

MUNICIPIO DE CHIANTLA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

KATTERINE MARIELA MANSILLA MÁRQUEZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE CHIANTLA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2015

2015

(c)

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

CHIANTLA – VOLUMEN 11

2-76-20-AE-2013

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE CHIANTLA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de
la Facultad de Ciencias Económicas

por

KATTERINE MARIELA MANSILLA MÁRQUEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, octubre 2015

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	
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 Interino:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Coordinador General:	Lic. MSc. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez
Director de la Escuela de Economía:	Lic. William Edgardo Sandoval Pinto
Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Director 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, CENTROAMERICA

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 13 de noviembre de 2015, según Acta No. 28-2015 Punto CUARTO inciso 4.3, subinciso 4.3.61 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango.

Presentó **KATTERINE MARIELA MANSILLA MÁRQUEZ**

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 veintiséis días del mes de enero de dos mil dieciséis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



EV.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por regalarme el tiempo de vida para culminar con esta meta, a la vez tener la oportunidad de fijarme un nuevo triunfo verdadero.
- A MIS PADRES:** Por inculcarme con amor los valores y principios que me han acompañado en cada momento de mi vida, por la motivación de luchar cada día sin importar las circunstancias y por enseñarme a ser perseverante en mis decisiones con apoyo y valiosos consejos.
- A MIS TRES GRANDES TESOROS:** A ustedes hermanitos, porque me inspiran a luchar todos los días con su ejemplo. Gracias por protegerme y enseñarme lo que es el amor, el respeto, la responsabilidad, dedicación y compromiso.
- A MIS SOBRINOS:** Por brindarme la alegría, motivación e inspiración.
- A MIS CUÑADAS:** Porque son un ejemplo a seguir, las hermanas que nunca tuve.
- A MI NOVIO:** Por guiar mis pensamientos y sentimientos hacia el logro de mis metas, por ayudar a no rendirme, por estar a mi lado en cada momento y en cada decisión.
- COMPAÑEROS UNIVERSITARIOS:** Por haberme apoyado en el desarrollo de mi carrera y por brindarme su valiosa amistad.
- A MIS AMIGOS:** Porque han sido el punto de equilibrio en mi vida.
- A MI QUERIDA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS:** Por abrirme las puertas a un nuevo entendimiento de este mundo y para poder servir a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

Página

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2	LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS	1
1.3	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	4
1.3.1	División Política	4
1.3.2	División administrativa	5
1.4	POBLACIÓN	7
1.4.1	Población total, número de hogares y tasa de crecimiento poblacional	7
1.4.2	Población por edad, sexo, pertenencia étnica y área geográfica	7
1.4.3	Densidad poblacional	8
1.4.4	Población económicamente activa -PEA-	9
1.4.5	Vivienda	11
1.4.6	Nivel de ingresos	11
1.4.7	Pobreza	11
1.4.8	Desnutrición	12
1.5	SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES	13
1.5.1	Educación	13
1.5.2	Salud	18
1.5.3	Agua	20
1.5.4	Energía eléctrica	20
1.5.5	Drenajes	21
1.5.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	21
1.5.7	Sistema de recolección de basura	22

1.5.8	Tratamiento de desechos sólidos	22
1.5.9	Letrinas y otros servicios sanitarios	22
1.5.10	Cementerios	23
1.6	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	23
1.6.1	Organización social	23
1.6.2	Organización productiva	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	28
2.1.1	Constitución Política de la República de Guatemala	28
2.1.2	Código Municipal, Decreto 12-2002	29
2.1.3	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002	29
2.1.4	Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87	29
2.1.5	Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002	29
2.1.6	Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92	30
2.1.7	Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto 1132	30
2.1.8	Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- Decreto No. 15-98 del Congreso de la República	30
2.1.9	Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; Decreto No. 31-2002, Artículo 2 del Congreso de la República	31
2.1.10	Ley Orgánica del Presupuesto; Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento	31
2.1.11	Ley de Acceso a la Información Pública	31
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL	31
2.2.1	Planificación	32
2.2.2	Organización	35

2.2.3	Integración del recurso humano	52
2.2.4	Dirección	54
2.2.5	Control	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PLANEACIÓN	60
3.1.1	Políticas	60
3.1.2	Procedimientos	61
3.1.3	Filosofía municipal	62
3.2	ORGANIZACIÓN	64
3.2.1	Propuesta de la estructura organizacional	64
3.3	INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	68
3.1.1	Reclutamiento y selección del personal	68
3.3.2	Programas de inducción	70
3.3.3	Capacitación	71
3.3.4	Desarrollo	72
3.3.5	Evaluación del desempeño	73
3.3.6	Seguridad e higiene laboral	74
3.4	DIRECCIÓN	75
3.4.1	Liderazgo	75
3.4.2	Motivación	76
3.4.3	Comunicación	76
3.5	CONTROL	76
3.5.1	Proceso básico del control	77
3.5.2	El control como un sistema de retroalimentación	77
3.5.3	Requisitos para controles eficaces	78
3.5.4	Importancia del control	78

3.5.5	Instrumentos de control	79
-------	-------------------------	----

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTE DE INGRESOS MUNICIPALES	83
4.1.1	Ingresos tributarios	83
4.1.2	Ingresos no tributarios	84
4.1.3	Otros Ingresos no tributarios	84
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	87
4.3	PROYECTOS PRESUPESTADOS	89
4.4	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL	91
4.5	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	92

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Centros Poblados. Años 1994-2002-2013.	4
2	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Análisis de la Población. Años 1994, 2002 y 2013.	7
3	Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango. Población Económicamente Activa -PEA-. Años 1994, 2002 y 2013.	10
4	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Cálculo de Líneas de Pobreza. Años 2002, 2006,2011 y 2013.	12
5	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Casos de Desnutrición Registrados. Año 2001, 2008 y 2013.	13
6	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Distribución de Centros Educativos por Área Urbana y Rural. Años 1994 y 2013.	14
7	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Estudiantes Inscritos por Nivel y Área. Años 2004 y 2013.	15
8	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Cobertura de Estudiantes por Área. Años 2004 2013.	16
9	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Cobertura, Deserción, Promoción y Repitencia por Nivel Educativo. Año 2013.	17
10	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Tasas Municipales por Prestación del Servicio Agua. Año 2013.	45
11	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango, Ingresos Municipales. Año 2013.	86

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Estructura Organizacional Municipalidad de Chiantla. Año 2013.	37
2	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Organigrama Estructural Propuesto. Año 2013.	66
3	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Instrumento Propuesto de Evaluación del Desempeño. Año 2013.	74
4	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Instrumento de Control. Año 2013.	81

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	República de Guatemala, Departamento de Huehuetenango, Municipio de Chiantla, Densidad Poblacional, Años 1994, 2002 y 2013	9
2	Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango. Programación Radial. Año 2013.	47
3	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Proyectos en Ejecución. Año 2013.	87
4	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango, Proyectos presupuestados, Año 2013.	90
5	Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango. Requerimientos de Inversión Social. Año 2013	91

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango. Localización Geográfica. Año 2013.	3

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, durante el segundo semestre del año 2013, mediante la preparación del plan e instrumentos de investigación, trabajo de campo y la elaboración del presente informe, ha programado la investigación científica con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera, para contribuir al estudio socioeconómico del país y brindar propuestas de solución a la problemática que enfrenta la sociedad Guatemalteca.

Como parte del Diagnóstico Socioeconómico, el informe que a continuación se presenta contiene el Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de Chiantla, departamento de Huehuetenango, elaborado en el mes de octubre 2013.

Éste busca proponer soluciones a la problemática encontrada mediante un análisis a los procesos administrativos que en ella se llevan a cabo. Así mismo, en el trabajo de campo se implementó el método científico a través de las fases indagatoria, demostrativa y expositiva que fueron guiadas por medio de un plan de investigación que conlleva el planteamiento del problema siguiente: ¿Cuál es la situación administrativa de la Municipalidad de Chiantla, departamento de Huehuetenango del año 2009 al 2013?

Surgió por lo tanto la siguiente hipótesis: En la Municipalidad de Chiantla, departamento de Huehuetenango, la falta de manuales administrativos, su respectiva elaboración y aplicación, para la orientación de las actividades y procesos laborales; no permite el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Derivado de su estudio y comprobación, se desarrolló el presente informe individual, el cual se divide en cuatro capítulos que se describen a continuación.

En el capítulo I, se describen las características específicas del Municipio, los antecedentes históricos, localización, extensión, colindancia, división política y administrativa, población, servicios básicos municipales, organizaciones sociales y productivas existentes.

El capítulo II contiene el diagnóstico de la organización, donde se muestran los acontecimientos relevantes que afectan la utilización óptima de sus recursos y el funcionamiento adecuado de la misma en los procesos de planificación, organización, integración, dirección y control. Para el ordenamiento jurídico de la administración pública, se detalla el marco legal al cual están sujetas las funciones que le corresponde realizar a la municipalidad.

El capítulo III describe la propuesta de solución a la problemática encontrada. Basado en los resultados hallados durante el Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de Chiantla, departamento de Huehuetenango, se propone un punto de partida para la toma de decisiones en bienestar administrativo y social.

Esta propuesta contiene elementos administrativos relevantes como: visión, misión y valores. Además se propone la estructura organizacional amarrada de manuales de organización, normas y procedimientos, para materializar su ordenamiento lógico y control de las actividades que en ella se desarrollan; así mismo, los pasos para el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de los colaboradores.

En el capítulo IV, se establecen los requerimientos de inversión social del Municipio, partiendo desde las fuentes de ingreso, proyectos en ejecución, necesidades de inversión social y la priorización de proyectos.

Finalmente, el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, adjuntándose los anexos que fueron necesarios.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

Comprende los antecedentes históricos del Municipio, localización, extensión, colindancias, división política y administrativa, población, servicios básicos municipales y organizaciones sociales y productivas existentes.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

“Es un pueblo de origen precolombino que tuvo por nombre Talbín, que en idioma Mam significa agua que se bebe, fue conquistado por los españoles, luego de la caída de Zaculeu en 1525”¹.

Chiantla fue fundada alrededor del año 1540. Durante la revolución del dictador Justo Rufino Barrios en 1875, adicionó al municipio de Chiantla territorios que comprenden las aldeas Cantinil y Tajumuco que se ubicaban fuera de su circunscripción territorial. El 14 de septiembre de 2005, las aldeas se constituyen como Municipio según decreto No. 54-2005, denominado “Unión Cantinil”, en jurisdicción del departamento de Huehuetenango. En los años 1881 y 1885, la cabecera departamental fue trasladada a Chiantla, posteriormente se le otorgó la categoría de Villa a la población.²

1.2 LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS

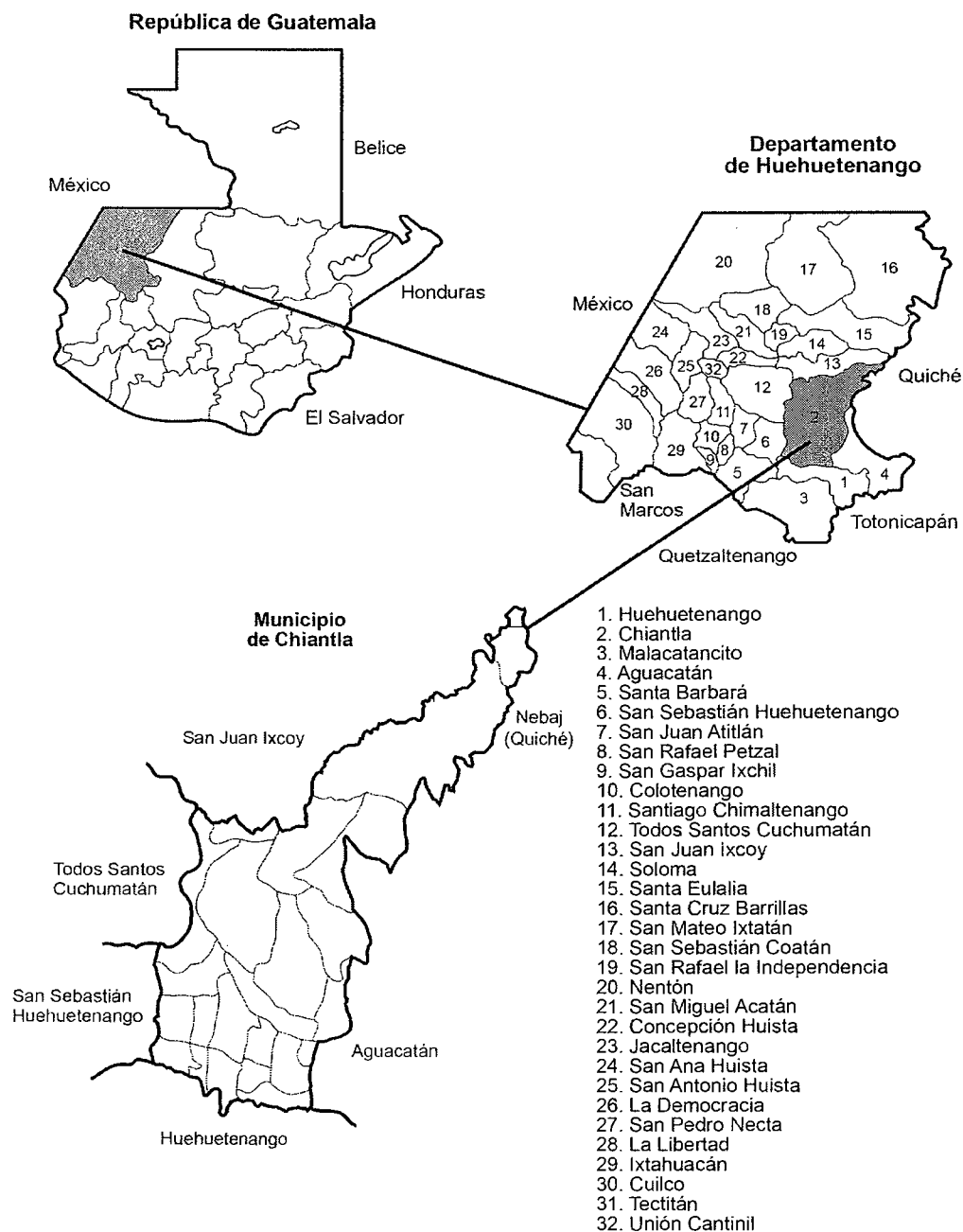
El municipio de Chiantla, está localizado a 260 kilómetros de la ciudad capital por la carretera Interamericana CA-1, su extensión territorial es de 493 kilómetros cuadrados, equivalente al 7% del territorio departamental.

¹Funcede.1995. Diagnóstico del municipio de Chiantla. Biblioteca municipal de Chiantla, Editorial fundación C.A. de Desarrollo. Página 285.

²SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación) GT. 2010. Plan de Desarrollo Municipal Guatemala, Página 24.

El Municipio está dividido por veinticuatro microrregiones que colindan al norte con San Juan Ixcoy, (Huehuetenango) y Nebaj, (Quiché); al este con Nebaj y Aguacatán; al sur con Huehuetenango, (Huehuetenango); al oeste con San Sebastián, (Huehuetenango) y Todos Santos Cuchumatán, (Huehuetenango). A continuación se presenta el mapa de la localización geográfica del Municipio.

Mapa 1
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Localización Geográfica
Año 2013



Fuente: elaboración propia, con base en el Plan de Desarrollo Departamental 2011-2025.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Permite analizar los cambios geográficos y cambios en la organización administrativa del municipio de Chiantla, la cual se detalla a continuación:

1.3.1 División Política

Según la investigación realizada, la estructura de los diferentes centros poblados que integran el municipio de Chiantla está compuesta por 1 villa, 5 zonas, 33 aldeas, 105 cantones, 43 caseríos, 4 colonias, 4 parajes, 2 fincas y los distintos centros poblados tanto del casco urbano y el área rural agrupados en veinticuatro microrregiones. De acuerdo a los censos de población y habitación de los años 1994 y 2002 se observan en el siguiente cuadro los cambios del Municipio en su división política al año 2013:

Cuadro 1
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Centros Poblados
Años 1994-2002-2013

Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Investigación 2013
Villa	1	1	1
Zonas	0	0	5
Aldeas	33	33	33
Cantones	14	15	89
Caseríos	74	68	57
Colonias	0	2	1
Parajes	2	2	4
Fincas	1	1	2
Otros	0	2	0
Total	125	124	192

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

En el cuadro anterior se puede observar que la cantidad de caseríos del período 2013 disminuyeron en relación a los Censos de Población y Habitación de los años 1994 y 2002 debido a que El Porvenir, El Tigre, Pocitos, Durazno, Los

Planes y Nuevo Salvador, conformaron una nueva aldea denominada La Montañita. Durante el censo del año 2002 no se toma en cuenta a Chuscaj, La Alfalfa, Tajumuco y Cantinil como aldeas, sin embargo, la municipalidad les otorgó esa categoría por su importancia socioeconómica.

En el año 2010 el casco urbano del Municipio fue dividido en cinco zonas y para el año 2013 se contabilizaron más aldeas a causa del crecimiento poblacional de los caseríos, también se determinó que la municipalidad considera como centro poblado independiente a los cantones, sin embargo, durante el IX Censo Nacional de Población y Habitación 2002, la población correspondiente a los cantones fue incluida dentro de la población de los caseríos, debido a que el Instituto Nacional de Estadística -INE- no los tomó en cuenta como tal.

1.3.2 División administrativa

La división administrativa determina los cambios y la forma en que se realiza la gestión de gobierno en el municipio de Chiantla. Actualmente el gobierno municipal está compuesto por los siguientes entes:

- **Concejo municipal**

El gobierno municipal se lleva a cabo por el concejo municipal el cual se integra por el alcalde, dos síndicos más un suplente, y siete concejales más tres suplentes, responsables de acatar lo establecido en el Código Municipal, Decreto 12-2002 y demás leyes que contribuyan a la buena administración municipal.

- **Alcaldías auxiliares**

Según el artículo número 56, del Código Municipal las alcaldías auxiliares, son entidades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal. Los alcaldes

auxiliares se encargan de la administración de las aldeas y duran en el ejercicio de las funciones el período que determine la asamblea comunitaria, que comprende el período de un año. La secretaría general de la municipalidad, reconoce trescientos quince alcaldes auxiliares ubicados en la mayoría de centros poblados del Municipio.

Según lo dictamina el artículo número 57 del Código Municipal, el nombramiento de los alcaldes auxiliares lo emite el alcalde municipal, sin embargo en el Municipio cada comunidad elige y realiza la celebración de nombramiento, posteriormente los alcaldes auxiliares electos se registran personalmente en la policía municipal de Chiantla y esta oficina se encarga de otorgar una credencial que los certifica como tal.

- **Consejo municipal de desarrollo -COMUDE-**

Es el encargado de promover y coordinar el proceso de desarrollo del Municipio de acuerdo a las demandas de la población en coordinación con veintiséis -COCODES- de segundo nivel y entidades del sector público con capacidad instalada en el municipio, así como las organizaciones sociales existentes.

Los distintos integrantes del COMUDE, están organizados en las comisiones siguientes: "Comisión de educación, recreación, cultura y deporte, comisión de salud, asistencia social y seguridad alimentaria, comisión de infraestructura y vivienda, comisión de fomento económico y desarrollo local, comisión de seguridad, justicia y derechos humanos, comisión de la mujer, comisión de la niñez, adolescencia y juventud, comisión de transparencia y probidad, comisión de la visión y seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal".³

³ Municipalidad de Chiantla. Reglamento Interno del Consejo Municipal del Desarrollo del Municipio de Chiantla. Artículo 7.

1.4 POBLACIÓN

La población del municipio de Chiantla está conformada por el número total de personas que viven en un espacio geográfico delimitado. Mediante el análisis de esta variable se pueden conocer los siguientes indicadores:

1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento poblacional

La población del municipio de Chiantla para el año 1994 con base en información obtenida del X Censo Nacional de Población, V de Habitación era de 52,124 habitantes, equivalente a 10,425 hogares y para el año 2002 según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, el Municipio contaba con una población total de 74,978 habitantes que representan 14,996 hogares, lo que equivale a una tasa de crecimiento poblacional anual de 4.54% en relación al censo anterior; para el año 2013 según el trabajo de campo realizado se prevé que la población del Municipio ascienda a 95,986 habitantes, con un total de 19,197 hogares con un promedio de cinco integrantes por familia, de igual promedio en censos anteriores.

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

A continuación se presenta el cuadro con datos de los años 1994, 2002 y proyección del 2013:

Cuadro 2
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Análisis de la Población
Años 1994, 2002 y 2013

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población total por sexo	52,124	100.00	74,978	100.00	95,986	100.00
Hombres	25,931	49.75	36,899	49.21	47,238	49.21
Mujeres	26,193	50.25	38,079	50.79	48,748	50.79
Población total por edad	52,124	100.00	74,978	100.00	95,986	100.00
00 – 06	12,839	24.63	18,237	24.32	23,347	24.32

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

07 – 14	13,172	25.27	17,485	23.32	22,384	23.32
15 – 64	23,865	45.79	36,392	48.54	46,589	48.54
65 a más	2,249	4.31	2,864	3.82	3,666	3.82
Población total por grupo étnico	52,124	100.00	74,978	100.00	95,986	100.00
Indígena	7,523	14.43	5,239	6.99	6,707	6.99
No indígena	44,601	85.57	69,739	93.01	89,279	93.01
Población total por área	52,124	100.00	74,978	100.00	95,986	100.00
Urbana	5,908	11.33	7,737	10.32	9,905	10.32
Rural	46,216	88.67	67,241	89.68	86,081	89.68

Fuente: elaboración propia, cálculos con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- año 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- año 2002.

Se determinó que en 1994 el 50.25% de la población total eran mujeres y un 50.79% en el año 2002. Para el año 2013 el 49.21% de la población total es de género masculino, prevaleciendo como en censos anteriores la población femenina con un 50.79%.

En cuanto a la edad, se observa que en proyección del año 2013 el 48.54% de la población comprende una edad de 15 a 64 años, muestra de esta manera que la mayor parte de la población se encuentra en edad reproductiva y con capacidad laboral.

El 93.01% de la población en el 2013 pertenece al grupo étnico no indígena el cual se mantiene desde el censo poblacional del año 2002. La población que se considera de descendencia indígena, ha disminuido más del 50% en comparación con el censo de 1994.

1.4.3 Densidad poblacional

La densidad poblacional es considerada como la relación entre un espacio geográfico determinado y el número de personas que lo habitan. En el municipio de Chiantla la densidad poblacional proyectada al año 2013 se estima de 195 personas por Km².

A continuación se detalla la densidad poblacional a nivel de república, departamental y municipal en los diversos censos poblacionales (1994 y 2002) y proyecciones realizadas al año 2013.

Tabla 1
República de Guatemala, Departamento de Huehuetenango,
Municipio de Chiantla
Densidad Poblacional
Años 1994, 2002 y 2013

Descripción	República de Guatemala	Departamento de Huehuetenango	Municipio de Chiantla
Población año 1994	8,331,874	634,374	52,124
Extensión territorial km ²	108,889	7,403	536
Densidad de población	77	86	97
Población año 2002	11,237,196	846,544	74,978
Extensión territorial km ²	108,889	7,403	536
Densidad de población	103	114	140
Investigación 2013	15,472,545	1,204,324	95,986
Extensión territorial km ²	108,889	7,403	493*
Densidad de población	142	163	195

* Debido a que en el año 2005 las comunidades que integran la Unión Cantinil se separaron de Chiantla, la extensión territorial del Municipio cambió.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y proyección de población INE 2013. Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

El incremento poblacional del año 2013 es de 1.28% respecto al 2002, muestra una densidad de 195 habitantes por km², más que en el 2002, lo cual dificulta que los servicios básicos no logren cubrir las necesidades de la población, en especial del área rural.

1.4.4 Población económicamente activa -PEA-

Se integra por las personas de sexo masculino o femenino que están comprendidas entre los 7 a menos de 65 años de edad, que durante el período de censo, realizan o buscan ejercer una actividad laboral.

A continuación se presenta la población económicamente activa según los censos de 1994, 2002 y el trabajo de campo 2013 realizado.

Cuadro 3
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Población Económicamente Activa -PEA-

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%
PEA	14,272	27.38	20,530	27.38	26,282	27.38
No PEA	37,852	72.62	54,448	72.62	69,704	72.62
Población total	52,124	100.00	74,978	100.00	95,986	100.00
Hombres	12,831	24.62	17,983	23.98	23,022	23.98
Mujeres	1,441	2.76	2,547	3.40	3,260	3.40
PEA	14,272	27.38	20,530	27.38	26,282	27.38
Urbano	1,675	3.21	2,174	2.90	2,783	2.90
Rural	12,597	24.17	18,356	24.48	23,499	24.48
PEA	14,272	27.38	20,530	27.38	26,282	27.38

Fuente: elaboración propia, proyecciones con base en datos X Censo Nacional de Población y V de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- año 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE- año 2002.

Durante el período de estudio, el incremento de la PEA para el municipio de Chiantla es relativamente constante ya que el 27.38% de la población en edad de trabajar se incorporó a la misma. El mayor porcentaje de la población económicamente activa se encuentra en los centros poblados y el 87.60% de participación laboral le corresponde al sexo masculino.

Del total de la población económicamente activa para el 2013 el 54.42% se dedica a las actividades agrícolas y en segundo lugar el 19.35% a actividades pecuarias, el resto de la población su actividad económica se basa en actividades industriales, artesanales, comercios y servicios, entre otros. Estos no han tenido cambios relevantes en relación al censo poblacional 2002.

1.4.5 Vivienda

Una vivienda es una edificación cuya principal función es la de brindar refugio y habitación a las personas, protegerlas de las inclemencias del clima y otras amenazas que puedan poner en riesgo su vida.

El 91.59% de la población cuenta con casa propia, el 3.74% alquila y el 3.58% viven en casa prestada o cedida. Los materiales que más frecuente se utilizan para la construcción de las viviendas, se encuentran: paredes de adobe, Block, techo de lámina o teja, piso de tierra o cemento.

Para el 2013 en el área urbana predomina la construcción de viviendas con paredes de block, lámina y piso de cemento y para el área rural prevalecen las casas de adobe, lámina y piso de tierra, dato que no ha variado según censo 2002.

1.4.6 Niveles de ingresos

Es la clasificación de ingresos que un hogar tiene disponible durante un período de tiempo, los cuales le permiten obtener o tener acceso a los satisfactores mínimos necesarios para su subsistencia.

El 50.62% de la población se encuentra en extrema pobreza, ya que recibe un salario mensual no mayor a Q.900.00, el cual está por debajo del salario mínimo establecido por la ley, por lo que limita a adquirir los alimentos contemplados en la canasta básica valorada en Q.2,900.10 y a cubrir otras necesidades básicas.

1.4.7 Pobreza

A continuación se presenta el cuadro donde se estratifican las líneas de pobreza para el Municipio.

Cuadro 4
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Cálculo de Líneas de Pobreza
Años 2002, 2006, 2011 y 2013

Región	Fuente	Pobreza extrema	Pobreza no extrema	Pobreza total	Población no pobre
Municipio de Chiantla	Censo de población 2002	21.20	56.20	77.40	22.60
	Censo rural municipal 2011	9.00	55.60	64.60	35.40
	Trabajo de campo 2013	85.05	12.77	97.82	2.18
Departamento de Huehuetenango	ENCOVI 2006	22.03	49.28	71.31	28.69
	ENCOVI 2011	9.59	50.91	60.50	39.50
República de Guatemala	ENCOVI 2006	15.22	35.80	51.02	48.98
	ENCOVI 2011	13.33	40.38	53.71	46.29

Fuente: elaboración propia, con base en datos del XI Censo Nacional de Población VI de Habitación 2002, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006 y 2011, Censo Rural Municipal 2011 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Según las condiciones de vida de los pobladores de Chiantla, para el año 2013 presenta un índice de pobreza total de 97.82% y de este porcentaje el 85.05% se encuentra en extrema pobreza, cifra que en comparación al censo de población 2002 aumentó en un 63.85%.

1.4.8 Desnutrición

Se mide a través del crecimiento de la talla en niños en edad escolar de los seis a los nueve años, este indicador permite establecer el grado de severidad de la desnutrición crónica del Municipio.

Cuadro 5
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Casos de Desnutrición Registrados
Años 2001, 2008 y 2013

Municipio	Casos de desnutrición registrados		
	Total casos	Severos	Moderados
Año 2001	64	21	43
Año 2008	57	18	39
Año 2013	50	14	36

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Tercer Censo de Talla escolar, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- y el Programa Hambre Cero; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Con base a datos del cuadro anterior, se puede observar que al año 2013 se han registrado 50 casos de desnutrición, del cual, el 28% de ellos son severos y el 72% son moderados, indicador que muestra la pobreza que prevalece especialmente en el área rural.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES

En el municipio de Chiantla cuenta con la siguiente infraestructura: educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes, sistema de tratamiento de aguas servidas, sistema de recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, cementerios, letrinas y otros servicios sanitarios. A continuación se detallan cada uno de ellos.

1.5.1 Educación

Es el proceso de socialización en el cual una persona asimila y aprende conocimientos, lo cual implica integrar a una persona en determinado grupo, sin importar raza, color, etnia y nivel económico.

Entre los centros poblados que carecen de infraestructura educativa se pueden mencionar: Las Majaditas, El Pino, Pino Alto, Los Pescaditos, Mixlaj, San José las Flores, Paquix y La Unidad. En el siguiente cuadro se muestra la distribución de centros educativos según el área urbana y rural, para los años 2004 y 2013:

Cuadro 6
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Distribución de Centros Educativos por Área Urbana y Rural
Años 2004 y 2013

Nivel	Escuelas oficiales		Colegios privados		Otras escuelas (CONALFA)		Total
	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	
2004	Pre-primaria	2	4	1	0	0	7
	Primaria	5	74	2	1	0	93
	Ciclo básico	2	0	1	0	0	4
	Ciclo diversificado	0	0	0	0	0	0
	Total	9	78	4	1	0	12
2013	Pre-primaria	1	122	0	0	0	123
	Primaria	1	154	2	1	0	158
	Ciclo básico	0	17	2	1	0	22
	Ciclo diversificado	0	2	1	1	0	4
	Total	2	295	5	3	0	2

Fuente: elaboración propia, con base al documento "Estadísticas Chiantla" de la Coordinación Técnico Administrativa, del Ministerio de Educación en Chiantla.

Se puede apreciar que para el año 2013, respecto al año 2004 el área rural presenta un incremento en establecimientos de nivel básico y diversificado, sin embargo no logran cubrir las necesidades educativas del área.

Se observa que el área urbana, no cuenta con escuelas oficiales para el nivel básico y diversificado, lo cual contribuye a que las tasas de cobertura en dichos niveles posea una disminución significativa, afectando al desarrollo académico, social y económico de los pobladores.

En el año de 2004 habían 104 establecimientos educativos en el municipio de Chiantla, actualmente hay 307, de los cuales, el 92% corresponde a establecimientos del nivel preprimaria y primaria, 7% de nivel básico y 1% nivel diversificado.

Otras escuelas están a cargo del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA- que tiene como objetivo esencial, promover los medios adecuados

para que la población joven y adulta de 15 años y más, que no sabe leer y escribir, tenga acceso a la educación.

1.5.1.1 Inscripción de estudiantes

El presente cuadro muestra la cantidad de estudiantes inscritos y su respectiva tasa por área y nivel educativo:

Cuadro 7
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Estudiantes Inscritos por Nivel y Área
Años 2004 y 2013

Nivel Educativo	Urbano				Rural			
	2004		2013		2004		2013	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Pre-primaria	179	11.69	265	20.77	390	3.53	2,518	12.55
Primaria	551	35.99	673	52.74	10,557	95.46	15,320	76.37
Básicos	746	48.73	123	9.64	112	1.01	2,001	9.98
Diversificado	55	3.59	215	16.85	0	0.00	220	1.10
Total	1,531	100.00	1,276	100.00	11,059	100.00	20,059	100.00

Fuente: elaboración propia, con base al documento "Estadísticas Chiantla" de la Coordinación Técnico Administrativa, del Ministerio de Educación en Chiantla.

La cantidad de estudiantes inscritos del área rural al año 2013 presenta un aumento del 81.38% en comparación al año 2004, caso contrario ocurrió en el área urbana al disminuir un 16.66% de estudiantes inscritos.

1.5.1.2 Cobertura estudiantil

Las tasas de cobertura de estudiantes del 2004 al 2013 son las que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Cobertura de Estudiantes por Área
Años 2004 y 2013

Año	Nivel Educativo	No. de inscritos			Población en edad escolar			%		
		Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
2004	Pre-primaria	179	390	569	465	4,529	4,994	3.58	7.81	11.39
	Primaria	551	10,557	11,108	1,521	14,802	16,323	3.38	64.68	68.05
	Básicos	746	112	858	582	5,669	6,251	11.93	1.79	13.73
	Diversificado	55	0	55	531	5,169	5,700	0.96	0	0.96
	Total	1,531	11,059	12,590	3,099	30,169	33,268	19.85	74.28	94.13
2013	Pre-primaria	265	2,519	2,784	548	5,329	5,877	4.51	42.86	47.37
	Primaria	673	15,320	15,993	1,790	17,415	19,205	3.5	79.77	83.28
	Básicos	123	2,001	2,124	685	6,670	7,355	1.67	27.21	28.88
	Diversificado	215	219	434	625	6,082	6,707	3.21	3.27	6.47
	Total	1,276	20,059	21,335	3,648	35,496	39,144	12.89	153.11	166.00

Fuente: elaboración propia, con base al documento "Estadísticas Chiantla" de la Coordinación Técnico Administrativa, del Ministerio de Educación en Chiantla.

La tasa de menor cobertura de estudiantes del año 2013 la presenta el nivel educativo de básico y diversificado ya que alrededor del 71.12% y 93.53% de la población tanto en el área urbana como en el área rural se encuentran sin asistir a los centro educativos existentes en el Municipio, debido a que la mayoría de la población son mujeres que cumplen la función de amas de casa y los hombres con capacidad laboral, únicamente aprenden a leer y a escribir para luego dedicarse a las actividades productivas.

1.5.1.3 Tasa de deserción, promoción y repitencia

En el próximo cuadro se observa la cobertura, deserción, promoción y repitencia por nivel académico:

Cuadro 9
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Cobertura, Deserción, Promoción y Repitencia por Nivel Educativo
Año 2013

Año	Nivel Educativo	Alumnos inscritos	Alumnos que desertaron	Tasa de deserción	Alumnos promovidos	Tasa de alumnos promovidos	Alumnos en repitencia	Tasa de repitencia
2004	Pre-primaria	569	187	33	382	67	0	0
	Primaria	11,108	927	8	9,781	88	400	4
	Ciclo básico	858	99	11	747	87	12	2
	Ciclo diversificado	55	18	30	31	51	6	19
	Total	12,590	1,231		10,941		418	
2013	Pre-primaria	2,784	187	7	2,597	93	0	0
	Primaria	15,993	707	4	13,964	87	1,322	9
	Ciclo básico	2,124	95	4	1,958	92	71	4
	Ciclo diversificado	434	17	4	388	89	29	7
	Total	21,335	1,006		18,907		1,422	

Fuente: elaboración propia, con base en datos estadísticos proporcionados por la Coordinación Técnico Administrativa en Chiantla del Ministerio de Educación para el año 2013 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,013.

De los 21,335 alumnos inscritos en el ciclo escolar 2013, el 88.62% fueron promovidos al siguiente ciclo escolar, el 6.66% no fueron promovidos y el 4.72% le corresponde a los alumnos que desertaron. La mayor tasa de repitencia es del nivel primario con un 9%, seguido se encuentra ciclo diversificado con el 7% y ciclo básico un 4%.

1.5.1.4 Cobertura de docentes

La cobertura total de docentes del año 2004 fue de 377, de los cuales 42 son del área urbana y 335 del área rural. Para el año 2013 ha incrementado la cantidad a 832; del área urbana son 56 y 776 del área rural. Sin embargo, este incremento no es proporcional al aumento de la población en edad de estudiar, por lo tanto existe la problemática de no tener un fácil acceso a la educación.

1.5.1.5 Analfabetismo

Es la incapacidad de leer y escribir. De las 11,740 personas analfabetas a nivel del municipio de Chiantla el 51% son mujeres y el resto son hombres, de las cuales el 89.68% corresponden al área rural y el 10.32% al área urbana.

Al realizar una comparación de las personas que no saben leer ni escribir respecto al año 2004, para el 2013 se diagnosticó una disminución de 3,432 personas, sin embargo el mayor porcentaje de analfabetismo se mantiene en el área rural del Municipio.

1.5.2 Salud

Para la prevención y erradicación de enfermedades, en la cabecera municipal se encuentra el centro de salud del Municipio y es el que mayor cantidad de servicios presta de todos los establecimientos dedicados a este fin. También existen siete puestos de salud distribuidos en las aldeas de Buenos Aires, La Capellanía, El Potrerillo, San José las Flores y Paquix, así como en los cantones Cinco Arroyos y Chichalum.

Existen 369 personas que laboran en el centro y puestos de salud de las cuales el 74% son comadronas, el 75% de ellas están registradas en el centro de salud y han recibido capacitación, el resto realizan su trabajo de forma empírica; el 17% del personal cumplen la función de auxiliares de enfermería; el 4% son enfermeras graduadas y 1.13% son médicos. El resto 3.87%, apoyan en otras actividades.

Las Organizaciones no Gubernamentales -ONG's- proporcionan promotores de salud en las diversas comunidades del Municipio. Además, existen 5 clínicas privadas ubicadas en el casco urbano y en la comunidad de Buenos Aires.

1.5.2.1 Natalidad

La tasa de natalidad es la cantidad de nacimientos en el año que ocurren en un grupo poblacional. Para el análisis de Chiantla se cuenta con una tasa de natalidad de 1.8% de nuevos nacimientos por cada mil habitantes.

Durante el año 2013 en el Municipio fueron atendidos 9,102 partos, el 41.10% en el centro de salud del casco urbano; el 23.87% se registraron en los puestos de salud del área rural y por las comadronas fueron atendidos el 35.03% de los nacimientos.

1.5.2.2 Morbilidad

La morbilidad se conoce como el número de personas que se enferman en determinado lugar y en un período de tiempo específico en relación con la población del lugar.

Para el municipio de Chiantla las causas más frecuentes de morbilidad en la población general e infantil muestran que más del 50% de las enfermedades comunes son las afecciones de las vías respiratorias, con mayor frecuencia, la rinofaringitis aguda. Otras afecciones de las vías respiratorias como la bronquitis aguda y la faringitis son vistas con frecuencia en el Municipio. Además, la población padece de enfermedades gastrointestinales como amebiasis y parasitosis intestinal.

La tasa de morbilidad general es de 201 personas por cada mil habitantes y la morbilidad infantil muestra una tasa de 29 niños enfermos por cada 1,000 habitantes.

1.5.2.3 Mortalidad general e infantil

Indica las defunciones anuales en un grupo poblacional. Las enfermedades del sistema respiratorio representan la principal causa de muerte en el Municipio con el 30% en niños y 22% en adultos. En la población en general las enfermedades como: el infarto agudo de miocardio y accidente vascular encefálico agudo son los más comunes. Las principales causas de muerte de los niños son relacionadas con inmadurez extrema y desnutrición.

1.5.3 Agua

El agua entubada es distribuida y administrada por la municipalidad a un valor de Q.10.00 por metro cúbico.

Según la investigación realizada, la cobertura del servicio de agua entubada es de 16,611 hogares del Municipio, el 88.8% de son del área rural y el 11.20% del área urbana.

En el área rural, principalmente en la parte media y alta, dicho recurso es escaso debido a la falta de infraestructura para distribuirla. De los 2,943 hogares que no cuentan con el servicio de agua entubada, el 87.87% son del área rural y el 12.13% son del área urbana.

1.5.4 Energía eléctrica

El servicio de energía eléctrica es proporcionado por la empresa ENERGUATE, anteriormente conocida como -DEOCSA- (Distribuidora Eléctrica de Occidente) y -DEORSA- (Distribuidora Eléctrica de Oriente). El alumbrado público es administrado por la municipalidad, cobrando la empresa distribuidora una cuota equitativa a los usuarios del servicio residencial.

De los 16,726 hogares que cuentan con el servicio de energía eléctrica, el 11.68% son del área urbana y el 88.32% del área rural. Los hogares que no cuentan con el servicio de energía eléctrica son en total 2,828 de los cuales el 9% son del área urbana y el 91% del área rural, éstos hacen uso de paneles solares o candelas.

1.5.5 Drenajes

Los hogares del Municipio que cuentan con el servicio de drenaje son 3,896; de su totalidad, el 3.23% son del casco urbano, incluye a las comunidades de Buenos Aires, Chuscaj y parte de Los Pescaditos, el 96.77% de los hogares son del área rural.

El sistema de drenajes vierte las aguas negras en el río Selegua que se encuentra en las orillas del casco urbano contaminando sus aguas. Para las aguas pluviales el sistema es inadecuado y en época de invierno su capacidad se ve comprometida al rebalsar las alcantarillas.

El número de hogares que no cuentan con el servicio de drenajes son 15,658. El 86.60% están ubicados en áreas rurales como: la aldea El Carpintero, Taluca, San Antonio las Nubes, los cantones y caseríos que conforman la aldea de Mixlaj, El Pino, Paquix, El Rosario, La Capellanía y Las Manzanas; la municipalidad trabaja en un proyecto para habilitar el servicio de drenajes en la aldea El Potrerillo.

1.5.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

La población que no cuenta con el servicio de drenajes maneja sus aguas servidas a través del curso superficial en las calles y ríos de las comunidades, actualmente no existen plantas de tratamiento. Durante el período de investigación se encontraron registrados 1,546 casos de parasitosis intestinal en

la población general y 32 casos de amebiasis en infantes, este puede ser un indicador de enfermedades causadas por el uso del agua de ríos contaminados.

1.5.7 Sistema de recolección de basura

El servicio es prestado únicamente en el área urbana por la empresa privada “Aseos del Valle”, tiene una cobertura de 815 hogares que equivalen al 24% del total de hogares del área urbana, incluye Buenos Aires y Chuscaj. El área rural carece en un 100% del servicio, por lo que utilizan los desechos que generan como abono orgánico o los queman.

Se estiman 15 basureros clandestinos y algunos ríos que se encuentran alrededor de la Villa, utilizados para el deshecho de la basura.

Para la limpieza de las calles, la municipalidad utiliza trenes de aseo por medio de 8 barrenderos contratados por la comuna para el área urbana exclusivamente.

1.5.8 Tratamiento de desechos sólidos

En el Municipio se invirtió en una planta para desechos sólidos de un millón de quetzales (Q.1,000,000.00) en el lugar conocido como La Vega, pero el costo del funcionamiento era muy elevado y quedó en desuso, después de pocos meses de funcionar. Actualmente no hay ninguna planta de tratamiento de desechos sólidos en el Municipio.

1.5.9 Letrinas y otros servicios sanitarios

De 19,554 hogares del Municipio, el 42.35% utilizan letrina o pozo ciego, el 23.65% no posee servicio, el 21.35% tienen inodoro lavable y el 12.65% utilizan fosa séptica. Desde el año 1994 la prestación de servicios sanitarios ha aumentado ya que el 52.05% de los hogares contaban con inodoro, letrina o

fosa séptica, situación que cambió debido a que para el año 2013 según encuesta realizada, el 88.47% de las viviendas tiene acceso a este servicio.

Entre los centros poblados que no poseen drenajes sanitarios están: Las Majaditas, La Zeta, Buenos Aires, El Carpintero, Torlón, Chichalum, Mixlaj Chiquito, San Nicolás, Tunimá, Siete Lagunas, Patio de Bolas, El Rancho, Palo Grande, Paquix, El Rosario, El Potrero, Capellanía, Las Manzanas y Los Pescaditos. Los centros poblados que no poseen letrinas son: Escaputzi, Buena Vista, Siete Lagunas, Paquix, La Unidad y Los Pescaditos.

1.5.10 Cementerios

En la Villa de Chiantla el cementerio está ubicado a orillas del río Selegua, actualmente a llegado al límite de su capacidad territorial para los usuarios, motivo por el cual, los habitantes construyen sus tumbas arriba de las existentes.

Los COCODES se han coordinado para levantar cementerios con ayuda de la municipalidad quien ha proveído los terrenos para darles dicho uso en cada una de sus comunidades. Aproximadamente un 60% de ellas, poseen su propio cementerio comunitario.

1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

En esta variable se detalla el estudio de cómo se encuentra conformada la organización en aspectos sociales y productivos para la mejora de las condiciones de vida de los pobladores.

1.6.1 Organización social

Son todos los grupos sociales en el Municipio en búsqueda de su propio desarrollo, enfocados en necesidades colectivas de la población.

En Chiantla para el año 1994, según estudio efectuado por la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE- de 132 comunidades encuestadas, contaban con comités, distribuidos de la siguiente forma: 76% pro-mejoramiento, 14% pro-introducción de agua entubada/energía eléctrica, 4% padres de familia, 4% pro-construcción de escuela/carretera y 2% para el desarrollo integral.

Según la investigación de campo, las formas de organización que predominan en la región para el año 2013 son: Comités 7%, cooperativas 30%, asociaciones 30% y otras organizaciones comunitarias 33%.

Se determinó que los objetivos principales consiste en realizar gestiones de proyectos específicos para satisfacer necesidades básicas como: acceso al agua, energía eléctrica, vivienda, educación, salud y drenajes. A continuación se describen organizaciones sociales que se encuentran en el Municipio:

- Junta Directiva de los Milicianos: está conformada por representantes de 16 comunidades. Tienen como función principal la defensa del territorio y el resguardo de títulos de propiedad. Se encuentra situada en la región de Paquix, tienen influencia política y social al tener los títulos de propiedad de las tierras comunales.
- Comité femenino “Nuevo Amanecer”: el objetivo es gestionar proyectos de beneficio social y productivo, como bancos comunales. Tiene sede en comunidad Patio de Bolas.
- Comité femenino “Las Rancheras”: ubicado en comunidad El Rancho, realiza actividades de beneficio productivo y social.
- Asociación de padres de familia “El Mirador”: apoyada por la fundación Christian Childrens Found, su finalidad es la realización de proyectos de

ayuda familiar, dirigidos a la niñez afiliada en programas de salud y educación.

- SCOUT: este es un movimiento de educación en el que los jóvenes participan en forma voluntaria y apolítica. El fin último de este movimiento es realizar una contribución al desarrollo integral de los jóvenes y a la sociedad, partiendo de su propia comunidad.

- **Organización comunitaria**

A partir del año 2002 surgen los consejos comunitarios de desarrollo -COCODES- que están reglamentados por la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala; esta ley fue creada a partir de los Acuerdos de Paz, hace énfasis en ampliar la participación ciudadana en la implementación y descentralización de proyectos de desarrollo.

En Chiantla se han conformado COCODES de primer y segundo nivel en veintidós de las veinticuatro microrregiones en que se integra el Municipio. Entre las regiones que no cuentan aún con consejos comunitarios de desarrollo se encuentran: Buena Vista San Isidro y Palo Grande, que incluye la comunidad Cumbre Pajuil.

Las principales dificultades que enfrentan los consejos comunitarios de desarrollo y comités pro-mejoramiento para la consolidación de proyectos están relacionadas con la falta de: recursos económicos, capacitación, apoyo institucional, financiamiento, colaboración de vecinos, recursos naturales y desconocimiento de instituciones de cooperación.

- **Organización religiosa**

En Chiantla se practica el cristianismo y predomina el catolicismo romano, según los datos obtenidos en la investigación de campo, un 63% de la población son fieles creyentes católicos, 36% evangélicos cristianos y un 2% lo conforman otras religiones como la adventista, testigos de Jehová, la doctrina mormona entre otros.

Las actividades religiosas se coordinan mediante las organizaciones sociales como la pastoral social e iglesia católica: su función es orientar y promover el desarrollo integral de las personas conforme a los principios Cristianos.

1.6.2 Organización productiva

Su función es la de proveer a la población los elementos necesarios de apoyo a la producción, así como asistencia técnica y tecnológica, necesaria para el aprovechamiento máximo de los recursos existentes y el desarrollo económico sustancial en la región.

En el Municipio operan diferentes organizaciones conformadas de la siguiente manera:

- Asociación de Silvicultores ASILVO CHANCOL: fundada el 28 de agosto de 1996, obtiene personalidad jurídica según acuerdo del ministerio de gobernación número 430-96 La sede se encuentra en cantón Siete Pinos, aldea Páquix, se encarga de reforestación y regeneración natural de bosques; los 285 asociados conformados por 81 mujeres y 204 hombres participan en el Programa de Incentivos Forestales –PINFOR–, del Instituto Nacional de Bosques –INAB– Tienen una carpintería para aprovechar la madera muerta de bosques. Los principales productos que se elaboran son: Escritorios, roperos, trinchantes, plateros, escritorios para computadoras,

puertas, pupitres para escuelas, reconocimientos tallados en madera, entre otros. Se entregan por encargo y en ocasiones, se han cubierto demandas de mobiliario para instituciones como INTERVIDA y Servicios de Protección a la Naturaleza -SEPRONA-, así como a nivel local.

- **Cooperativa Agrícola Joya Hermosa:** fundada el 25 de abril de 1974, cuenta con más de 40 años de historia, al año 2013 la integran un total de 642 asociados conformados por 102 mujeres y 540 hombres. La sede se encuentra en la aldea Climentoro, se dedica a la producción de semilla de papa, de variedades como: Icta Frit, Loman, Atlantic y Atzimba. Comercializa a nivel local e internacional, en especial a la República de Nicaragua. Además, posee servicio de teléfono comunitario.
- **Asociación de Proyectos de Mini-riego:** busca mejorar la producción agrícola a través del sistema de riego por medio de proyectos impulsados por la municipalidad de Chiantla, los cuales consisten en la dotación de materiales como tuberías de diferentes diámetros y galones de pegamento para pvc, está ubicada en la aldea Sibilá.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se muestran los aspectos más relevantes diagnosticados en el trabajo de campo que afectan la estructura organizacional de la municipalidad de Chiantla para enfrentar contingencias y alcance de sus objetivos.

Se desarrolla a través de análisis del proceso administrativo en sus cinco fases: planificación, organización, integración, dirección y control.

2.1 MARCO LEGAL

Para promover el cumplimiento y desarrollo integral de las funciones que le confiere a la municipalidad de Chiantla, se hace valer de legislación para modernizar el ordenamiento jurídico de la administración pública interpretada en el contenido de las leyes que a continuación se describen:

2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Seguidamente se presenta el Capítulo VII del Régimen Municipal en los artículos que se listan, contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala.

- Artículo 253. Relacionado a la autonomía municipal. Expresa las diversas funciones que le corresponden al Municipio.
- Artículo 254. Señala lo referente al gobierno municipal.
- Artículo 255. Indica los deberes de las corporaciones municipales.
- Artículo 257. Se refiere a la asignación de presupuesto a las municipalidades.
- Artículo 259, establece que las municipalidades podrán crear, de conformidad con la ley, su juzgado de asuntos municipales y su cuerpo de policía de acuerdo con sus recursos y necesidades.

- Artículo 260. Establece que los bienes, rentas, arbitrios y tasas son propiedad exclusiva del Municipio y gozarán de las mismas garantías y privilegios de la propiedad del Estado.
- Artículo 261. Menciona que ningún organismo del Estado está facultado para eximir tasas o arbitrios municipales.

2.1.2 Código Municipal, Decreto 12-2002

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales.

2.1.3 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002

El objetivo del sistema de concejos de desarrollo es organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada con la participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena.

El artículo 4 menciona la forma en que está integrado el sistema de concejos de desarrollo.

2.1.4 Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87

Como lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 262, en la Ley de Servicios Municipales, según Decreto 1-87 se norman las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de la municipalidad.

2.1.5 Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002

Promueve en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país en forma progresiva y regulada para

trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del organismo ejecutivo, al Municipio y demás instituciones del Estado.

2.1.6 Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92

Establece las reglas para la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales.

2.1.7 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto 1132

Esta ley, regula las relaciones con las municipalidades y cumple entre otras funciones, asistir técnicamente a las mismas en la formulación de sus presupuestos. El artículo 4, numeral 3) establece la asistencia técnica en lo que respecta a la formulación de los presupuestos anuales de las municipalidades y la modernización de sus sistemas de contabilidad, auditoría y administración financiera.

2.1.8 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- Decreto No. 15-98 del Congreso de la República

Establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República, cuya recaudación será incluida en el presupuesto de ingresos y programarse en el presupuesto de egresos de conformidad con el porcentaje legal, para el desarrollo local de las municipalidades, cuando la municipalidad tenga a cargo la administración de este impuesto. Dicho impuesto puede ser cancelado trimestralmente.

2.1.9 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; Decreto No. 31-2002, Artículo 2 del Congreso de la República

Es el instrumento legal que norma la función fiscalizadora de las entidades públicas, incluyendo las municipalidades y sus empresas, así como los contratistas de obras o cualquier persona que reciba o administre fondos del Estado o que haga colectas públicas.

Esta fiscalización está enfocada a evaluar la probidad, transparencia, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, así como la calidad del gasto público ejecutado por medio del presupuesto municipal.

2.1.10 Ley Orgánica del Presupuesto; Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento

Es la ley específica que norma los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, tesorería y de crédito público. Con relación a las municipalidades, el artículo número 46 y 47 de la ley y número 29 del reglamento regulan los aspectos presupuestarios de estas entidades.

2.1.11 Ley de Acceso a la Información Pública

Establece las normas y los procedimientos para garantizar a toda persona, natural o jurídica, el acceso a la información o actos de la administración pública municipal que se encuentre en los archivos, fichas, registros, base, banco o cualquier otra forma de almacenamiento de datos.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

El diagnóstico administrativo municipal se ha desarrollado mediante el proceso administrativo para realizar comparación de los hechos y aspectos técnicos a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la municipalidad.

A continuación se analiza mediante sus fases de planificación, organización, integración, dirección y control.

2.2.1 Planificación

Es el proceso sistemático que tiene como finalidad establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados para definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas.

El buen funcionamiento de la organización depende mucho de la elaboración de planes generales y específicos, constituyen una valiosa herramienta para la toma de decisiones y permiten resolver los conflictos internos y externos. Los tipos de planes que posee la municipalidad se describen a continuación:

- **Programación y planificación presupuestaria**

El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental, debido a que se obtiene por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, necesarios para el control. El presupuesto permite planificar, sin embargo debe hacerse de la mejor manera para que las actividades que se realizan en cada área administrativa tengan coherencia.

Para el desarrollo del plan operativo anual de la municipalidad, el concejo municipal prioriza las necesidades de las diversas comunidades, identificadas por el departamento de dirección municipal de planificación según los representantes del consejo comunitario de desarrollo -COCODES- para que el encargado de presupuesto le asigne los recursos necesarios y solvante la problemática del Municipio.

Actualmente el encargado de presupuesto solicitó a cada área administrativa de la municipalidad exponer las necesidades de recursos requeridos para el

desempeño de sus funciones, de esta manera, también tomarlas en cuenta para el presupuesto 2014.

A partir del año 2008 se dejó de utilizar el sistema MAFIM para la asignación presupuestaria y se implementó el sistema SICOIN GL para hacer eficiente el manejo del presupuesto.

- **Políticas**

Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los colaboradores, sin embargo, no se tiene el conocimiento de la existencia de políticas definidas.

- **Procedimientos**

Es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, es por ello imprescindible que se establezcan planes detallados permanentes para reducir tiempo, esfuerzo y costos. Actualmente no se encuentran establecidos procedimientos administrativos que representen la mejor manera de hacer las actividades.

2.2.1.1 Planificación municipal

A continuación se da a conocer la misión, visión y valores que posee la municipalidad para orientar las actividades que se realizan:

- **Misión**

La finalidad de la municipalidad se describe a continuación:

“Trabajar transparentemente devolviendo a la población Chiantleca sus impuestos, materializados en programas y proyectos de calidad que realmente satisfagan necesidades prioritarias y que coadyuven a mejorar su calidad de

vida, la gestión y el apoyo interinstitucional son parte fundamental para alcanzar el desarrollo del municipio”.

- **Visión**

La aspiración fundamental de la municipalidad es: “Ser una municipalidad impulsora del desarrollo integral y sostenido, reconocida a nivel internacional, líder en el departamento de Huehuetenango, basa su desarrollo en modernizar y hacer eficiente la administración y gestión municipal, la participación ciudadana y la transparencia, son pilares fundamentales para coadyuvar al bien común y la convivencia pacífica de sus habitantes. Brinda bienes y servicios de calidad a los ciudadanos. Su personal ofrece un servicio eficiente, eficaz con amabilidad y respeto en el Municipio”.

- **Valores**

El marco de referencia de la actuación individual y colectiva para normar criterios socialmente aceptados en la municipalidad de Chiantla, se detalla a continuación:

- **Eficiencia.** Utilización de los medios disponibles de manera racional para alcanzar los objetivos trazados.
- **Eficacia.** Ofrecer servicios municipales tomando en cuenta los recursos disponibles y en el menor tiempo posible.
- **Imparcialidad.** Criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse con base a criterios, objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados a la población
- **Igualdad.** Todos somos iguales ante la ley y por lo tanto tenemos las mismas oportunidades para desarrollarnos y las mismas obligaciones, actuaremos con solidaridad y sensibilidad, brindando oportunidades y aplicando las leyes y reglamentos sin distinción de género, credo o raza.

- **Equidad.** Esta administración tratará por igual a hombres y mujeres sin distinción de género, credo o raza.
- **Participación.** Los espacios de participación estarán siempre abiertos para la población organizada tal y como establece el marco legal de nuestro país.
- **Trabajo en equipo.** El concejo municipal va a trabajar unido en beneficio del desarrollo del municipio de Chiantla.
- **Comunicación asertiva.** Se va a entender como el canal de comunicación brindando respuestas oportunas dentro de un marco de respeto y tolerancia.

La misión, visión y valores que posee la municipalidad se actualizaron por el departamento de recursos humanos con la aprobación del concejo municipal en el mes de agosto del año 2013, pero aún no se han dado a conocer a los colaboradores.

2.2.2 Organización

Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.

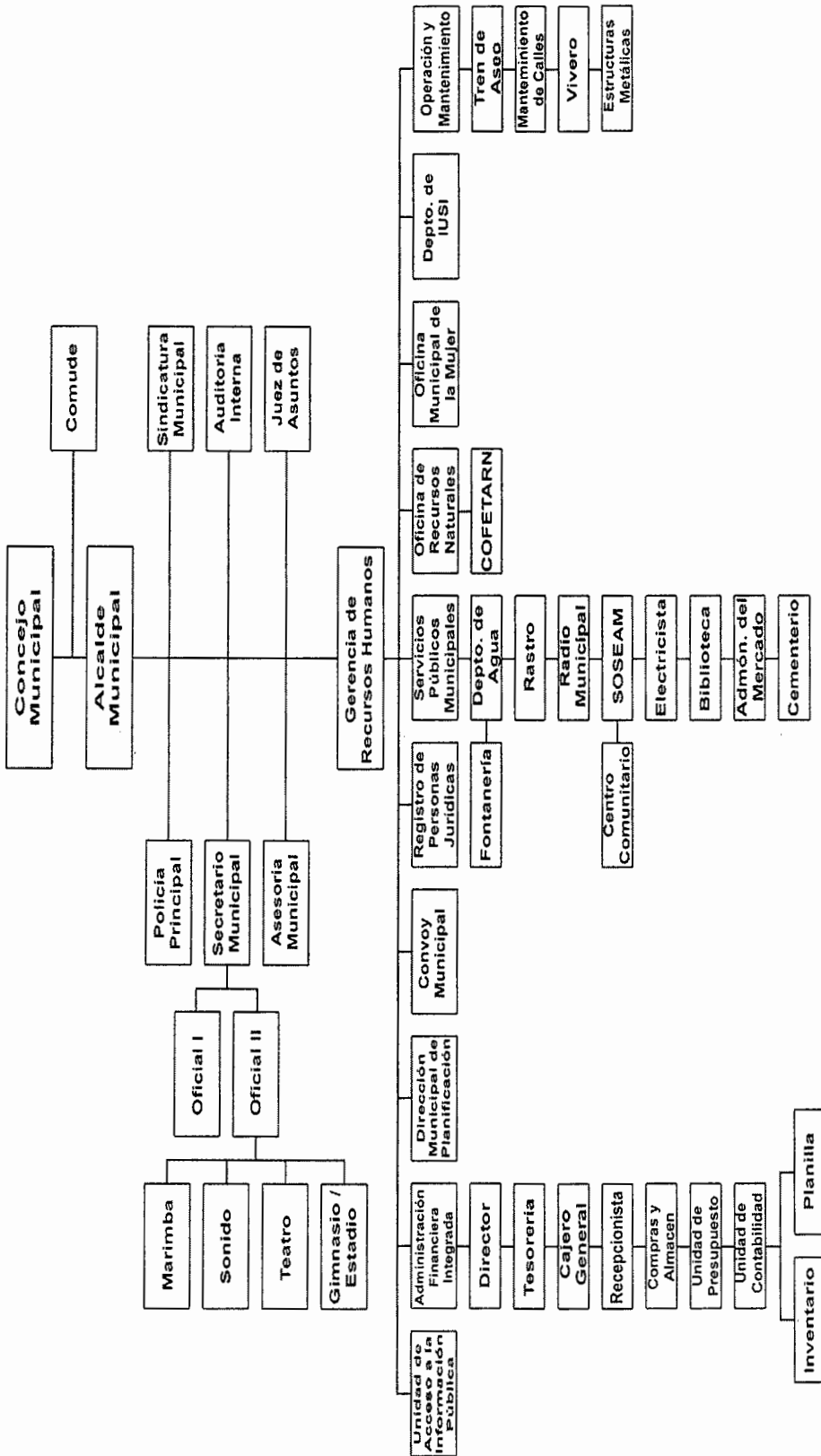
La organización de la municipalidad según su estructura, tiene una característica mecanicista debido a que está diseñada para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible, fundada en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad.

2.2.2.1 Estructura organizacional

La organización de la municipalidad de Chiantla tiene una estructura donde se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones que se realizan. Los tramos de control son amplios, lo cual facilita la delegación de las actividades pero se recarga de trabajo a los jefes de área los cuales restan énfasis a los objetivos generales de la organización, por lo tanto la responsabilidad de los resultados se concentran exclusivamente en el concejo y alcalde municipal, esto tiende a afectar la administración de calidad.

Para un mejor análisis de la estructura organizacional, a continuación se presenta la relación de dependencia de los diversos departamentos que la conforman y su clasificación en los diversos niveles jerárquicos que se observan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Estructura Organizacional Municipalidad de Chiantla
Año 2013



Fuente: elaboración propia, con base en el organigrama oficial, municipalidad de Chiantla 2013.

Se determinó por medio de la comparación del organigrama actual con la estructura que opera en la municipalidad, que existen unidades administrativas que no se tomaron en cuenta para incluirlas en la relación de dependencia en las unidades administrativas, entre las cuales se pueden mencionar la unidad de tasas y arbitrios, unidad de gestión ambiental, y la mancomunidad a la que pertenece el Municipio de la cual no se encuentran registros ni información física que la especifique.

2.2.2.2 División y distribución de funciones

A continuación se realiza una descripción de las diversas unidades administrativas que conforman la organización municipal y las funciones que en ellas se desempeñan.

- **Concejo municipal**

El funcionamiento de sus deberes y derechos lo ejerce de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal en su artículo número 33 al 48, y en el Reglamento Interno del Consejo Municipal de Desarrollo del municipio de Chiantla, que entró en vigencia en el año 2002.

El concejo municipal está integrado por 14 miembros: alcalde municipal, síndico primero, síndico segundo, síndico suplente, concejal primero, concejal segundo, concejal tercero, concejal cuarto, concejal quinto, concejal sexto y concejal séptimo, concejal suplente primero, concejal suplente segundo y concejal suplente tercero.

Las reuniones ordinarias están contempladas los días lunes, miércoles y viernes de cada semana según la importancia de los asuntos a tratar. Como lo establece el artículo número 38 del Código Municipal, las sesiones son presididas por el

alcalde o por el concejal que, legalmente, le sustituya temporalmente en el cargo.

Según el artículo número 36 del Código Municipal, el concejo municipal debe organizar las comisiones que se consideren necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante el año.

- **Alcaldía municipal**

Integrada por el alcalde quien representa a la municipalidad y al Municipio; es el personero legal de la misma, es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal, miembro del consejo departamental de desarrollo respectivo y presidente del consejo municipal de desarrollo. Ente encargado de llevar la administración municipal y las estipuladas en el artículo número 53 del Código Municipal, Decreto 12-2002, y demás disposiciones legales vigentes.

- **Policía municipal**

Cumple la función de guardianía en la escuela del casco urbano, mercado municipal para el cobro de piso plaza, en la garita ubicada en Buenos Aires para el cobro de extracción de materiales (leña, arena, piedra, etc.); así mismo, atienden a las personas que requieren citas para tratar asuntos con el alcalde municipal. No existe ningún reglamento que norme su funcionamiento para cumplir con lo estipulado en el artículo número 79 del Código Municipal.

- **Secretaría municipal**

Actualmente sus funciones están reguladas únicamente por el Código Municipal en el artículo número 84 y las que sean requeridas según la naturaleza del puesto de trabajo. Tiene bajo su cargo la dirección de dos oficiales, quienes apoyan en las actividades delegadas. La información que se maneja en dicha oficina compete al período administrativo que inició en el año 2012.

- **Juez de asuntos municipales**

La creación del juzgado de asuntos municipales se encuentra regulada en el artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala que establece: "Para la ejecución de sus ordenanzas y el cumplimiento de sus disposiciones, las municipalidades podrán crear, de conformidad con la ley, su juzgado de asuntos municipales...". El artículo número 90 y 161 del Código Municipal señalan que cuando las necesidades de modernización y volúmenes de trabajo lo exijan, a propuesta del alcalde, el concejo municipal podrá autorizar la contratación del juez de asuntos municipales que coadyuven al eficiente desempeño de las funciones administrativas de las municipalidades, cuyas atribuciones serán reguladas por los reglamentos respectivos, según sus recursos y necesidades.

La responsabilidad del juez se centra en atender al público en general en todos aquellos casos que le corresponda conocer, e intervenir en diligencias y análisis de expedientes administrativos que el alcalde o el concejo municipal debe incurrir por mandato legal para emitir un informe, opinión o dictamen.

Cuenta con un secretario para el apoyo en revisión, control y archivo de expedientes, y atender a vecinos cuando el juez no se encuentre.

- **Recursos humanos**

En agosto del año 2010 fue creado el departamento de recursos humanos al cual se le designa la responsabilidad de supervisar y controlar las actividades que realizan los colaboradores.

Se acude a este departamento específicamente para solicitar permisos de ausencia, realización de reportes mensuales de las operaciones y actividades

que realizan en cada área por considerarse requisito de pago salarial; y cuando se suscitan problemas de fuerza mayor, se requiere para la redacción de actas.

No existe una base de datos que registre los documentos necesarios para llevar la administración de los recursos, los cuales se solicitan sin haber delegado al departamento la función de elaborarlos o administrarlos, en consecuencia, no saben quién es el responsable de los mismos ocasionando pérdida y atraso en la entrega de información.

- **Unidad de acceso a la información pública**

Fue creada en la municipalidad en el mes de abril del año 2009, se rige según lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública Decreto 57-2008, con el fin de hacer partícipes a los pobladores de la gestión municipal y hacer valer el derecho de acceso libre a la información pública.

El artículo número 7 establece que la información debe estar actualizada en un plazo no mayor de treinta días, después de producirse un cambio. Actualmente se encuentra información del período laboral 2012 y la información del año 2013, aún no se encuentra actualizada en su totalidad.

Se determinó que la persona encargada de llevar a cabo las funciones establecidas en dicha ley las aprendió por experiencia, ya que ningún otro miembro posee el conocimiento de los procesos. También, es responsable de realizar otras actividades que no competen a sus funciones, lo que provoca atrasos en sus tareas asignadas.

- **Administración financiera integrada -AFIM-**

Las actividades y funciones que se deben realizar se describen en el Código Municipal en su artículo número 98, para cumplir y hacer cumplir lo relativo al

régimen jurídico financiero del Municipio, la recaudación y administración de los ingresos, gestión de financiamiento, ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del municipio. Cuenta con diversos departamentos organizacionales que contribuyen a su administración: tesorería, cajero general, receptoría, compras y almacén, unidad de presupuesto y unidad de contabilidad.

Para los registros de todas sus operaciones y eficiente control, utiliza el Sistema Integrado de Información Financiera de Guatemala -SICOIN GL-. La implementación de este sistema fue a partir de año 2008, anterior a este, el registro se efectuaba en el sistema integrado de administración en su versión conocida como -SIAF-MUNI-.

La implementación del sistema SICOIN GL en todas sus actividades ha permitido un mejor control de las actividades y la información financiera se encuentra actualizada.

- **Dirección municipal de planificación -DMP-**

Coordina y consolida los diagnósticos de los consejos comunitarios de desarrollo -COCODES-, según las demandas de la población, los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio. Tiene bajo su responsabilidad la producción de la información requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales. Sus funciones están reguladas en el artículo número 96 del Código Municipal, Decreto 12-2012.

- **Servicios públicos municipales**

Esta oficina fue creada en el mes de febrero del año 2011 con la finalidad de coordinar y dirigir las actividades y procesos de los servicios que presta la municipalidad de Chiantla, sin embargo no se cuenta con especificaciones de las

funciones que debe realizar el coordinador del área, ya que se dedica a gestionar operaciones, llevar el control de cobros del mercado y otras actividades que le sean asignadas por otras dependencias.

La información de la prestación de los servicios que se maneja es solamente del casco urbano, los COCODES son los encargados, dentro de sus comunidades, de gestionar o solventar la prestación de los mismos.

- **Oficina de recursos naturales**

La oficina municipal de recursos naturales y ambiente, es un órgano de la municipalidad de Chiantla, responsable de asesorar, planificar, organizar, dirigir operar y evaluar las actividades relacionadas con los recursos naturales (agua, suelo, bosque, biodiversidad), áreas protegidas, actividades forestales productivas, de conservación y la gestión ambiental. Cuenta con un manual de organización y funciones, creado en el año 2013.

- **Oficina municipal de la mujer -OMM-**

Es la unidad técnica de apoyo del concejo municipal, aprobada dentro del marco de las reformas al Código Municipal en su artículo número 96.

En el municipio de Chiantla, se crea la oficina municipal de la mujer en el mes de septiembre del año 2006, a través del acuerdo municipal 250-2006 de fecha 22 de agosto de 2006 y forma parte de la estructura técnica de la municipalidad.

Es la oficina encargada de la creación, ejecución de programas y proyectos productivos y sociales para la atención de las necesidades de la mujer, e involucrarlas en las actividades políticas, culturales, educativas, de salud y desarrollo socioeconómico del Municipio. Cuenta con el apoyo de: Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM- de Huehuetenango, Elvethas, Nutri Salud,

centro de salud del Municipio y otros, para promover el cumplimiento de las políticas.

Posee un manual de normas y procedimientos en digital para el dictamen jurídico y aprobación, también dirige sus actividades por medio de un manual de funciones; de esta manera, coordinan sus actividades en tres ramas: niñez, juventud y agricultura.

La oficina municipal de la mujer atiende a 86 grupos organizados de las diferentes comunidades del Municipio, con un total de 5,900 mujeres. El presupuesto asignado a la oficina de la mujer fue de tres millones de quetzales (Q.3,000,000.00) distribuido en el plan operativo anual municipal para el período 2013.

- **Operación y mantenimiento**

Es el departamento encargado del mantenimiento de calles y diversas áreas del casco urbano incluidas la zona 1, parte de la zona 2 y zona 3. El jefe de área orienta e indica a los encargados del tren de aseo y mantenimiento de calles, cómo coordinar y dirigir el trabajo a realizarse. Cada colaborador debe entregar un reporte de las actividades realizadas mensualmente a la oficina de recursos humanos.

- **Departamento de agua**

En el departamento de agua se encuentran 1 persona encargada de la administración con el apoyo de una secretaria, 2 personas están a cargo de la lecturas de los contadores, 11 encargados de fontanería y 5 personas responsables de las líneas de conducción, guardianía y limpieza de los tanques de captación. Actualmente no existe un manual de funciones que especifique las actividades que deben desempeñar en los puestos respectivos.

Según el acta número 08/95 celebrada el día 27 de marzo de 1995, se aprueba el reglamento para la administración, operación y mantenimiento del servicio de agua potable. En el artículo número 2 estipula que el servicio será suministrado por la municipalidad y de conformidad con los estudios técnicos, se establecieron las siguientes tasas:

Cuadro 10
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Tasas Municipales por Prestación del Servicio Agua
Año 2013

Tasas	Descripción	Monto
Tasa por derecho de suscripción	Pago al contado	Q.400.00
	Plazo fijo	Q. 35.00 (mensuales)
Tasa por servicio	Servicio domiciliario	Q. 4.00 (30 metros cúbicos)
	Servicio comercial	Q. 10.00 (30 metros cúbicos)
Tasa por exceso	Servicio domiciliario	Q. 0.50 (por metro cúbico)
	Servicio comercial	Q. 1.00 (por metro cúbico)

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por el jefe del departamento de agua de la municipalidad de Chiantla, Huehuetenango, octubre 2013.

El reglamento indica que la municipalidad evaluará anualmente o antes si fuera necesario, si éste se adecua a las necesidades del servicio, para aplicar las correcciones pertinentes y hacer las modificaciones necesarias en el momento oportuno, pudiendo en cualquier caso, solicitar la asesoría técnica del -INFOM-.

A la fecha de investigación, no se ha realizado ningún estudio para el incremento de las tasas debido a las deficiencias en la prestación del servicio. Según determinación del jefe del departamento de agua, 1,300 metros cúbico por día se almacenan en los diversos tanques de distribución (39,000 metros cúbicos al mes), el consumo diario estimado es de 1,886 metros cúbicos (56,580 metros cúbicos al mes), en los 3,735 servicios conectados. También indica que actualmente se tiene registrado que el 22% de los servicios prestados, no han cancelado su tasa correspondiente, por lo tanto, se procede a sensibilizar a las personas por medio de anuncios radiales, vehículo municipal, anuncios en la pared o a cortarles el servicio; operación que se realiza 2 veces en el año.

En el área rural, son los consejos comunitarios de desarrollo -COCODES- los encargados de realizar las operaciones necesarias para abastecer a la población del vital líquido.

- **Rastro**

Es el encargado de prestar los servicios de guardianía y localidad las 24 horas para el destace de reses a un costo de Q.20.00 por animal, más Q.5.00 que se cobran por servicio con energía eléctrica para alumbrar en horario nocturno o vespertino. Los usuarios no cancelan ninguna cuota por la permanencia de los animales en los corrales ni por el consumo de agua.

Actualmente se tiene contemplado que al mes se destazan 110 animales, los desechos sólidos quedan a cargo del dueño de las reses y los desechos líquidos se trasladan hacia una fosa séptica.

El encargado del rastro municipal lleva el control del número de destaces que se realizan y de asegurar que el lugar se encuentre en condiciones higiénicas. Los policías ubicados en el mercado municipal realizan el cobro por el servicio prestado.

- **Radio municipal**

La finalidad primordial es de entretener e informar a la población de Chiantla sobre acontecimientos relevantes. Se transmiten diversidad de programas para adultos, jóvenes y niños en los siguientes horarios:

Tabla 2
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Programación Radial
Año 2013

Día	Hora	Programación
Lunes a domingo	6:00 a 8:00	Música ranchera
	8:00 a 12:00	Música del recuerdo
	12:00 a 14:00	Marimba
	14:00 a 15:00	Música instrumental
	15:00 a 18:00	Música variada juvenil
Lunes y viernes	18:00 a 19:00	Programación deportiva
Martes y jueves	18:00 a 19:00	Son Chapín
	19:00 a 22:00	Música del recuerdo
Sábado	10:00 a 10:00	Programa infantil
	19:00 a 20:00	Alcohólicos Anónimos
Domingo	11:00 a 13:00	Programación deportiva
	16:00 a 19:00	Transmisión del concierto de marimba municipal

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por el locutor de la municipalidad de Chiantla, Huehuetenango, segundo semestre 2013.

La programación radial de Alcohólicos Anónimos, es de gran apoyo a los pobladores, ya que no necesitan estar presentes en un lugar físico para participar en las reuniones programadas.

- **Biblioteca**

Se cuenta con una biblioteca municipal que tiene a la disposición de la población, diversidad de libros y en diferentes ramas educativas, en su mayoría han sido donados. Existe una contabilidad de 4,000 libros. La bibliotecaria es la única persona autorizada para buscar y entregar los libros a los consultantes.

La capacidad física de la biblioteca es para 35 personas de nivel primario, básico o diversificado. El promedio de personas que asisten al mes es de 150.

- **Administración del mercado**

Es el lugar donde se realizan transacciones por la compra-venta de diversos productos como frutas, verduras, prendas de vestir, comida, carnes, etc. para lo cual, los oferentes deben cancelar por los locales y derecho de piso plaza. El horario de apertura del mercado es de 6:00 a 17:30 horas de lunes a domingo. Los días de mercado son los jueves y domingos de cada semana.

Son doce personas encargadas de realizar las actividades administrativas y contables del mercado. Dos de ellas encargadas de la administración, 6 barrenderos y 4 policías para realizar los cobros.

El precio de piso plaza es de Q.2.00 por metro y para los locales existen precios desde Q.75.00 hasta Q.650.00 dependiendo del tamaño del mismo.

El cobro de piso plaza lo realizan policías municipales por medio de recibos. El control de dicho proceso, lo ejerce el síndico municipal encargado, quien repentinamente visita el lugar y solicita el recibo a los vendedores de la calle para un control sobre el servicio.

- **Cementerio**

Las actividades que se desempeñan son de mantenimiento, limpieza y coordinación de los entierros que anteriormente hayan sido tramitados para el alquiler de nichos o el pago por derecho de sepultura. El registro y control del alquiler tiene un valor de Q.150.00 los cuales abarca un período de 6 años.

Los registros son revisados una vez por mes y se procede a echar los restos de los féretros en bolsas y acumularlos en el mismo lugar de donde fueron enterrados cuando los responsables del mismo no estén al día en el pago.

- **Educación**

La municipalidad proporciona financiamiento a tres maestras de educación primaria para atender las necesidades de educación en la aldea Sibilá Centro, cada una imparte clases a dos grados juntos. Reportan sus actividades una vez por mes al departamento de recursos humanos como requisito para el pago de planilla.

- **Salud**

Debido a la falta de asistencia médica y a las condiciones económicas de los pobladores de las aldeas San Nicolás (cantón Porvenir), aldea Mixlaj, las Manzanas, Escaputzí y la aldea de Chancol, la municipalidad presupuesta a cinco enfermeras en centros de convergencia para brindar asistencia a las enfermedades comunes de la comunidad. La supervisión del trabajo se realiza por medio de reportes mensuales que ellos brindan al departamento de recursos humanos para realizar el pago respectivo por sus servicios.

Actualmente ha habido descontento de parte de algunas comunidades, ya que el trabajo que realizan no es supervisado, de esta manera, no existe un buen servicio.

2.2.2.3 Cultura organizacional

Uno de los indicadores que refleja las interpretaciones, actividades y artefactos que rodean el ambiente laboral de los colaboradores, es la relación de autoridad y liderazgo.

El sistema de relaciones es autoritario, benévolo y liderazgo permisivo, por lo tanto la cultura resultante demuestra informalidad, desvío de reglas y órdenes, reflejadas en una serie de situaciones que afectan el alcance de metas, las cuales se describen a continuación:

- El 98% de personas ingresan impuntual a realizar sus actividades y en su mayoría, egresan de sus puestos de trabajo con puntualidad.
- El 98% de las personas utilizan las redes sociales como distractor en horas laborales.
- La manera en que se organiza el trabajo es individual o se agrupa por área sin especificaciones predeterminadas, por lo tanto dificulta la coordinación general y trabajo en equipo.
- Existe una cultura de favoritismo político, no existe un sistema de recompensa e incentivos lo cual limita la cooperación y falta de iniciativa por parte de los colaboradores.

2.2.2.4 Instrumentos técnicos de apoyo

La administración municipal cuenta con los siguientes manuales y reglamentos creados en el gobierno actual y de años anteriores los cuales deben ser actualizados, los que se describen a continuación:

- El primero de noviembre del año 2004, entró en vigencia el reglamento de relaciones laborales de la municipalidad de la villa de Chiantla, elaborado por el concejo municipal del mismo período de su creación, con el propósito de establecer las normas de regulación mínimas requeridas, para mejorar las relaciones laborales y la prestación de servicios.
- El Plan de desarrollo municipal fue creado en el mes de septiembre de 2010 con el apoyo técnico de la Secretaría de Planificación y Programas de la Presidencia -SEGEPLAN- para contar con un instrumento de planificación con enfoque territorial y participativo que refleja la problemática social, económica, ambiental e institucional del municipio, de esta manera, orienta estratégicamente la realización de proyectos que respondan a las necesidades de los habitantes.

- Reglamento interno de organización y funcionamiento del concejo municipal de la villa de Chiantla, departamento de Huehuetenango creado en el año 2012. Este especifica las funciones del concejo municipal y de las diversas comisiones que lo integran, contiene reglas y disposiciones de las sesiones celebradas, la participación en eventos internacionales de carácter municipal, funciones especiales de síndicos y concejales, funciones adicionales del secretario municipal; y del ceremonial dentro del concejo municipal.
- Reglamento de autorización de construcción e instalación de antenas, postes, cableado y demás equipo para el funcionamiento de telefonía o servicios de televisión por cable, del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango con el dictamen y aprobación en el acta veintidós guión dos mil doce, de fecha veinticuatro de marzo de dos mil doce.
- En potestad del gobierno municipal el día 13 de noviembre del año 2012 se creó un plan de tasas, rentas, precios, frutos, productos, multas y demás tributos, analizado por el Instituto Nacional de Fomento Municipal -INFOM-.
- Reglamento de transporte urbano de pasajeros, fletes y carga según el acta número treinta y seis guión dos mil trece de fecha seis de mayo de dos mil trece.
- En el acta setenta y siete guión dos mil trece, en su punto sexto, de fecha 27 de septiembre del año 2013, aprueban el manual de funciones y procedimientos de la municipalidad de Chiantla para promover el ordenamiento y mejoramiento interno de trabajo.

2.2.3 Integración del recurso humano

Para la administración del recurso humano, no existen procedimientos para reclutar, seleccionar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar al personal de las diversas unidades administrativas, en consecuencia, dificulta el avance en las operaciones y actividades necesarias para el desarrollo organizacional.

2.2.3.1 Capacitación y desarrollo

No se realiza un diagnóstico de las necesidades para capacitación en la organización, sin embargo, se cuenta con el apoyo de programas gubernamentales que actualizan los conocimientos de la dirección municipal de planificación, administración financiera integrada municipal, oficina de recursos naturales y oficina municipal de la mujer.

2.2.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los colaboradores se basa en la entrega de los requerimientos de trabajo solicitados según las situaciones que se presenten en el momento. No existe una evaluación efectiva que tenga las bases implantadas para la determinación de cumplimiento o incumplimiento de los objetivos específicos y generales de los puestos de trabajo, área administrativa o de la organización.

2.2.3.3 Normatividad

La municipalidad no cuenta con especificaciones internas necesarias para regular la conducta y funciones de los empleados según las necesidades de la misma. Las actividades son respaldadas únicamente por lo que establecen las leyes y reglamentos generales, de los cuales no todos los colaboradores tienen conocimiento y orientación.

2.2.3.4 Seguridad

Desde que se creó la municipalidad de Chiantla posee segundo nivel, con estructura de madera, a pesar de sus 126 años de fundación (1887-2013), no ha recibido ningún tipo de mantenimiento o remodelación para la seguridad de las personas que allí laboran.

No se cuenta con la ubicación adecuada de los rótulos con el nombre de las oficinas, las personas que solicitan ingresar a un área específica, deben consultar en oficinas que estén a su disposición. Tampoco se cuenta con señalización de rutas de evacuación, ni extintores de incendios.

2.2.3.5 Higiene

Pretende establecer que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas. En cuanto a las instalaciones del edificio municipal, el espacio físico es reducido para los diferentes departamentos organizacionales, sin embargo, la policía nacional civil y la dirección técnica y administrativa del Ministerio de Educación ocupan oficinas que debieran ser aprovechadas para distribuir las a diversas áreas administrativas. Algunas personas no cuentan con mesas, sillas u otro mobiliario apto para sus necesidades laborales.

2.2.3.6 Ética

La ética es determinante para el individuo y su entorno, ya que de ella depende la claridad y transparencia de los conceptos que de una u otra manera se traducen en hechos. La ética que respalda la conducta de los colaboradores de la municipalidad se basa en la libertad de elección y a lo que se describe en la legislación general, ya que no se encuentra establecido un código de ética que describa los principios y valores compartidos en el entorno laboral.

2.2.4 Dirección

El gobierno municipal es el encargado de realizar las órdenes al personal administrativo, para que dirijan a los subordinados al alcance de los objetivos y metas. La medición de la eficiencia o deficiencia de éstos, dependen de los conceptos de liderazgo, motivación, comunicación, grupos y equipos de trabajo, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación, los cuales se detallan a continuación:

2.2.4.1 Liderazgo

Es la capacidad que tienen los colaboradores de la municipalidad de Chiantla de influir en las actividades que realizan sus compañeros, grupos o equipos de trabajo y está orientado a alcanzar los objetivos y metas.

El liderazgo se presenta en todos los grupos y niveles de la municipalidad, pero el impacto depende del concejo municipal y el representante legal, debido a que las decisiones que suscitan, las someten a debate y sujetas a juicio por la estructura de poder que en ellos recae.

2.2.4.2 Motivación

La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también el motivo de la conducta de cada persona.

En la municipalidad existen factores que indican la falta de interés al recurso humano, a su desarrollo y necesidades, estos afectan la motivación para el buen desempeño laboral, alcance de metas generales y específicas, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Falta de capacitación al empleado.
- Un inexistente sistema de remuneración y recompensas.
- No se cuenta con un plan de promoción dentro de la organización.
- Falta de estabilidad laboral.
- Mala comunicación entre los diferentes departamentos.

2.2.4.3 Comunicación

Es un proceso compuesto por un emisor que envía un mensaje a través de diferentes medios (oral, escrito, electrónico, etc.) y un receptor que le responde mediante una acción.

La representación gráfica de la estructura formal de la municipalidad es el organigrama mostrado en la página 37, en el cual se establecen las relaciones formales que deben existir en ella y por lo tanto las líneas de comunicación.

Debido a la estructura organizacional la comunicación es vertical descendente que se genera de arriba hacia abajo por medio de órdenes, instrucciones e información. Los mensajes que transmite el alcalde y concejo municipal, es a través de medios escritos y orales. Así mismo, surge la comunicación vertical ascendente ya que se envían mensajes como informes, sugerencias, quejas o consultas.

El desconocimiento de la cadena de mando y de la comunicación formal que debe existir, provoca que no se respeten las líneas jerárquicas para el proceso de comunicación.

2.2.4.4 Grupos y equipos de trabajo

Los grupos de la municipalidad están constituidos por diversos conjuntos de colaboradores que trabajan en la misma área o se agrupan para emprender una tarea.

Los niveles técnico y ejecutivo de la municipalidad, no forman equipos de trabajo entre cada área para coordinar los esfuerzos, debido a que no están aclaradas las expectativas de roles ni se han puesto en evidencia las conductas esperadas por los miembros de la organización, además no se especifican cuáles son los objetivos a alcanzar ya que no se encuentran establecidos.

2.2.4.5 Tecnología de la información

Existe un encargado del mantenimiento de red y de los recursos tecnológicos de la municipalidad, pero no se realiza un BACK UP de la información que se maneja en las diversas áreas administrativas.

El 80% de los recursos tecnológicos fueron restablecidos por medio del formateo y limpieza de virus que poseían las computadoras, el restante 20% es obsoleto el cual debe ser reemplazado.

2.2.4.6 Toma de decisiones

La facultad de decisión en la municipalidad le corresponde al concejo municipal y alcalde municipal. Generalmente las decisiones se toman por mayoría absoluta, es decir, con el apoyo de la mitad más uno de los miembros del concejo (Artículo número 40 del Código Municipal), salvo en casos especiales donde el Código Municipal exija una mayoría calificada.

2.2.4.7 Creatividad e innovación

La municipalidad cuenta con un reloj lector de asistencia que registra la entrada y salida de los colaboradores, sin embargo no se considera un medio para que respeten los horarios ya que no se sanciona ni se toma en cuenta para rectificar la impuntualidad que la mayoría practica.

2.2.5 Control

Es el medio por el cual se asume la responsabilidad de identificar las deficiencias en tareas, actividades y procesos para tomar las medidas correctivas correspondientes.

Para el control de las actividades que se realizan en cada departamento de la municipalidad, se determina la eficiencia o deficiencia de las disposiciones emanadas por las autoridades, según el cumplimiento o incumplimiento de las mismas.

Para el área financiera la municipalidad cuenta con un auditor interno contratado a tiempo parcial, asiste dos días a la semana para cumplir con sus responsabilidades tales como: evaluar los resultados y la eficacia de la organización, planificación, ejecución, dirección y control municipal en función del rendimiento y resultados de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones. Se rige por las normas de auditoría interna gubernamental, metodología, guías y procedimientos establecidos en los manuales respectivos, emitidos por la contraloría general de cuentas.

Para la ejecución de proyectos la municipalidad designa a un encargado de obras o proyectos, identificado en el organigrama como convoy municipal. Es el responsable de administrar, dirigir, coordinar, supervisar, evaluar, fiscalizar,

organizar y ejecutar los diferentes planes de infraestructura que la municipalidad tiene contemplados llevar a cabo en el Municipio, debidamente autorizados por el concejo municipal y/o el alcalde municipal.

2.2.5.1 Naturaleza

Su esencia es verificar si las actividades que se realizan en la municipalidad están o no alcanzando los resultados esperados según los estatutos generales del estado; internamente no se han creado planes de control que contribuyan a verificar los procesos y organización para restablecer el curso de acción de los colaboradores y lograr un mejor desempeño.

2.2.5.2 Niveles de aplicación

Para el control de la efectividad de los resultados, éste debe realizarse en tres distintos niveles: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo.

El control a un nivel estratégico: está dirigido a verificar el cumplimiento de normas, políticas y leyes que representan las metas, planes y proyectos emanados del concejo y alcalde municipal, luego se realiza el control a nivel táctico enfocado en examinar los planes y programas que se van a ejecutar para alcanzar la estrategia planeada, de esta forma, se lleva a cabo el control operativo que tiene como finalidad comprobar la realización de tareas, levantamiento de información, registro de datos y cumplimiento de las tácticas planteadas.

Los entes participantes encargados de realizar el control en los niveles descritos anteriormente son: concejo municipal, alcalde, auditor interno, dirección de planificación municipal y convoy municipal, sin embargo, aunque la municipalidad cuenta con este proceso, no se podrá constatar cuál es la situación real de la organización en general ya que no existe un mecanismo que

cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos generales debido a que el control se ejerce únicamente a la realización de obras y proyectos, mas no a toda la estructura organizacional.

2.2.5.3 Áreas de aplicación

Las áreas más importantes para verificar el cumplimiento de los resultados esperados en la municipalidad son las siguientes:

- **Área de recursos humanos**

El personal de la municipalidad desconoce lo que se espera de ellos y no poseen las directrices correspondientes para realizar las operaciones que debieran estar definidas y establecidas, por lo tanto, no puede haber retroalimentación, debido a que el control va estrechamente vinculado con la planeación, así mismo se puede mencionar que no existe control de asistencia y puntualidad, registro de sanciones, evaluación del desempeño, evaluación de la motivación.

- **Área contable y financiera**

La responsabilidad del control financiero recae sobre el departamento de administración financiera municipal, quien proporciona información de la situación económica y del rendimiento en términos monetarios de los recursos que posee el Municipio. Se manejan registros históricos de operaciones y estados financieros, auditoría interna, sistemas de contabilidad de costos, análisis e interpretación de estados financiero y control presupuestario.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Luego de haber realizado un diagnóstico administrativo de la situación actual de la municipalidad de Chiantla, se describe a continuación los cinco procesos administrativos como propuesta a la problemática encontrada, así mismo se propone un manual de organización y un manual de normas y procedimientos (anexo 1 y anexo 2), como herramientas que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la institución y la prestación de servicios a la población.

3.1 PLANEACIÓN

Según el análisis realizado en el capítulo II resalta la necesidad de establecer un conjunto de compromisos coordinados para definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de los objetivos y metas, es por ello que se proponen los siguientes elementos para que la municipalidad encause sus acciones:

3.1.1 Políticas

Las políticas municipales son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones, deben contemplar los siguientes aspectos:

- Compromiso de cumplir los requisitos legales y los compromisos fijados por la organización.
- Mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad para garantizar los resultados esperados con excelencia.
- Las políticas deben ser adecuadas al propósito de la organización y servir de marco de referencia para establecer y revisar objetivos de calidad.
- Estas deben ser comunicadas y revisadas periódicamente.

A continuación se detallan políticas organizacionales que deben tomarse como marco de referencia para la toma de decisiones:

- Contratar recurso humano calificado y certificado en sus competencias.
- Basarse en un descriptor de funciones del puesto de trabajo para la contratación del personal idóneo que posea las habilidades y destrezas para desempeñarlo.
- Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.
- Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores sin obviar las leyes y reglamentos estatales.
- Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación.
- Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la municipalidad.
- Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo eficiente.

3.1.2 Procedimientos

En el anexo dos se propone un manual de normas y procedimientos que detalla los pasos a seguir para la formulación del presupuesto, modificaciones presupuestarias, evaluaciones presupuestarias y para la liquidación presupuestaria, sin embargo es importante detallar procedimientos de las actividades secuenciales que se realizan en las diferentes áreas de la municipalidad.

3.1.3 Filosofía municipal

Seguidamente se sugiere la misión, visión y valores para darlos a conocer por escrito a los colaboradores y colocarlos en los pasillos de la municipalidad por medio de rótulos, para que den sentido de dirección a los elementos del equipo de trabajo y sirvan como guía en el establecimiento de prioridades, mejora de una cultura organizacional y en la evaluación del desempeño.

- **Misión**

La misión propuesta es la siguiente:

“Somos una organización autónoma y descentralizada, comprometida en la generación de oportunidades mediante programas que involucren la participación de todos los pobladores y promoción de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y educativas las cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos”

- **Visión**

Con base a la misión propuesta se desarrolla la siguiente visión:

“Ser un modelo de Municipio próspero y desarrollado a nivel nacional, a través del aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos para una inversión justa en los servicios básicos como salud, educación e infraestructura; con políticas públicas orientadas hacia una estructura que involucre la participación ciudadana”.

- **Valores**

Los valores que a continuación se proponen adicionales a los ya existentes, contribuirán a la toma de decisiones y la conducta esperada por el personal, pues reflejan los ideales culturales utilizados para distinguir lo ético de lo que no lo es.

- **Honestidad**
Lealtad a la institución y el consecuente deber de cuidar con esmero los recursos institucionales.
- **Credibilidad**
Desempeño con integridad en el pensamiento y en los actos inherentes a la función que se desempeña.
- **Institucionalidad**
Recordar, en cualquier acto que se realice el ejercicio de la función, que los intereses generales están por encima de los particulares, respetando siempre la confianza depositada en cada uno.
- **Compromiso**
Tener siempre presente la obligación con la organización y con los grupos de interés a los que se sirve.
- **Criterio**
Establecer lineamientos de operación que contribuyan a ejercer la función con eficiencia, responsabilidad y madurez.
- **Respeto**
Sustentar una conducta que enaltezca el respeto por uno mismo, por la familia y por todo tipo de persona.
- **Integración**
Buscar en todo momento sistemas de organización que faciliten y mejoren los procesos de toma de decisiones.
- **Responsabilidad**
Mantener una actitud ejemplar, de intachable conducta en el ejercicio de la función encomendada.
- **Objetividad**
Evitar juicios que no respondan estrictamente al propósito de las acciones derivadas del ejercicio de la función.

- **Creatividad**

Utilizar la imaginación como fuente de energía para lograr resultados innovadores con los recursos disponibles.

- **Equilibrio**

Observar una actitud responsable, profesional y estable para con los grupos de interés a los que se sirve.

- **Confidencialidad**

Guardar el debido secreto respecto de la información que se maneja, y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos a la organización.

3.2 ORGANIZACIÓN

Para coordinar de manera organizada los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, se debe considerar la creación de una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo.

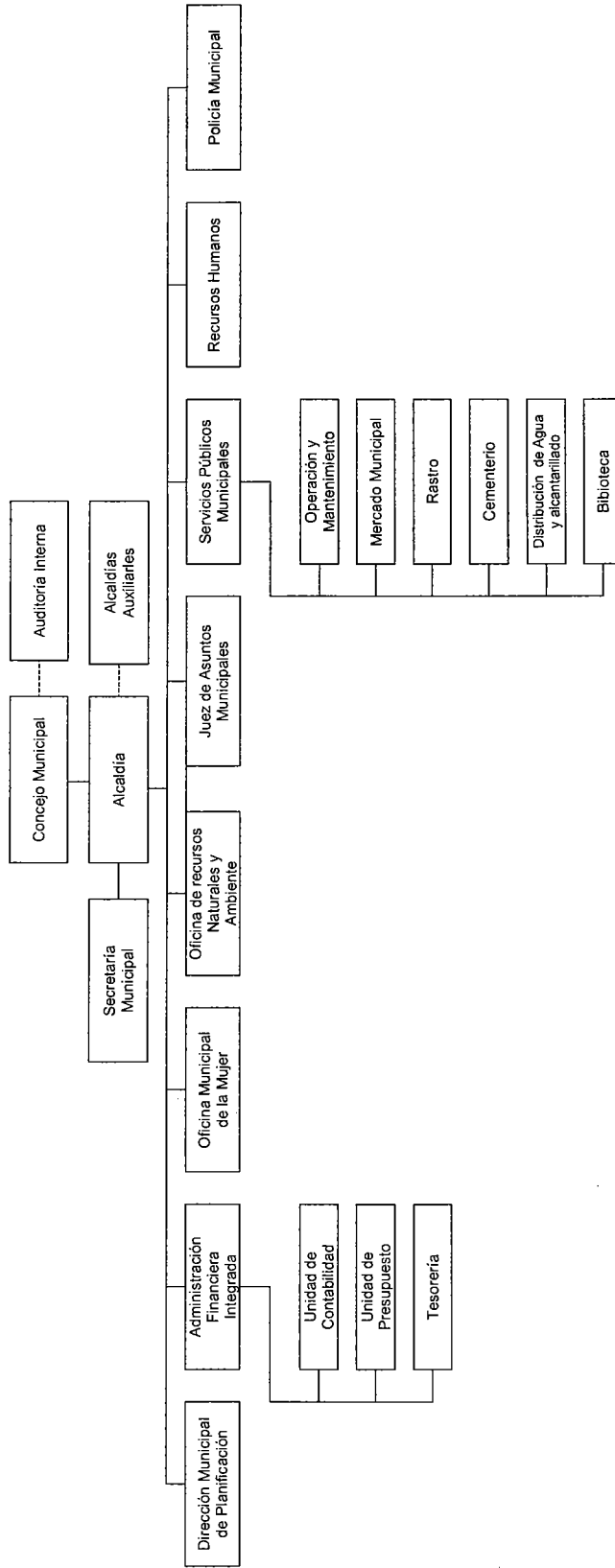
3.2.1 Propuesta de la estructura organizacional

La estructura organizacional sirve para relacionar a los colaboradores municipales entre sí y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda la organización. Los propósitos generales están basados en los siguientes puntos:

- Definir límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la municipalidad.
- Establecer autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas.
- Encauzar el esfuerzo colectivo hacia las metas de la municipalidad.
- La coordinación se establece de acuerdo con una pauta.

En la gráfica número 1 de la página 37 se muestra el organigrama de la municipalidad de Chiantla creado el 20 de febrero de 2013. Para cumplir el propósito por el cual fue creado, debe ajustarse a las necesidades que por su naturaleza le son requeridas. Por tal razón se presenta el rediseño de la organización como propuesta según el análisis realizado. A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto:

Gráfica 2
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Organigrama Estructural Propuesto
Año 2013



Fuente: elaboración propia, segundo semestre 2013.

En el organigrama propuesto se clasifican los departamentos y sus dependencias en el orden jerárquico que debe exponerse físicamente para que los colaboradores sean orientados con quién deben reportar y quién les debe exigir en materia laboral. Caso contrario se representa en el organigrama que existe actualmente, debido a que en él se grafican los puestos de trabajo y no los departamentos o unidades administrativas a los que ellos corresponden.

Una de las características que refleja es el orden lógico de las actividades agrupadas en departamentos principales bajo la responsabilidad de jefes, estos deben ocuparse en una sola clase de trabajo para concentrar en él todas sus energías, brindar mayores y mejores resultados.

3.2.1.1 Instrumentos técnicos de apoyo

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarios instrumentos técnicos para llevar a cabo una organización racional. Derivado de esto, se harán las propuestas pertinentes para cubrir las necesidades administrativas en los manuales que a continuación se detallan:

- **Manual de organización**

La municipalidad de Chiantla cuenta con un manual de funciones y procedimientos de empleados elaborado el 27 de septiembre del 2013 el cual se sugiere completar con la propuesta que aparecen en el anexo uno.

Esta propuesta es referida como manual de organización que contribuye a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos que se realizan en la municipalidad. Indica las actividades a ser cumplidas por los colaboradores y la forma en cómo deben ser realizadas. Así mismo, expone de forma detallada la estructura de la organización formal a través de dar a conocer

los objetivos y descripción de funciones del puesto de trabajo del gerente de recursos humanos, coordinador de servicios públicos municipales, jefe del departamento de agua potable y alcantarillado, y del coordinador del mercado.

Se recomienda que este sea utilizado para la inducción del personal nuevo a su puesto de trabajo, también puede ser utilizado como una herramienta para evaluar el desempeño y diagnosticar las necesidades de capacitación.

3.2.1.2 Manual de normas y procedimientos

Describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir compatibles con dichos procedimientos. Debido a su importancia se realiza la propuesta en anexo dos de un manual de normas y procedimientos que contribuirá a la eficiente realización de actividades.

3.3 INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Para la administración del recurso humano, se deben realizar una serie de procesos para integrar a nuevas personas en la municipalidad. A continuación se describe el proceso de reclutamiento y selección del personal, programas de inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y seguridad e higiene laboral.

3.3.1 Reclutamiento y selección del personal

En la municipalidad actualmente no se realiza ningún proceso para reclutar y seleccionar al personal, este proceso es mediante favores políticos, sin embargo, a continuación se proponen los pasos que debe realizar el gerente de recursos humanos para la búsqueda y selección del personal idóneo para cubrir los puestos requeridos en la organización:

- Identificar las necesidades de personal para ocupar la vacante de un puesto, ya sea por destitución del empleado o creación de un nuevo puesto de trabajo.
- En el momento que se necesite cubrir una plaza vacante en la municipalidad, la oficina que lo requiera deberá solicitar autorización presupuestaria a tesorería, quién emitirá dictamen presupuestario, mismo que será la base para la contratación.
- Determinar las fuentes para convocar a los candidatos (as) a ocupar el puesto. Estas pueden ser: fuentes internas (personal que trabaja dentro de la municipalidad y que puede ser tomado en cuenta para cubrir la plaza vacante) o fuentes externas (personas externas que busquen ocupar una plaza vacante).
- Iniciar el proceso de reclutamiento, en caso fuesen fuentes externas, a través de medios de comunicación: radio municipal, afiches en lugares estratégicos, auto ambulante municipal o programa católico de televisión, que describan los requisitos del puesto, indicación del lugar y fecha de recepción de papelería.
- Llenar solicitud de empleo en la oficina de recursos humanos.
- Recibir en la oficina de recursos humanos, la papelería de los interesados a ocupar el puesto de trabajo.
- Análisis de los currículos y selección preliminar de los posibles candidatos. Debe considerarse lo establecido por la Ley de Servicio Municipal en su artículo tres sobre sus principios fundamentales.
- Establecer contacto con los posibles candidatos para entrevista y pruebas psicométricas.
- Análisis de resultados de entrevistas y pruebas psicométricas.
- Elección del candidato adecuado para el puesto vacante.
- Entrega de propuesta al alcalde municipal.

- Luego del proceso de selección se procede a la contratación de nuevo personal para integrarlo a la organización.

3.3.2 Programas de inducción

Describe una serie de pasos para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la municipalidad y cumplir con las características necesarias para el logro de los objetivos.

El primer paso consiste en brindar al nuevo empleado una visión clara de la municipalidad, con la guía del jefe de recursos humanos. A continuación se detallan los aspectos que abarca la inducción general a la municipalidad:

- Dar la bienvenida al nuevo empleado.
- Firma del contrato de trabajo.
- Presentación general de la empresa que describa sus funciones generales, objetivos, misión, visión, etc.
- Entregar al empleado el manual de organización de la municipalidad, y manual de normas y procedimientos.
- Presentar al empleado con los jefes que ha de tratar.
- Brindar un recorrido por las instalaciones de la municipalidad

El segundo paso se basa en que todos los puestos de trabajo en la municipalidad se encuentren definidos y analizados, que detallen las actividades y responsabilidades que se deben cumplir, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige al empleado, de tal manera que lo desempeñe con eficiencia requerida y esté a su alcance el desarrollo de sus capacidades; el responsable de dar a conocer estos aspectos es el jefe del área donde estará ubicado el puesto de trabajo, para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Presentar al empleado ante los compañeros de trabajo y la relación con los demás departamentos de la municipalidad.
- Dar a conocer el reglamento interno de trabajo y manuales de organización, normas y procedimientos.
- Explicar con detalle el trabajo a realizar, hacia dónde se reporta y quién le reporta.

Los pasos descritos anteriormente tiene el objetivo de configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la organización, ayudarlo a que se ajuste a su nuevo ambiente, informarle de políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios, reducir la rotación del personal, como también ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la municipalidad, debido a que, si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros cercanos.

3.3.3 Capacitación

La capacitación puede desarrollarse según sean las necesidades en conocimientos, habilidades o aptitudes, los cuales son factores importantes para el desarrollo organizacional de la municipalidad y su finalidad no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe, pero que no usa. A continuación se detallan los procesos básicos generales de capacitación:

- A nivel general, realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social-humano para que se obtengan los resultados esperados.
- Preparar al trabajador de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, políticas y las normas de la municipalidad, así como sus propios derechos y obligaciones. También,

se le debe dar instrucciones que ha de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello la integración al trabajo.

- Detectar problemas para el alcance de metas, y la fuente de donde se origina.
- Evaluar si las necesidades de desarrollo de recursos humanos se debe a la falta de capacidad o por la falta de motivación.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación determine su necesidad.

3.3.4 Desarrollo

Es el conjunto organizado de acciones educacionales enfocadas al aprendizaje en función de las experiencias pasadas y actuales, no necesariamente relacionadas con el puesto actual y tiene por objetivo el desarrollo de habilidades y competencias. El desarrollo deberá estar comprendido en los siguientes aspectos:

- Aumentos salariales. Deberán darse según el desempeño y dedicación de los empleados con base al presupuesto municipal y políticas determinadas con la unidad.
- Ascensos o transferencias.
- Cursos motivacionales, tanto a nivel personal como laboral.
- Mejoramiento de las relaciones humanas.
- Llevar a cabo actividades recreativas, sociales, culturales. Esto con el fin de desarrollar las relaciones interpersonales, grupales, confianza e identificación con la organización, estabilidad y motivación de los empleados.


3.3.5 Evaluación del desempeño

Se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

La evaluación del desempeño se considera necesaria para contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la municipalidad y mejorar los resultados. También cumple la función para la toma de decisiones sobre promoción y remuneración; brinda retroalimentación a los colaboradores respecto de su desempeño.

Debido a su importancia, se muestra en la gráfica número 3 un ejemplo que contribuye a evaluar el desempeño de los colaboradores en diferentes áreas de trabajo, éste debe ser medido por el jefe inmediato de cada puesto con la asesoría del departamento de recursos humanos, de la forma que se considere más conveniente para la organización y para el trabajador:

Gráfica 3
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Instrumento Propuesto de Evaluación del Desempeño
Año 2013

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN				
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="flex-grow: 1;"> <p>Municipalidad de Chiantla, Huehuetenango Fecha: _____</p> <p>Nombre del colaborador: _____ Cargo: _____</p> </div> </div>				
<p>Instrucciones: a continuación se le presenta una lista de las competencias técnicas, con las cuales debe cumplir la persona en función al puesto que desempeña, marque con una "X", la casilla correspondiente considerando que:</p> <p style="margin-left: 40px;">Bueno: Equivale a = 100% de cumplimiento en la realización de la tarea.</p> <p style="margin-left: 40px;">Regular: Equivale a $\geq 70\%$ de cumplimiento en la realización de la tarea.</p> <p style="margin-left: 40px;">Débil: Equivale a $\leq 69\%$ de cumplimiento en la realización de la tarea.</p>				
No.	Función a Evaluar	Bueno	Regular	Débil
1				
2				
3				
4				
5				

Fuente: investigación de campo, segundo semestre 2013.

Los resultados deben ser considerados para elaborar programas de capacitación o asesoría en caso que el resultado sea desfavorable; ascensos, traslados, aumentos de salario, premios o beneficios adicionales, si su resultado fuese bueno.

3.3.6 Seguridad e higiene laboral

Es necesario resguardar la seguridad e higiene laboral, para ello se detallan las siguientes sugerencias:

- Evaluación de riesgos en la arquitectura del edificio municipal.
- Corregir las condiciones de riesgo existente, eliminarlos, reducirlos o controlarlos.
- Instrucción dirigida a crear conciencia de la seguridad mediante señales.
- Mantener equipo o artículos de primeros auxilios.
- Entrenar a los colaboradores en técnicas de higiene y seguridad laboral.

3.4 DIRECCIÓN

La municipalidad presenta la necesidad de armonizar las acciones, reforzar una cultura de responsabilidad y contribuir al cambio de actitudes para mejorar la productividad. La dirección es parte fundamental para proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad en el desarrollo de actividades.

Para encaminar los esfuerzos se debe reforzar la dirección con los elementos de liderazgo efectivo que inspire a las personas a implementar de la mejor manera sus acciones, motivar y comunicar para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen.

3.4.1 Liderazgo

Un liderazgo eficiente y democrático que fomente la participación y colaboración de los integrantes de la municipalidad, puede generar mejores resultados y mayor productividad. Todo está estrechamente vinculado con la administración del recurso humano, desde su reclutamiento hasta la contratación, ya que de esta manera, tienen el conocimiento de lo se espera de ellos y sus actividades generan mayor rendimiento.

3.4.2 Motivación

La motivación del ser humano es generada por diversos aspectos y necesidades; en el ámbito laboral de la municipalidad la mayoría de las personas no se consideran motivadas debido a que se han asignado en puestos que están por encima o por debajo de sus capacidades, conocimientos y competencias; por lo tanto se recomienda que el empleado esté capacitado para el puesto a desempeñar y brindar los incentivos correspondientes a sus logros.

3.4.3 Comunicación

Para que exista una mejor comunicación en la municipalidad, los integrantes deben considerarse como primer público objetivo para la transmisión de la información y que su nexo de unión sea una relación laboral coordinada que pretenda alcanzar un objetivo en común. Esta se ve reflejada en la estructura organizacional propuesta en la página número 37, la cual debe darse a conocer a todos los colaboradores para que se respeten las líneas de comunicación para la solicitud y transmisión de información a quién corresponda.

3.5 CONTROL

El control debe apreciarse en todas las fases del proceso administrativo, sin embargo en la municipalidad no se puede llevar a cabo, debido a que no se cuenta con las bases para realizar la medición de las acciones encaminadas hacia el logro de los objetivos.

A continuación se describe el proceso por el cual debe ser ejercido el control en la municipalidad, tomándolo en cuenta como un sistema de retroalimentación eficaz, utilizando los instrumentos correspondientes.

3.5.1 Proceso básico del control

El proceso básico de control en la municipalidad debe realizarse por medio de los siguientes tres pasos: el primero corresponde al establecimiento de normas o estándares de rendimiento, para ello, debe considerarse el manual de organización, y manual de normas y procedimientos propuestos (anexo uno y anexo dos).

En el segundo paso se lleva a cabo la medición del desempeño real y comparación con las normas y estándares establecidos, por lo tanto se recomienda utilizar la herramienta propuesta en la gráfica número 3 de la página 74 la cual ayudará a determinar las deficiencias laborales para la elaboración del tercer paso, este corresponde a realizar las correcciones de las variaciones respecto de normas y planes.

3.5.2 El control como un sistema de retroalimentación

Debe considerarse el control como un sistema de retroalimentación que contribuya a diagnosticar la situación actual de la municipalidad y dar origen a cambios según las medidas correctivas necesarias, entre ellas:

- Reuniones periódicas con los jefes de las diversas áreas de la organización para la búsqueda de soluciones a la problemática encontrada.
- Diseño de nuevas políticas, cuando un área de la estructura organizacional tenga deficiencias laborales.
- Reemplazos y suspensiones cuando un trabajador comete actos que pueden perjudicar el alcance de los objetivos.
- Capacitaciones en las áreas que lo necesiten.

El proceso incluye la función reguladora para que la administración sea un ciclo dinámico y encauzar las acciones hacia los planes establecidos.

3.5.3 Requisitos para controles eficaces

En la municipalidad se deben considerar los siguientes requisitos del proceso de control para que sean determinados los parámetros ideales de actuación surgidos de objetivos y estándares estables:

- Que el personal esté de acuerdo con los controles recomendados.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles (eliminando aquellos que no sirvan; simplificándolos, combinándolos para perfeccionarlos, etcétera).
- Los sistemas de control deben vincularse con las metas que la municipalidad desee alcanzar
- Un control o sistema de control, íntegro comprende todas las conductas y metas deseadas.

3.5.4 Importancia del control

La importancia de realizar el control en todos los departamentos de la municipalidad se basa en los siguientes puntos:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes, objetivos y metas generales de la municipalidad.
- Se aplica a todas las actividades que se realizan en la municipalidad.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- Proporciona datos acerca del estatus de la ejecución de los planes por medio de evaluaciones del desempeño o diagnósticos administrativos, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

3.5.5 Instrumentos de control

Una vez explicados los elementos básicos del control, es necesario dar a conocer las diversas herramientas que pueden utilizarse para su propósito, las cuales se describen a continuación:

- **Diseño de un sistema de información:** debe ser creado para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información de la municipalidad de manera oportuna, eficaz y permanente. Para diseñarlo es necesario establecer objetivos, identificar restricciones, determinar necesidades de información y sus fuentes, y desarrollar el sistema. De esta manera contribuirá a la municipalidad en:
 - Obtener avisos tempranos de alerta respecto a los problemas que se avecinan.
 - Obtener la información que ayude en la toma de decisiones.
 - Que se automaticen las operaciones rutinarias de cada área administrativa.
- **Seguridad informática:** en la municipalidad debe ser enfocada para la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta, especialmente, la información contenida o circulante, incluyendo la restricción del uso de redes sociales.
- **Informes administrativos:** se recomienda utilizarlos para la obtención de información de todas las áreas que operan en la municipalidad, debido a que sirven como un medio de comunicación ascendente, descendente y horizontal.


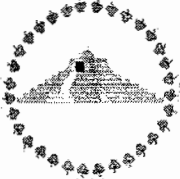
- **Auditoría administrativa:** se refiere a un examen detallado y metódico mensual de la administración municipal con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, metas, recursos, métodos y controles, y su forma de operar.
- **Otras herramientas:** entre ellas se pueden mencionar las relacionadas al control del comportamiento del personal que opera en la municipalidad: la evaluación del desempeño, escalas gráficas de calificaciones, escalas gráficas basadas en el comportamiento y las comparaciones interpersonales.

Además de estas herramientas, se debe tomar en cuenta que las áreas organizacionales deben ser revisadas constantemente para determinar si están logrando los máximos resultados de su esfuerzo por medio de registros y estadísticas. Para realizar el control en el área de recursos humanos se evalúa la efectividad en la implantación y ejecución de programas de capacitación y del cumplimiento de los objetivos, este se lleva a cabo por medio de:

- Controles de asistencia y puntualidad.
- Valuación de puestos.
- Auditoría de recursos humanos.
- Registro de sanciones.
- Evaluación del desempeño, de la motivación, de programas de capacitación y desarrollo.
- Evaluación del reclutamiento y selección del personal.

La siguiente gráfica, ejemplifica un documento que puede ser de gran utilidad al ser aplicado correctamente. Contribuye a conocer la situación actual de la administración municipal, descubriendo puntos débiles; y sirve para tomar decisiones correctivas.

Gráfica 4
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Instrumento de Control
Año 2013

	Municipalidad de Chiantla Departamento de Huehuetenango													
Fecha inicial de supervisión:	Situación Actual de la Administración Municipal	Fecha final de supervisión:												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año												
Día	Mes	Año												
Responsables para la determinación de la situación actual de la administración municipal:														
Al gerente de recursos humanos, luego de supervisar y analizar cada área administrativa que conforman la unidad organizacional, se le pide que responda a las siguientes interrogantes.														
¿Cuáles son las debilidades que afronta la Municipalidad?														
Áreas administrativas														
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos									
¿En qué aspectos se puede mejorar?														
Áreas administrativas														
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos									
¿Cuáles son las deficiencias?														
Áreas administrativas														
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos									
¿Por qué ocurren? Es decir, las causas de esas deficiencias.														
Áreas administrativas														
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos									

Continúa en la página siguiente...

... Viene de la página anterior

¿Cuáles son sus aciertos?					
Áreas administrativas					
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos
¿Se están obteniendo los fines propuestos?					
Áreas administrativas					
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos
¿En qué medida? Es decir, determinar el porcentaje de logro de tales fines.					
Áreas administrativas					
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos
¿En qué aspectos se pueden realizar mejoras?					
Áreas administrativas					
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos
¿Cuáles son esas mejoras?					
Áreas administrativas					
Dirección municipal de planificación	Administración financiera integrada	Oficina Municipal de la Mujer	Juez de asuntos municipales	Servicios Públicos Municipales	Recursos Humanos

Nota: las áreas administrativas a supervisar y analizar podrán variar según sea el caso.

Fuente: investigación de campo, segundo semestre 2013.

Para la aplicación de la herramienta anterior es necesaria la supervisión directa, de parte del jefe de recursos humanos y de los jefes de cada área administrativa, y debe considerarse como un elemento de control preventivo que permita detectar los problemas leves, para que estos no se conviertan en problemas graves.

Antes de aplicar cualquier instrumento de control, debe tomarse en cuenta que los colaboradores tengan claro lo que se espera de ellos, respaldado por documentos definidos y establecidos como punto de referencia en la evaluación de su desempeño.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

A continuación se presenta una descripción de las fuentes de ingresos municipales, proyectos en ejecución correspondientes al periodo 2013, proyectos presupuestados para año 2014, además se presentan las necesidades que existen de inversión social y la priorización de proyectos en el Municipio.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

La municipalidad de Chiantla recibe ingresos de diferente índole según lo estipulado en el código municipal en el artículo número 39 los cuales se describen a continuación:

4.1.1 Ingresos tributarios

Comprende los ingresos originados en el ejercicio del poder de imperio que tiene el Estado para establecer gravámenes, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. En esta clase se incluyen los impuestos directos e indirectos, a continuación se describen:

- **Impuestos directos**

Se refiere a los ingresos tributarios que se originan en los pagos que realizan los contribuyentes, en concepto de gravámenes sobre el ingreso, la renta y el patrimonio, de los cuales la municipalidad cobra el impuesto único sobre inmuebles.

- **Impuestos indirectos**

Son los ingresos tributarios que gravan una capacidad transitoria que se manifiesta de forma indirecta de la capacidad económica del contribuyente.

La municipalidad recibe ingresos por aplicación de impuestos que gravan las actividades industriales, comerciales, de servicios, sobre las diversiones y espectáculos, productos primarios minerales y vegetales, y productos primarios agrícolas, así como otros de diversa índoles. A estos se les conoce con el nombre de arbitrios municipales.

4.1.2 Ingresos no tributarios

Se refiere a los ingresos provenientes de fuentes no impositivas, que incluye el concepto de contraprestación, tales como: tasas, derechos, arrendamientos, multas, de los cuales la municipalidad grava lo siguiente:

- **Tasas**

Es una obligación que emana de un acuerdo municipal, el cual se puede definir como la decisión emitida por un órgano competente para imponer determinada obligación para la ejecución de una ley, y constituye un medio idóneo de carácter operativo en la administración pública, lo cual se encuentra regulado en el artículo 100 literal (J) del Código Municipal. La municipalidad tiene ingresos por la emisión de licencias de construcción, alumbrado público y otras licencias.

- **Arrendamiento de edificios, equipo e instalaciones**

Establece los recursos originados por el arrendamiento de edificios, viviendas, locales del mercado central, sanitarios y nichos, a terceros de acuerdo a contratos emitidos.

4.1.3 Otros Ingresos no tributarios

Como se dijo anteriormente, son los provenientes de fuentes no impositivas, los cuales se describen a continuación:

- **Venta de bienes y servicios de la administración pública**

Son los recursos provenientes de los servicios administrativos municipales por concepto de: certificaciones, licencias, pesas y medidas, concesión de servicio de agua, deslinde de terrenos, instalaciones y reinstalaciones de servicios públicos, fierros para marcar ganado, cartas de venta que solicitan, guías de conducción, autobuses urbanos, tala de árboles, nomenclaturas, concesión de drenajes, títulos de propiedad del servicio de agua y venta de títulos de predios del cementerio.

- **Ingresos de operación**

Son las entradas para el período contable, provenientes de la venta de insumos agrícolas, entre ellos, árboles para la siembra.

- **Venta de servicios**

Son los recursos que se obtienen por prestación del servicio de energía eléctrica y venta de servicios públicos municipales, entre ellos: canon de agua, piso plaza, rastro, cementerio, exceso de agua, gimnasio municipal y marimba municipal.

- **Rentas de la propiedad**

Son los ingresos provenientes de intereses generados por depósitos internos e intereses generados por cuentas monetarias, actualmente representa un monto de Q.203,899.00 equivalente al 0.72% de ingresos a la municipalidad.

- **Transferencias corrientes del sector público**

Incluye los ingresos provenientes de la administración central derivados del situado constitucional para funcionamiento, impuesto por la circulación de vehículos para funcionamiento e impuesto al valor agregado (IVA-PAZ) para funcionamiento. Las transferencias corrientes constituyen el tercer rubro de financiamiento con el 10.8% del promedio total que para el año 2012.

representaba el 13% del total de ingresos, en comparación, representa una disminución del 26% al período 2013.

- **Transferencias de capital del sector público**

Comprende los recursos que ingresan de la administración central por medio del situado constitucional para inversión, impuesto petróleo y sus derivados para inversión, impuesto de circulación de vehículos para inversión, impuesto al valor agregado (IVA-PAZ) para inversión. La Municipalidad obtiene un promedio de 59% de transferencia de capital, lo cual indica que todas sus operaciones y gastos de funcionamiento dependen de este ingreso.

A continuación se presenta el cuadro del detalle histórico de ingresos de la municipalidad de Chiantla.

Cuadro 11
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Ingresos Municipales
(cifras en quetzales)

Descripción	2009	2010	2011	2012	Enero - septiembre 2013
Ingresos propios	2,564,235	2,379,956	2,648,664	4,179,482	4,266,315
Ingresos tributarios	274,679	392,066	399,779	533,877	396,044
Ingresos no tributarios	436,619	751,830	1,068,456	1,205,354	2,820,678
Venta de bienes y servicios	757,560	301,449	205,750	240,275	163,810
Ingresos de operación	975,710	907,631	909,556	2,060,892	681,883
Rentas de propiedad	119,667	26,980	65,123	139,085	203,899
Transferencias	18,162,442	19,099,566	19,390,058	25,053,319	19,677,702
Corrientes	3,126,583	3,203,714	3,308,576	4,154,520	3,060,918
Transferencias de capital	15,035,858	15,895,852	16,081,482	20,898,799	16,616,783
Endeudamiento público	15,405,102	-	-	500,000	4,300,000
Préstamos	15,405,102	-	-	500,000	4,300,000
Total	36,131,779	21,479,521	22,038,722	29,732,801	28,244,017

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Municipalidad de Chiantla.

El cuadro anterior describe un monto de Q.28,244,017.00 de ingresos que recibe la municipalidad en el año 2013, equivalente a un 5% menos al 2012.

El endeudamiento público es fuente importante de ingreso para la municipalidad en el año 2013, que representa el 15% en promedio del total, lo cual registró un incremento del 100% respecto a los años anteriores, esto se debe a un préstamo realizado el 28 de febrero del año 2013 a un banco del sistema con una tasa de interés del 11% y con fecha de vencimiento al 30 de noviembre del 2015, destinado a cubrir gastos de prestaciones laborales, sueldos y de funcionamiento.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

A continuación se presentan los proyectos en ejecución que beneficiarán a la población de Chiantla los cuales han sido priorizados según las necesidades presentadas por las diversas comunidades del área urbana y rural por medio de los representantes de los consejos comunitarios de desarrollo de segundo nivel.

Tabla 3
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Proyectos en Ejecución
Año 2013

No.	Proyecto	Ubicación	Ejecución de la obra %	Ejecución presupuestaria %	Monto en Quetzales
1	Construcción de sistemas de agua potable.	Cantón Hierba Buena Bajas, Aldea Las Manzanas.	100	100	Q. 499,000.00
2	Ampliación escuela primaria.	Aldea Sibila.	100	100	Q. 142,600.00
3	Construcción de aljibes grupo de mujeres nuevo amanecer.	Cantón la Laguna, Paquix.	100	100	Q. 299,700.00
4	Abastecimiento de agua por bombeo.	Aldea los Regadillos a Cabecera Municipal.	90	90	Q. 5,309,274.47
5	Dotación de depósitos de agua.	Caserío Laguna Seca, Aldea Agua Alegre.	100	100	Q. 115,500.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

6	Mejoramiento instalaciones deportivas y recreativas (construcción de vestidores y bancas).	Campo Selegua.	100	100	Q.	89,000.00
7	Ampliación de centro de convergencia.	Aldea San Antonio las Nubes.	100	100	Q.	89,977.75
8	Mejoramiento de sistema de agua potable (rehabilitación de agua llena cántaros).	Cantón Cuatro Caminos, Aldea Sibilá.	100	100	Q.	88,000.00
9	Mejoramiento de terminal de buses (circulación, sanitarios y caseta).	Casco Urbano de Chiantla.	100	100	Q.	80,000.00
10	Mejoramiento de calles (pavimento).	Cantón Vista Hermosa, zona 5 de Chiantla.	100	100	Q.	449,685.00
11	Ampliación sistema de aguas pluviales.	Sector la joya, zona 5, Buenos Aires.	100	100	Q.	149,988.00
12	Ampliación de escuela de primaria (aula y baños).	Aldea Agua Alegre II.	100	100	Q.	228,409.06
13	Ampliación escuela de primaria.	Cantón Buena Vista, Aldea el Rosario.	100	100	Q.	339,977.70
14	Construcción de pozos y circulación del nacimiento de agua.	Cantón San Pablo, Aldea Sibilá.	100	100	Q.	280,000.13
15	Construcción de sistemas de agua potable.	Cantón el Progreso, Aldea Buenos Aires.	70	70	Q.	902,779.12
16	Construcción de sistemas de alcantarillado sanitario.	Cantón la Haciendita, Aldea el Rosario.	95	95	Q.	689,016.23
17	Construcción de Aljibes.	Cantón Vista Hermosa, Aldea San Nicolás.	100	100	Q.	334,967.60
18	Pavimentación de calles.	6ª avenida, Chuscaj, camino a escuela los Regadillos.	100	100	Q.	449,850.00
19	Construcción de escuela de primaria.	Cantón Jalinmarcos Aldea Chancol.	55	55	Q.	186,820.56

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

20	Mejoramiento de calle (pavimento).	Cantón Cerro Grande, zona 3.	100	100	Q.	434,029.75
21	Ampliación de sistema de alcantarillado sanitario.	4 avenida zona 5 Aldea Buenos Aires.	100	100	Q.	185,475.00
22	Construcción de aljibes.	Cantón la Reforma de Agua Escondida, Aldea Chancol.	100	100	Q.	303,942.00
23	Mejoramiento de instalaciones deportivas y recreativas (Canchas infantiles).	Aldea Buenos Aires.	75	75	Q.	112,500.00
24	Escuela Primaria.	Casería los Jiménez, Aldea Chochal.	50	50	Q.	299,975.00
Total de la inversión						Q.12,060,467.37

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por el departamento municipal de planificación -DMP-.

Se puede determinar que el 42% de proyectos en ejecución contribuyen a solucionar problemas en el abastecimiento de agua potable, el 21% contribuye a la construcción o remodelación de escuelas, y el restante 37% son proyectos destinados a la ampliación de sistemas de alcantarillado, mejoramiento de instalaciones deportivas y recreativas, ampliación de centro de convergencia y mejoramiento de terminal de buses. El 25% de los proyectos no han sido ejecutados completamente debido a que las obras están incompletas.

4.3 PROYECTOS PRESUPUESTADOS

Actualmente no se encuentra establecido el presupuesto para las proyecciones al año 2014, sin embargo se tienen contemplados los proyectos que se evaluarán para ser ejecutados después de realizar su presupuesto y aprobación los cuales se describen a continuación:

Tabla 4
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Proyectos presupuestados
Año 2013

No.	Proyecto	Ubicación	Ejecución de la obra %	Ejecución presupuestaria %
1	Mejoramiento de calle.	Cantón Reforma, Aldea Buenos Aires.	0	0
2	Mejoramiento de calle.	Cantón San Jerónimo, zona 3 de Chiantla.	0	0
3	Mejoramiento de camino rural.	Cantón Cinco Arroyos, Aldea Chocla.	0	0
4	Ampliación cancha polideportiva (canchas infantiles).	Aldea Buenos Aires.	0	0
5	Ampliación sistema de agua potable.	Aldea Chuscaj parte alta.	0	0
6	Ampliación sistema de aguas pluviales del estadio municipal.	Aldea Buenos Aires.	0	0
7	Construcción de Aljibes.	Cacerío Tziocop, Aldea Chancol.	0	0
8	Construcción sistema de Agua potable, abastecimiento por bombeo, construcción de captación y línea de conducción.	Aldea Los Regadillos.	0	0
9	Mejoramiento calle.	Entrada Colonia Primavera.	0	0
10	Mejoramiento calle (pavimento).	3 calle Final, Aldea Chuscaj zona 4.	0	0
11	Mejoramiento calle (pavimento).	7 Ave. Chuscaj.	0	0
12	Mejoramiento camino rural.	Cantón Agua Blanca, Aldea Mixlaj.	0	0
13	Mejoramiento cancha polideportiva.	Campo Selegua, Aldea Chuscaj.	0	0
14	Reposición sistema de agua potable nacimiento Chochal.	Aldea Chochal.	0	0

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por el departamento municipal de planificación -DMP-.

De los proyectos que se estiman realizar para el año 2014, el 100% son del área rural de los cuales el 50% serán presupuestados para el mejoramiento de calles, el 35% para la construcción o ampliación de sistema de agua potable a las aldeas y el 15% para mejoramiento o ampliación de canchas polideportivas.

4.4 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Marcan las pautas para establecer las opciones de desarrollo en el Municipio. Para mejorar la calidad de vida de las personas dentro de los distintos centros poblados, es necesario prestar atención a los siguientes proyectos para satisfacer necesidades de inversión social:

Tabla 5
Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango
Requerimientos de Inversión Social
Año 2013

Requerimiento de inversión	Microrregión
Planta de tratamiento de aguas negras.	Cabecera Municipal, Buenos Aires, Chuscaj, El Carpintero y La Labor.
Drenajes sanitarios y pluviales.	Cabecera Municipal, Buenos Aires, El Carpintero, Torlón, El Rancho, El Pino, Agua Alegre, Chochal, El Manzanillo, Las Manzanas, Los Pozos, San José Las Flores, Tunimá, San Nicolás, Paquix, Sanguijuela, Capellanía y Palo Grande.
Letrinización.	Cabecera Municipal, El Rancho, El Pino, Los Pozos, Tunimá, Paquix, Huitón, La Quebradilla y La Laguna Climentoro.
Remodelación de las escuelas de educación primaria, secundaria y diversificado.	Cabecera Municipal.
Construcción de escuela.	Cabecera Municipal, El Pino y Tunimá.
Construcción centro comunitario de salud.	Chuscaj, Agua Alegre, Las Manzanas, Pozos, Tunimá, San Nicolás, Paquix, Huitón y Buena Vista San Isidro.
Agua entubada.	Torlón, El Rancho, El Pino, Agua Alegre, Chochal, Las Manzanas, Los Pozos, Tunimá, San Nicolás, Paquix, Capellanía y La Laguna Climentoro.
Alumbrado público.	Torlón, La Labor, El Rancho, Agua Alegre, Las Manzanas, Tunimá, Capellanía, Buena Vista San Isidro y Palo Grande.
Ampliación de instalación de escuela.	El Rancho.
Asignación maestros de primaria.	El Rancho y Paquix.
Remodelación de centro de salud.	El Pino.
Programas de alimentación infantil.	El Pino.
Remodelación de agua entubada.	El Pino.
Remodelación de escuela.	El Pino.
Energía eléctrica.	El Pino, San José Las Flores, Tunimá, La Quebradilla, La Laguna Climentoro, Buena Vista San Isidro y Palo Grande.
Señalización de áreas protegidas.	Los Pozos.
Jornada vespertina de educación secundaria.	San José Las Flores.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS. segundo semestre 2013.

En la tabla anterior se observa que en las veinticuatro microrregiones del municipio de Chiantla, la mayor necesidad existente de servicios básicos está relacionada con la construcción de drenajes sanitarios y pluviales, así mismo la distribución de agua entubada.

4.5 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La municipalidad de Chiantla debe poner énfasis en la ejecución de proyectos tales como: abastecimiento de agua potable en diversos centros poblados, sistemas de drenajes y tratamiento de aguas servidas para evitar contaminación y daños a la salud de los pobladores. Para contribuir a la economía y subsistencia familiar, es indispensable urbanizar las áreas rurales mediante la creación de vías de acceso adecuadas para que los habitantes puedan comercializar los productos por considerarse su única fuente de ingreso. Así también se considera de suma importancia la construcción de escuelas y brindar contratos laborales emitidos por la municipalidad a maestros que logren cubrir la demanda estudiantil, además los habitantes necesitan capacitación técnica para que obtengan mayor producción y cultivos de calidad.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada en la municipalidad de Chiantla, departamento de Huehuetenango, se da respuesta al problema mediante el rechazo de la hipótesis general planteada debido a que sí se cuenta con un manual de organización pero los colaboradores no tienen el conocimiento de las actividades y procesos que deben desarrollar para su orientación, cumplimiento de metas y objetivos organizaciones, por tal razón se concluye lo siguiente:

1. Los colaboradores de la municipalidad desconocen la misión, visión, valores y objetivos que les permitan encausar sus acciones hacia el logro de los mismos.
2. En la municipalidad de Chiantla no se realiza la distribución correcta de las actividades que deben desempeñar los colaboradores en sus puestos de trabajo, debido a que el manual de funciones que actualmente posee, no se encuentra actualizado.
3. Se desconoce de la estructura orgánica, lo cual genera deficiencias en el funcionamiento y desarrollo administrativo de la municipalidad, se refleja en los tramos anchos de control, desconocimiento de roles y de las líneas jerárquicas de autoridad, así mismo del proceso formal de comunicación.
4. La municipalidad carece de manuales de reclutamiento y selección del personal que permitan la gestión del talento humano e ingrese personal calificado al puesto de trabajo asignado.

5. En la municipalidad no se realiza ningún control que verifique el cumplimiento de actividades requeridas en los diversos departamentos de la municipalidad.

RECOMENDACIONES

A continuación se describen las recomendaciones según las conclusiones expuestas anteriormente.

1. Que el gerente de recursos humanos de a conocer los elementos de planeación: misión, visión, valores y objetivos institucionales, a todos los trabajadores municipales para que estos actúen según el propósito primordial de su trabajo, a través de una reunión informativa.
2. Que el coordinador de recursos humanos actualice el manual de funciones que posee la municipalidad tomando en cuenta el manual de organización que se propone en anexo dos del presente informe para darlo a conocer a los empleados municipales.
3. Que el gerente de recursos humanos de a conocer la estructura formal de la municipalidad, a través de una reunión informativa en donde participen aquellas personas que tengan personal a su cargo y que estos lo den a conocer a su personal.
4. Que el departamento de recursos humanos cuente con manual de reclutamiento y selección de personal; elija y proponga candidatos idóneos que ocupen las vacantes y la alcaldía tome la decisión de contratar los empleados requeridos.
5. Que los jefes de cada área administrativa realicen evaluaciones del desempeño periódicamente al personal a su cargo para brindar la asesoría o capacitación respectiva según sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Catalán, (2011). Método Para La Investigación Del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados). 3 ed. Guatemala: Praxis/Vasquez Industrial Litográfica. 125 p.
2. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Ayala Jimènez Sucesores. 89 p.
3. Benavides Pañeda. Administración. 353 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal. Decreto número 12-2002. Ayala Jimènez Sucesores. 59 p.
5. _____. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto número 11-2002. Ayala Jiménez Sucesores. 14 p.
6. _____. Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87. Ayala Jiménez Sucesores. 28 p.
7. _____. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Ayala Jiménez Sucesores. 72 p.
8. _____. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto 31-2002 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 318-2003. Guatemala: 72 p.
9. _____. Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto número 101-97 Ayala Jiménez Sucesores. 15 p.

10. Chiavenato, Idalberto. (2009).Gestión del Talento Humano. 3 ed. México: McGraw-Hill.586 p.
11. Estructura del presupuesto general municipal. 2004. “Códigos de clasificación económica de los gastos. (en línea). Guatemala. Consultada octubre 2014. Disponible en:
http://www.iniciativaslocales.org/estructura_presupuesto_general_municipal.htm
12. Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación. 568 p.
13. Fundación C.A. de Desarrollo (1995). Diagnóstico del municipio de Chiantla. Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango.
14. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-.Gestión por Competencia Laboral. 2 ed. 282 p.
15. Lussier Ph. D, Robert N. y Achua, Chistopher F. Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4 ed. Cengage Learning. 525 p.
16. Ministerio de finanzas públicas. 2005. “Manual de modificaciones presupuestarias para las entidades de la administración central”. (en línea). Consultada 25 octubre. 2013. Disponible en:
http://www.minfin.gob.gt/subsitios/transferencias/manual_mod_ppto.pdf
17. Ministerio de planificación nacional y política económica. 2009. “Guía para la elaboración de diagramas de flujo”. Consultada 25 octubre. 2013. Disponible en:

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

18. Ministerio de planificación nacional y política económica. 2009. "Guía para la elaboración de diagramas de flujo". Consultada 25 octubre. 2013. Disponible en:
<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
19. Ortiz Uribe, Frida Gisela; García Nieto, Ma. Del Pilar. Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas. 3 ed. Limusa. 179 p.
20. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Métodos y Técnicas de investigación documental y de campo. 5 ed. CIMGRA. 236 p.
21. Plan de Desarrollo Municipal (2010), de Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-. República de Guatemala.

ANEXO 1

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE CHIANTLA,
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

ÍNDICE GENERAL

Página

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN	i
1. Antecedentes históricos de la organización	1
2. Marco jurídico institucional	2
3. Organigrama	3
4. Descriptores de puestos	5
• Identificación del puesto	
• Descripción del puesto	
• Especificación del puesto	

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

El manual de organización que se presenta a continuación contiene la identificación, descripción y especificación del puesto de gerente de recursos humanos, coordinador de servicios públicos municipales, Jefe del departamento de agua potable y alcantarillado; y coordinador de unidad de mercado; después de haber establecido los antecedentes históricos, marco jurídico, campo de aplicación, objetivos y estructura funcional de la municipalidad, con el fin de complementar el manual de funciones que posee pero que se encuentra desactualizado.

Así mismo, tiene el propósito de orientar al personal actual y de nuevo ingreso a conocer las responsabilidades y atribuciones de los puestos de trabajo que se tomaron en cuenta.

Para la elaboración del presente manual se realizó la investigación de campo utilizando la siguiente metodología: entrevistas a los jefes de las áreas administrativas correspondientes e investigación bibliográfica para la recolección y descripción de la información.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización representa un documento valioso de comunicación, sirve para registrar y transmitir la información respecto a la organización y funcionamiento de los puestos de trabajo que en ella se desenvuelven. A continuación se presentan antecedentes históricos de la organización, marco jurídico institucional, objetivos del manual y estructura funcional de la municipalidad.

1. Antecedentes históricos de la organización,

El palacio municipal fue construido en el año 1887. En el mes de enero del año 2012 tomó posesión del cargo de alcalde municipal el Licenciado Elvis Giberto Tello, actual representante de la administración en la cual ha realizado cambios para ofrecer una amplia gama de servicios que coadyuvan a obtener resultados positivos a la población de Chiantla. El 27 de septiembre del 2013 en el acta setenta y siete guión dos mil trece, en su punto sexto, se aprueba el manual de funciones y procedimientos de la municipalidad de Chiantla para promover el ordenamiento y mejoramiento interno de trabajo sin embargo este documento no se ha dado a conocer a los colaboradores.

En agosto del año 2010 fue creado el departamento de recursos humanos al cual se le designa la responsabilidad de supervisar y controlar las actividades que realizan los colaboradores y en el mes de febrero del año 2011 se creó la oficina de servicios públicos municipales con la finalidad de coordinar y dirigir las actividades y procesos del departamento de agua potable y alcantarillado, mercado municipal, rastro, cementerio, departamento de agua y biblioteca.

2. Marco jurídico institucional

El marco jurídico que respalda a la municipalidad está compuesto por las siguientes legislaciones:

- Constitución Política de la República de Guatemala en los artículos números 253, 254, 255, 257, 259, 260 y 261.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.
- Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87.
- Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92.
- Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Decreto 1132.
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- Decreto No. 15-98 del Congreso de la República.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; Decreto No. 31-2002, Artículo 2 del Congreso de la República.
- Ley Orgánica del Presupuesto; Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento, en sus artículos números 46 y 47.
- Ley de Acceso a la Información Pública.

La base legal de la estructura organizacional de la municipalidad, la creación de dependencias y unidades de servicios administrativos y públicos se encuentra normada en el código municipal, decreto 12-2002 en los artículos 34, 68, 72, 73, 81, 90, 92, 93 y 94 y ley de servicio municipal decreto 1-87.

- **Campo de aplicación**

El manual de organización será aplicado en puestos de trabajo que conforman las áreas de recursos humanos y la oficina de servicios públicos municipales en los niveles técnicos y operativos de la estructura organizacional.

- **Objetivos del manual**

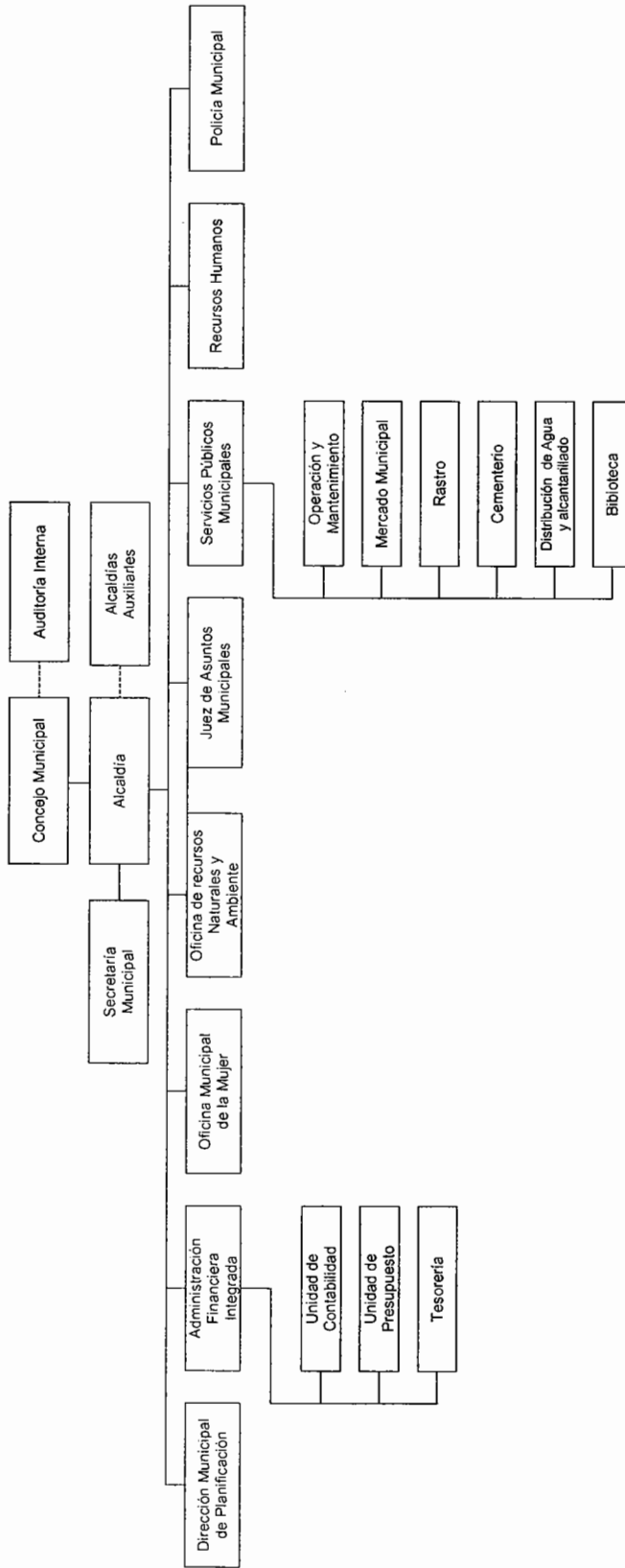
A continuación se detalla los objetivos del manual.

- Brindar una propuesta que permita completar el actual manual de funciones y procedimientos que posee la municipalidad creado el 27 de septiembre del año 2013.
- Contar con una herramienta que permita determinar el cumplimiento o incumplimiento de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo.
- Proporcionar a la municipalidad, un instrumento administrativo que facilite el desempeño laboral de sus colaboradores en forma efectiva.
- Suministrar un instrumento que contribuya a la inducción del personal de nuevo ingreso para su adaptación.
- Establecer el perfil y requerimientos que deberá cumplir el personal que ocupen los puestos.
- Definir el campo de acción, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de puestos de trabajo.
- Economizar tiempo y esfuerzo del personal al realizar sus actividades.
- Contribuir a la formulación de bases para el proceso de integración del recurso humano idóneo a la organización que cumpla con el perfil requerido para ocupar el puesto de trabajo.
- Orientar al empleado en la fijación de metas para desempeñar las funciones delegadas.
- Evitar la pérdida de tiempo y recursos para el desarrollo de actividades.

3. Organigrama

A continuación se presenta la estructura organizacional de la municipalidad como propuesta para una mejor división y coordinación del trabajo:

Gráfica 2
Municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango
Organigrama Estructural Propuesto
Año 2013



Fuente: investigación de campo, segundo semestre 2013.

4. Descriptores de puestos

A continuación se presentan los descriptores de puestos del gerente de recursos humanos, coordinador de servicios públicos municipales, encargado del departamento distribución de agua potable y alcantarillado, y del coordinador de la unidad de mercado, respectivamente.

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 6/13
I. IDENTIFICACIÓN		
Código del puesto:	130.00RH	
Título del puesto:	Gerente de recursos humanos.	
Ubicación administrativa:	Departamento de recursos humanos.	
Inmediato superior:	Alcalde Municipal.	
Subalternos:	Asistente de Gerencia y jefes de los diversos departamentos que conforman la organización.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto		
Es el responsable de facilitar la gestión del talento humano de la institución, que permita disponer de personal competente, actualizado, con actitud productiva y eficiente.		
Atribuciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la actividad técnica y administrativa de la Oficina y supervisar a todo su personal. • Asesorar a la municipalidad para la correcta aplicación de leyes y reglamentos para organizar y administrar los recursos humanos al servicio de la administración municipal. • Reclutar, seleccionar y proponer a los candidatos elegibles para integrar el personal de la municipalidad. • Establecer y mantener un registro de todos los empleados municipales comprendidos en el servicio de carrera. • Diseñar y coordinar conjuntamente con los centros de adiestramiento y capacitación, programas específicos para los trabajadores municipales. • Resolver las consultas que se le formulen en relación con la administración de recursos humanos de la municipalidad. • Elaborar y dictaminar proyectos de reglamentos que sean necesarios para la administración de recursos humanos. • Crear un sistema de clasificación de puestos comprendidos en el servicio municipal, y mantener al día un manual de especificaciones de puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencia, así como un reglamento que fije las normas para su administración y tomarlo en cuenta en la contratación de su personal. • Planificar políticas de incentivos a los empleados. • Controlar la ejecución del calendario anual de vacaciones del personal. • Evaluar el desempeño de los colaboradores con técnicas y herramientas apropiadas. • Elaborar estrategias para el mejoramiento continuo de las operaciones que realizan los colaboradores. 		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 7/13
<p>Relaciones de trabajo: con los jefes de cada área administrativa y demás colaboradores de la municipalidad.</p> <p>Autoridad: delega a los jefes de cada área administrativa</p> <p>Responsabilidad: es responsable de velar por el cuidado y buen uso de los insumos cargados en su área de trabajo y contratar al personal idóneo para que realicen con eficiencia sus funciones asignadas.</p>		
<p>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Académicos: Perito en administración de empresas.</p> <p>Experiencia: dos años.</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de pensar situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre sus partes, visualizar la forma en que la organización interactúa con su entorno, concebir las causas y efectos al formular diagnósticos respecto a una situación determinada. • Expresar con claridad las ideas por escrito y verbalmente, capacidad de trabajo en equipo, reflejar siempre una actitud positiva, trato adecuado con el personal. • Planificación, producción de información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de políticas municipales, así como la generación de planes operativos e indicadores estadísticos. <p>Otros requisitos: ninguno.</p>		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 8/13
I. IDENTIFICACIÓN		
Código del puesto:	130.00SPM	
Título del puesto:	Coordinador de servicios públicos municipales.	
Ubicación administrativa:	Oficina de servicios público municipales.	
Inmediato superior:	Alcalde Municipal.	
Subalternos:	Supervisores de operación y mantenimiento, mercado municipal, rastro, cementerio, jefe del departamento de agua potable y alcantarillado, encargado de biblioteca y encargado de gimnasio municipal.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto		
Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y fiscalizar las actividades que se desarrollan en la administración de los servicios públicos que ofrece la municipalidad para garantizar su funcionamiento eficaz, seguro y continuo.		
Atribuciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar constantemente el funcionamiento de los servicios municipales, mediante la revisión de informes y visitas a los lugares donde se prestan. • Coordinar con los responsables de los servicios, la planificación y ejecución de las actividades en forma semanal, mensual y anual y evaluar el cumplimiento de las mismas. • Presentar al alcalde municipal informes de avance de los proyectos de mantenimiento, mejoras y ampliación de los servicios existentes. • Verificar el cumplimiento de los reglamentos municipales aplicables a los servicios públicos; identificando los casos de incumplimiento, para la aplicación de las sanciones y multas correspondientes conforme el reglamento respectivo, informando de todo lo anterior al alcalde y al juez de asuntos municipales. • Proponer las reformas necesarias a los reglamentos de los servicios públicos municipales. • Coordinar con el personal del Ministerio de Salud en el municipio, para la toma de medidas de protección a la salud de las personas. • Coordinar con los concejales de las comisiones correspondientes las decisiones pertinentes que permitan la prestación de los servicios en forma eficaz, segura y continua. • Colaborar con el Director de la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal - AFIM- y coordinar con la Dirección Municipal de Planificación -DMP-, para la formulación de la planificación estratégica y operativa municipal y la elaboración del presupuesto municipal. • Evaluar las solicitudes para colocar ventas en lugares públicos y autorizar el lugar donde serán ubicadas las mismas. • Determinar el cobro de las tasas municipales y contribuciones, las que deben fijarse al atender los costos de operación. 		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 9/13
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar las rutas de trabajo de los jefes de departamentos o secciones a su cargo. • Supervisar la ejecución de los trabajos que se asignan a cada una de los departamentos de los servicios públicos que se prestan. <p>Relación de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con la Dirección Municipal de Planificación -DMP- y la Administración Financiera Integrada -AFIM-, para la formulación de los planes y presupuesto municipal. • Con los alcaldes auxiliares y los representantes de las organizaciones comunales, para coordinar el funcionamiento, mantenimiento y mejora de los servicios públicos existentes. • Con el Juez de Asuntos Municipales para darle solución a las anomalías que requiere regularización e intervención. • Con el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- para promover el desarrollo del municipio. <p>Autoridad: delega a supervisores de operación y mantenimiento, mercado municipal, rastro, cementerio, jefe del departamento de agua potable y alcantarillado, encargado de biblioteca y encargado de gimnasio municipal.</p> <p>Responsabilidad: es responsable por los insumos e inventario, que éstos sean utilizados adecuadamente.</p>		
<p>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Académicos: Perito en administración de empresas o perito contador.</p> <p>Experiencia: dos años.</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico de paquetes computacionales, control de inventarios y administración básica. • Expresar con claridad las ideas por escrito y verbalmente. • Capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones en situaciones críticas o bajo presión. • Planificación, producción de información precisa y de calidad requerida, así como la generación de planes operativos e indicadores estadísticos. <p>Otros requisitos: ninguno.</p>		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 10/13
I. IDENTIFICACIÓN		
Código del puesto:	130DAA	
Título del puesto:	Encargado del departamento de distribución agua y alcantarillado.	
Ubicación administrativa:	Departamento de distribución de agua y alcantarillado.	
Inmediato superior:	Coordinador de servicios públicos municipales.	
Subalternos:	Asistente de coordinación, guardián de acueducto, fontaneros y operadores de equipo de bombeo.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto		
Velar porque el servicio de agua potable y alcantarillado se preste a la población en cantidad y calidad suficiente. Administrar eficaz y eficientemente las operaciones y mantenimiento respectivo del servicio de abastecimiento de agua potable.		
Atribuciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades del área y del personal a su cargo. • Elaborar, con la participación del personal de operación y mantenimiento, programas de mantenimiento preventivo; velar por su ejecución y evaluarlos periódicamente, para introducir los ajustes necesarios. • Presentar al coordinador de servicios públicos municipales una planificación mensual y anual del trabajo a realizar en el departamento de agua. • Recibir reportes de daños y desperfectos en los diferentes componentes de los sistemas de agua y alcantarillado y aplicar los mecanismos que permitan su pronta solución. • Girar instrucciones al personal a su cargo para la identificación y eliminación de conexiones fraudulentas, reportar estos casos a su jefe inmediato para la regularización de los mismos. • Presentar informes mensuales y trimestrales sobre la situación de los servicios de agua potable y alcantarillado y los problemas identificados, gestionando el apoyo necesario para su resolución oportuna. • Elaborar, con la participación del personal a su cargo, el presupuesto anual de ingresos y egresos del servicio y velar por su correcta ejecución. • Girar instrucciones para la suspensión de servicios por incumplimiento de pago o por solicitud, con previa evaluación y aprobación, e informar a tesorería de dichas suspensiones. • Verificar la aplicación del reglamento correspondiente, identificando los casos de incumplimiento, para elaborar los reportes que conduzcan a la aplicación de las sanciones y multas pertinentes, informando de todo al jefe inmediato. • Llevar registro y control de los usuarios conectados a los servicios de agua potable y alcantarillado; los no conectados y los interesados en obtener los servicios. 		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 11/13
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar estadísticas de consumo y caudal producido de agua para identificar pérdidas y tomar las medidas que correspondan. • Elaborar programas de divulgación, promoción y educación sanitaria sobre el uso racional del servicio de agua potable y de sensibilización a la población sobre la importancia de cumplir con sus obligaciones de pago, para lograr la auto sostenibilidad de los servicios. • Llevar inventario perpetuo de materiales para el uso del servicio. <p>Relación de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Coordinador del departamento de servicios públicos municipales, para planificar, coordinar y evaluar el desempeño y el logro de los objetivos de la unidad y para recibir instrucciones, presentar informes, proyectos y demás gestiones internas de su competencia e informar sobre la aplicación de normas y reglamentos emitidos. • Con el guardián de acueducto, fontaneros y operadores de equipo de bombeo para la correcta distribución de agua potable y servicio de alcantarillado. <p>Autoridad: delega a asistente de coordinación del mismo departamento, guardián de acueducto, fontaneros y operadores de equipo de bombeo.</p> <p>Responsabilidad: es responsable por los e inventario para que sean utilizados adecuadamente.</p>		
<p>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Académicos: título a nivel diversificado.</p> <p>Experiencia: dos años.</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresar con claridad las ideas por escrito y verbalmente. • Actitudes enfocadas al liderazgo basado en experiencia que afianza el desarrollo de trabajo en equipo. • Tomar decisiones en situaciones críticas bajo presión. • Buenas relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral, y fuera de él. • Conocimiento y experiencia en los procesos, técnicas o herramientas propias del área en donde se desenvuelve. <p>Otros requisitos: de sexo masculino y mayor de edad.</p>		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 12/13
I. IDENTIFICACIÓN		
Código del puesto:	130UM	
Título del puesto:	Coordinador de unidad de mercado.	
Ubicación administrativa:	Mercado municipal.	
Inmediato superior:	Coordinador de servicios públicos municipales.	
Subalternos:	Asistente de coordinación y oficiales de policía municipal.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto		
Planificar, administrar, organizar, dirigir, controlar las operaciones y recursos que posee el mercado municipal para brindar un servicio de calidad que reúna las condiciones higiénicas en la compra o venta de productos.		
Atribuciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las leyes y disposiciones vigentes relacionadas con el servicio, incluyendo ordenanzas, reglamentos u otras que emanen del concejo municipal o del alcalde y que estén fundadas en ley. • Distribuir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades a cargo de su unidad. • Distribuir adecuadamente los puestos de venta. • Velar por las condiciones higiénicas del mercado municipal. • Llevar registro y control de los arrendatarios y/o propietarios del mercado. • Velar porque los arrendatarios y/o propietarios del mercado realicen sus pagos con la puntualidad debida y colaborar en el proceso de cobro y recuperación de saldos. • Verificar la aplicación del reglamento del servicio, identificando los casos de incumplimiento, para la aplicación de las sanciones y multas correspondientes, informando de todo lo anterior al coordinador de la de servicios públicos. • Hacer propuestas orientadas a mejorar el funcionamiento del mercado. • Coordinar con el personal del Ministerio de Salud en el municipio, para la toma de medidas de protección a la salud de las personas. • Entregar a su jefe inmediato superior una planificación mensual y anual. • Entregar a su jefe inmediato superior un informe del trabajo realizado de forma mensual y anual. • Participar en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos de los servicios de agua potable y alcantarillado y velar porque la ejecución del mismo se realice conforme lo programado. • Llevar inventario perpetuo de materiales para el uso del servicio. 		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha: octubre 2013
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 13/13
<p>Relación de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Coordinador del departamento de servicios públicos municipales, para planificar, coordinar y evaluar el desempeño y el logro de los objetivos de la unidad y para recibir instrucciones, presentar informes, proyectos y demás gestiones internas de su competencia e informar sobre la aplicación de normas y reglamentos emitidos. • Con los vendedores del mercado para la administración adecuada de las actividades que se realizan en el establecimiento. <p>Autoridad: delega a asistente de coordinación y oficiales de policía municipal.</p> <p>Responsabilidad: herramientas y equipo de trabajo para el desarrollo y administración de las actividades comerciales.</p>		
<p>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Académicos: título a nivel diversificado.</p> <p>Experiencia: dos años.</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresar con claridad las ideas por escrito y verbalmente. • Buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de trabajo en equipo, reflejar siempre una actitud positiva, trato adecuado con el personal. <p>Otros requisitos: sexo masculino, mayor de edad.</p>		

GLOSARIO

Estructura funcional

Es el conjunto de funciones armónicas y gradualmente distribuidas en una entidad administrativa.

Estructura organizacional

Estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Gestión administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planificación, organización, integración, dirección y control.

Manual de organización

Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones.

Política de recursos humanos

Son una serie de reglas o normas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la municipalidad con sus empleados. Se relacionan con la contratación, orientación, capacitación, evaluación, asesoría, promoción y remuneración del personal de la municipalidad.

ANEXO 2

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE CHIANTLA,
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

ÍNDICE

Página

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIEMIENTOS

INTRODUCCIÓN	i
1. Campo de aplicación	1
2. Objetivos generales	1
3. Normas generales	1
4. Simbología utilizada	2
5. Descripción de los procedimientos	3
• Definición del procedimiento	
• Objetivos y normas específicas del procedimiento	
• Descripción del procedimiento	
• Diagrama de flujo del procedimiento	

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

El manual de normas y procedimientos que se presenta a continuación contiene el detalle de las actividades básicas que deberán realizarse en la municipalidad de Chiantla en el área de administración financiera integrada municipal -AFIM- cuya finalidad es orientar, facilitar y coordinar la organización de las diversas actividades que en ella se desenvuelven: la formulación del presupuesto, modificaciones presupuestarias, evaluaciones presupuestarias y liquidación presupuestaria.

Además se pretende orientar a las distintas unidades administrativas que tienen relación con los procesos de este departamento, con el fin de coordinar las actividades en el menor tiempo posible y de la mejor manera.

En virtud de lo anterior, se estructuró el manual con la descripción del campo de aplicación, normas de aplicación, objetivos y la simbología a utilizar.

Para la elaboración del manual se procedió de la siguiente forma: se realizó un inventario de procedimientos, se seleccionó un grupo de procedimientos que conllevan una secuencia de actividades que deben representarse ordenadamente para la realización eficiente de las mismas, luego se realizó una investigación de campo y bibliográfica, de las actividades que se realizan en cada procedimiento seleccionado; una vez recabada la información se evaluaron y se analizaron para su descripción.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

El manual de normas y procedimientos que a continuación se presenta, se caracteriza principalmente por establecer normas o pautas específicas y claras, que detallan minuciosamente todos los procedimientos que se realizan en la formulación del presupuesto, modificaciones presupuestarias, evaluaciones presupuestarias y liquidación presupuestaria.

1. Campo de aplicación

El manual de normas y procedimientos es aplicable a los entes participantes en la formulación de presupuesto, específicamente al departamento de administración financiera integrada -AFIM-, permite un mejor análisis y coordinación de actividades que se desarrollan en beneficio de toda la organización, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y prestar el mejor servicio a los pobladores de Chiantla.

2. Objetivos generales

- Brindar un documento de apoyo a la integración del personal de nuevo ingreso a la municipalidad
- Realizar los procedimientos en el área de administración financiera integrada municipal, con eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Proporcionar un instrumento básico a la municipalidad para el control de los procedimientos que se desarrollan en el área de administración financiera integrada municipal.

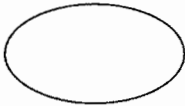


3. Normas generales

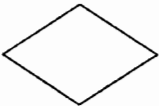
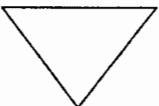
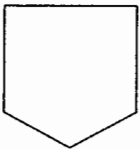
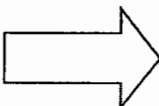
Describen los principios que deben tomarse en cuenta para realizar los procedimientos administrativos correctamente y reducir tiempo, recursos, y esfuerzo. A continuación se describen las siguientes normas:

- El departamento de recursos humanos es el responsable del manual, así como su correcta aplicación.
- Los procedimientos deben ser revisados trimestralmente para realizar las actualizaciones respectivas.
- El gerente de recursos humanos dará a conocer el manual al jefe del área de administración financiera integrada municipal el cual velará por el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidas en este manual.
- El manual debe estar a disposición de todo el personal que interviene en los procedimientos para su correcta comprensión y aplicación.

4. Simbología utilizada

Para representar y comprender mejor la secuencia y orden de los procedimientos, se utiliza la simbología ANSI (American National Standard Institute), la cual se describe a continuación:

	Inicio o término	Indica el principio o el fin el flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo, así mismo, sirve para conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Desplazamiento	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.


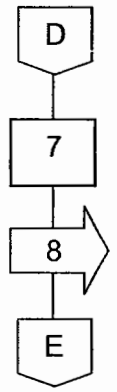
5. Descripción de los procedimientos

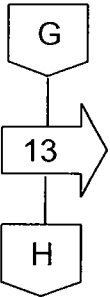
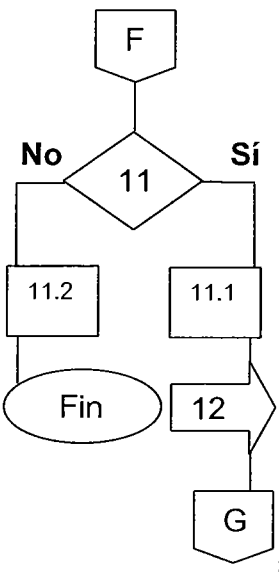
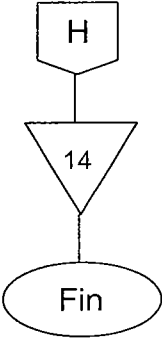
A continuación se presenta la descripción de los objetivos y normas específicas de los procedimientos para de la formulación del presupuesto, modificaciones presupuestarias, evaluaciones presupuestarias y liquidación presupuestaria, así mismo, el diagrama de flujo de cada uno de ellos.

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 14
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 4/21	Procedimiento No. 1/4
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto			
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>El presupuesto municipal figura todos los ingresos estimados y los gastos autorizados para el ejercicio fiscal. El presente manual describe los procedimientos que dan origen a la formulación de presupuesto.</p>			
<p>II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a cabalidad con todos los requisitos que se deben realizar para la formulación del presupuesto. • Definir políticas y normas presupuestarias cumpliendo con los requisitos establecidos. • Formular el presupuesto acorde a las políticas y normas presupuestarias legislativas. 			
<p>III. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Concejo Municipal debe definir y aprobar para cada ejercicio fiscal, las estrategias y políticas presupuestarias que le permitan alcanzar sus objetivos y metas institucionales, en concordancia con lo establecido en los artículos 131 del Decreto 12-2002, Código Municipal y 16 del Decreto número 14-2002, Ley General de Descentralización. • Para formular el presupuesto de todos los niveles de la estructura municipal, principalmente los responsables de programas y proyectos, para que el anteproyecto de presupuesto incluya sus requerimientos, objetivos y metas. • Hacer congruente la política presupuestaria municipal, con los lineamientos, metodología y forma que adopta el sector público, sin menoscabo de la autonomía municipal. • Adoptar la estructura presupuestaria establecida en la Ley Orgánica del Presupuesto, tanto para ingresos como para egresos, y ejercer un mejor control de las fuentes de financiamiento de los recursos y su aplicación al financiamiento de los programas municipales. • Distribuir equitativamente las asignaciones presupuestarias anuales entre las comunidades rurales y urbanas, tomando en cuenta sus necesidades básicas. 			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 14
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 5/21	Procedimiento No. 1/4
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto			
Puesto que inicia: Administración financiera integrada municipal -AFIM-			
Puesto que finaliza: Instituto de Fomento Municipal -INFOM-			
Puesto	Paso No.	Actividad	
Administración financiera integrada	1	Propone las políticas y normas presupuestarias al concejo municipal.	
	2	Traslada al Concejo municipal la propuesta.	
Concejo municipal	3	Aprueba o rechaza las políticas y normas presupuestarias.	
	3.1	Si aprueba las políticas y normas presupuestarias, continúa el paso número 4.	
	3.2	Si rechaza las políticas y normas presupuestarias, inicia el proceso nuevamente.	
	4	Si las aprueba, traslada las políticas y normas presupuestarias aprobadas al departamento de administración financiera integrada	
Administración financiera integrada	5	Define formularios y metodología para las políticas y normas presupuestarias.	
	6	Remite a las unidades ejecutoras las políticas y normas presupuestarias.	
Unidades ejecutoras	7	Elaboran su anteproyecto de presupuesto.	
	8	Trasladan su anteproyecto de presupuesto a la AFIM.	
Administración financiera integrada	9	Analiza y elabora el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos.	
	10	Envía el proyecto de presupuesto al concejo municipal.	
Concejo municipal	11	Analiza, discute y aprueba el presupuesto municipal.	
	11.1	Si aprueba el presupuesto municipal, continúa el paso número 12.	
	11.2	Si rechaza el presupuesto municipal, inicia el proceso nuevamente en el paso número 7.	
	12	Envía a la AFIM el presupuesto municipal aprobado.	
Administración financiera integrada	13	Recibe el presupuesto municipal aprobado, y lo envía al INFOM para su registro y archivo.	
Instituto de Fomento Municipal	14	Recibe, registra y archiva el presupuesto municipal.	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 14
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 6/21	Procedimiento No. 1/4
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto			
Administración Financiera Integrada	Concejo municipal	Unidades ejecutoras	Instituto de fomento municipal
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> A{{A}} B{{B}} --> 5[5] 5 --> C{{C}} </pre>	<pre> graph TD A{{A}} --> 3{3} 3 -- No --> 3.2[3.2] 3 -- Sí --> 3.1[3.1] 3.1 --> 4[4] 4 --> B{{B}} 3.2 --> Fin([Fin]) </pre>		

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 14
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 7/21	Procedimiento No. 1/4
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto			
Administración Financiera Integrada	Concejo municipal	Unidades ejecutoras	Instituto de fomento municipal
			

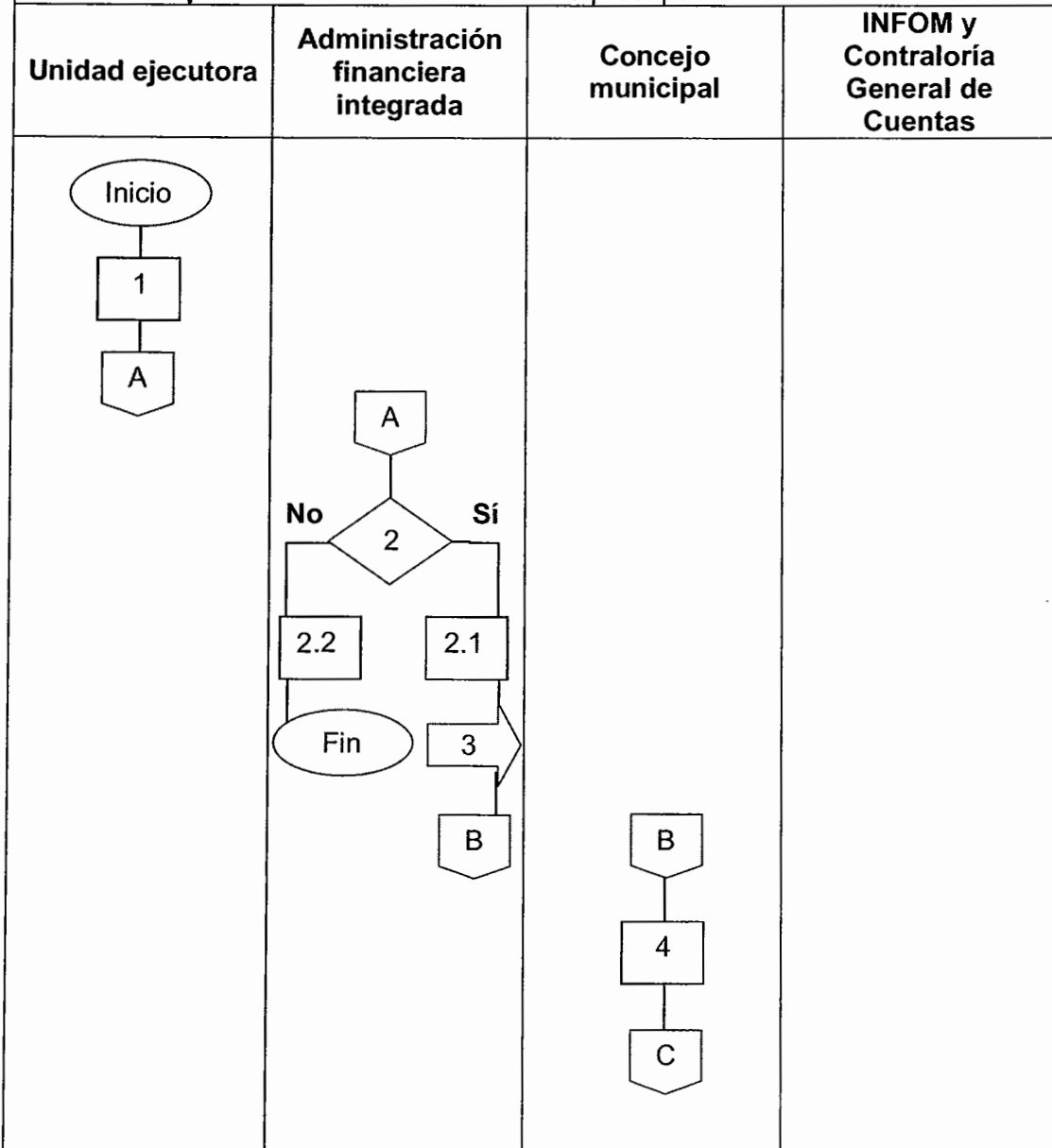
Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 14
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 8/21	Procedimiento No. 1/4
Nombre del procedimiento: Formulación del presupuesto			
Administración Financiera Integrada	Concejo municipal	Unidades ejecutoras	Instituto de fomento municipal
			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 9
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 9/21	Procedimiento No. 2/4
Nombre del procedimiento: Modificaciones presupuestarias			
<p>II. DEFINICIÓN</p> <p>Los encargados de los diferentes programas deben velar porque los procedimientos necesarios, para realizar las modificaciones presupuestarias, se sometan a un adecuado proceso de solicitud; análisis; autorización y cumplimiento legal; de todos los niveles que intervienen en la ejecución.</p> <p>Las modificaciones que surjan durante el ejercicio fiscal, sólo deben realizarse en casos no previstos en el presupuesto aprobado. En tal sentido, al formularse el presupuesto de cada ejercicio fiscal, las autoridades municipales velarán porque queden contemplados todos aquellos gastos y proyectos a realizarse durante el mismo.</p>			
<p>II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplificar, coordinar y ordenar todas las actividades que comprometen a realizar las modificaciones necesarias al presupuesto. • Realizar un adecuado proceso de solicitud; análisis; autorización y cumplimiento legal para modificar el presupuesto. • Realizar las modificaciones eficazmente. 			
<p>III. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las contempladas en las disposiciones legales, y en el código municipal según decreto 12-2002, artículo 133. • La aprobación del presupuesto, las modificaciones al aprobado y la transferencia de partidas del mismo, requieren del voto favorable de las dos tercera partes de los miembros del concejo municipal. • Cualquier modificación deberá regirse por las normas nacionales y municipales relativas a la ejecución presupuestaria. • El uso ilegal y sin autorización de recursos, gastos y desembolsos, hacen responsables administrativa o penalmente en forma solidaria al empleado y funcionario que los realizaron y autorizaron. 			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 9
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 10/21	Procedimiento No. 2/4
Nombre del procedimiento: Modificaciones presupuestarias			
Puesto que inicia: Unidad ejecutora			
Puesto que finaliza: Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y Contraloría General de Cuentas			
Puesto	Paso	Actividad	
Unidades ejecutoras	1	Solicitan la modificación presupuestaria a la AFIM.	
Administración financiera integrada	2	Recibe las solicitudes y las consolida, analiza las propuestas, el cumplimiento de la normativa aplicable, la pertenencia de la solicitud y la competencia del funcionario que la solicita.	
	2.1	Si aprueba el cumplimiento de la normativa aplicable, la pertenencia de la solicitud y la competencia del funcionario que la solicita, continúa el paso número 3.	
	2.2	Si desaprueba el cumplimiento de la normativa aplicable, la pertenencia de la solicitud y la competencia del funcionario que la solicita, inicia el proceso nuevamente.	
	3	Traslada la solicitud de modificación consolidada al concejo municipal.	
Concejo municipal	4	Analiza y discute la modificación presupuestaria.	
	5	Aprueba ó rechaza la modificación presupuestaria.	
	5.1	Si aprueba la modificación presupuestaria, continúa el paso número 6.	
	5.2	Si rechaza la modificación presupuestaria, inicia el proceso nuevamente.	
	6	Si fue aprobada la modificación presupuestaria, se traslada a la AFIM.	
Administración financiera integrada	7	Realiza los cambios en el presupuesto e informa a las unidades ejecutoras de lo dispuesto por el concejo municipal.	
	8	Envía la certificación del punto de acta que contiene la modificación presupuestaria aprobada por el concejo municipal al INFOM y Contraloría General de Cuentas.	
Instituto de Fomento Municipal y Contraloría General de Cuentas	9	Reciben, conocen y registran la modificación para su control y fiscalización.	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 9
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 11/21	Procedimiento No. 2/4

Nombre del procedimiento: Modificaciones presupuestarias

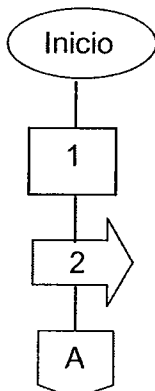
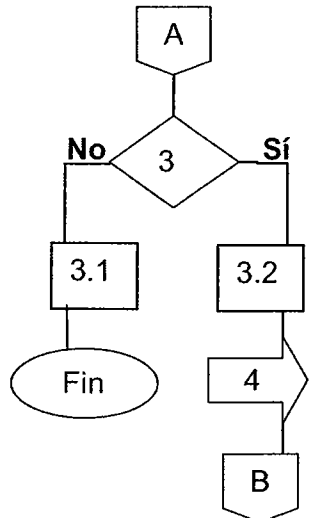
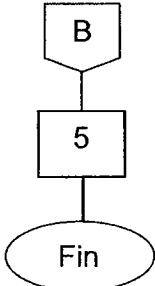


Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 9
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 12/21	Procedimiento No. 2/4
Nombre del procedimiento: Modificaciones presupuestarias			
Unidad ejecutora	Administración financiera integrada	Concejo municipal	INFOM y Contraloría General de Cuentas
	<pre> graph TD D1[D] --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> E[E] </pre>	<pre> graph TD C[C] --> 5{5} 5 -- No --> 5.2[5.2] 5 -- Sí --> 5.1[5.1] 5.2 --> Fin([Fin]) 5.1 --> 6[6] 6 --> D2[D] </pre>	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 9
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 13/21	Procedimiento No. 2/4
Nombre del procedimiento: Modificaciones presupuestarias			
Unidad ejecutora	Administración financiera integrada	Concejo municipal	INFOM y Contraloría General de Cuentas
			<pre> graph TD E{{E}} --> 9{9} 9 --> Fin([Fin]) </pre>

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 5
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 14/21	Procedimiento No. 3/4
Nombre del procedimiento: Evaluaciones presupuestarias			
<p>III. DEFINICIÓN</p> <p>Según lo establecido en el artículo 138 del código municipal, la municipalidad deberá rendir cuentas conforme lo establece la Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas, por tal razón es indispensable realizar las evaluaciones periódicas sobre el comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad presupuestaria de la municipalidad.</p>			
<p>II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar y verificar la legalidad de los ingresos y los egresos. • Velar porque la administración de los bienes e intereses financieros del municipio se realicen legal, técnica y racionalmente y se obtengan los mayores beneficios a favor de su desarrollo económico, social e institucional. • Velar por la adecuada inversión de los fondos del municipio en cualesquiera de sus programas de funcionamiento, inversión y deuda. • Deducir responsabilidad a los funcionarios y empleados municipales, por actos y omisiones que dañen o perjudiquen los intereses del municipio. 			
<p>III. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con registros, documentos y expedientes que detallen de manera sencilla la eficacia de cada trámite realizado. • Contar con informes detallados que describan los resultados de la evaluación presupuestaria. • Mantener disponibles los archivos y resultados para libre acceso a la información de los vecinos y personal de la municipalidad. 			


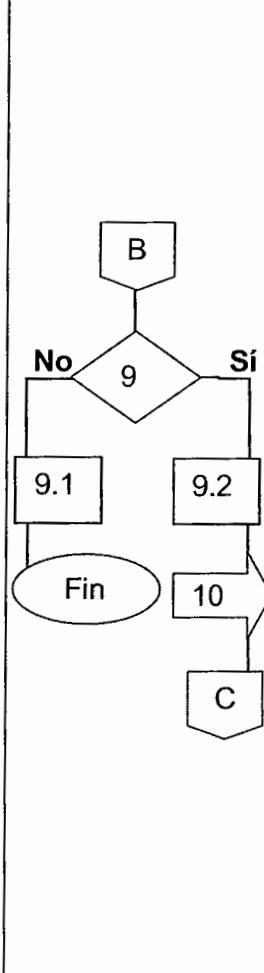
Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 5
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 15/21	Procedimiento No. 3/4
Nombre del procedimiento: Evaluaciones presupuestarias			
Puesto que inicia: Administración financiera integrada-AFIM-			
Puesto que finaliza: Alcalde municipal			
Puesto	Paso	Actividad	
Administración financiera integrada	1	Realiza en forma trimestral, el análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad presupuestaria de la municipalidad.	
	2	Traslada los informes del análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad, al concejo municipal.	
Alcalde municipal	3	Recibe y analiza los informes del análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad, para su aprobación.	
	3.1	Si aprueba los informes del análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad, continúa el paso número 4.	
	3.2	Si rechaza los informes del análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad, inicia el proceso nuevamente.	
	4	Si los informes son aprobados se trasladan al concejo municipal.	
Concejo municipal	5	Recibe y analiza los informes del análisis y evaluación financiera del comportamiento de los ingresos, egresos y disponibilidad, para su discusión y aprobación.	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 5
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 16/21	Procedimiento No. 3/4
Nombre del procedimiento: Evaluaciones presupuestarias			
Administración financiera integrada	Alcalde municipal	Concejo municipal	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> A{{A}} </pre>	 <pre> graph TD A{{A}} --> 3{3} 3 -- No --> 3.1[3.1] 3.1 --> Fin1([Fin]) 3 -- Sí --> 3.2[3.2] 3.2 --> 4[4] 4 --> B{{B}} </pre>	 <pre> graph TD B{{B}} --> 5[5] 5 --> Fin2([Fin]) </pre>	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 13
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 17/21	Procedimiento No. 4/4
Nombre del procedimiento: Liquidación presupuestaria			
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>Los encargados de los diferentes programas deben velar porque los procedimientos necesarios, para realizar las modificaciones presupuestarias, se sometan a un adecuado proceso de solicitud; análisis; autorización y cumplimiento legal; de todos los niveles que intervienen en la ejecución.</p> <p>La liquidación del presupuesto de gastos informa sobre cómo se ha ejecutado el presupuesto de la municipalidad.</p>			
<p>II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información necesaria para conocer cuánto se ha gastado en un año, en qué se han gastado los recursos que se han obtenido en ese año y quién ha gastado esos recursos. 			
<p>III. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ejercicio fiscal se inicia el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año. • Un ejercicio fiscal es independiente de otro, sin embargo, los ingresos del ejercicio anterior que se den en el ejercicio vigente se tomarán como ingresos de este último. • Las acreedurías que hayan quedado pendientes de pago en el ejercicio anterior, podrán pagarse en el curso del ejercicio siguiente, pero la ejecución del gasto se imputará a las disponibilidades financieras del ejercicio vigente. • Elaborar y presentar en los plazos y formas establecidas, (artículo 29 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto) la liquidación e informes sobre la gestión del presupuesto municipal. • Los compromisos no devengados al 31 de diciembre, previo análisis de su situación, podrán trasladarse al ejercicio siguiente imputándose a los renglones correspondientes en el presupuesto vigente. 			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 13
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 18/21	Procedimiento No. 4/4
Nombre del procedimiento: Liquidación presupuestaria			
Puesto que inicia: Administración financiera integrada			
Puesto que finaliza: Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y SEGEPLAN			
Puesto	Paso	Actividad	
Administración financiera integrada	1	Elabora el cuadro de la ejecución del presupuesto de ingresos por rubro.	
	2	Elabora el cuadro de la ejecución del presupuesto de egresos por programas.	
	3	Elabora el cuadro del estado condensado de la liquidación del presupuesto del ejercicio fiscal.	
	4	Elabora el cuadro de inversión de obras realizadas por contrato y por administración.	
	5	Elabora el cuadro de la ejecución financiera de los ingresos y gastos corrientes.	
	6	Elabora el cuadro de inversión de obra física por transferencia de capital.	
	7	Elabora el cuadro de resultado económico del ejercicio fiscal.	
	8	Traslada los cuadros de la liquidación del presupuesto al concejo municipal, para su discusión y aprobación.	
Concejo municipal	9	Aprueba o rechaza los cuadros de la liquidación presupuestaria.	
	9.1	Si aprueba los cuadros de la liquidación presupuestaria, continúa el paso número 10.	
	9.2	Si rechaza los cuadros de la liquidación presupuestaria, inicia el proceso nuevamente.	
	10	Traslada los cuadros de la liquidación presupuestaria al departamento de administración financiera integrada.	
Administración financiera integrada	11	Recibe los cuadros aprobados por el concejo municipal y lo traslada a la secretaria.	
Secretaría municipal	12	Envía copia de los cuadros de la liquidación presupuestaria al INFOM, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas, y SEGEPLAN.	
Instituto de Fomento Municipal, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y SEGEPLAN	13	Recibe, registra y archiva los cuadros de liquidación presupuestaria.	

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 13
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 19/21	Procedimiento No. 4/4
Nombre del procedimiento: Liquidación presupuestaria			
Administración financiera integrada	Concejo municipal	Secretaría municipal	INFOM, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuenta, SEGEPLAN
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> A{{A}} </pre>			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 13
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 20/21	Procedimiento No. 4/4
Nombre del procedimiento: Liquidación presupuestaria			
Administración financiera integrada	Concejo municipal	Secretaría municipal	INFOM, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuenta, SEGEPLAN
			

Municipalidad de Chiantla, Departamento de Huehuetenango	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: octubre 2013	Número de pasos: 13
	Elaborado por: Katterine Mansilla	Página: 21/21	Procedimiento No. 4/4
Nombre del procedimiento: Liquidación presupuestaria			
Administración financiera integrada	Concejo municipal	Secretaría municipal	INFOM, Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuenta, SEGEPLAN
		<pre> graph TD D[D] --- 12[12] 12 --> E[E] </pre>	<pre> graph TD E[E] --- 13[13] 13 --- Fin([Fin]) </pre>

GLOSARIO

Ejecución presupuestaria

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Estado

El Estado es la institución en que se concentra el poder político de una sociedad, es decir, el poder de tomar las decisiones que afectan al conjunto de la población.

Ingresos fiscales

Son los ingresos que percibe el sector público, y que normalmente se consolidan en el presupuesto nacional, con los que se hace frente a los gastos del gobierno central y sus diferentes organismos. Los ingresos fiscales provienen, fundamentalmente, de los impuestos que se cobran a la población. Tales impuestos pueden ser recaudados por el gobierno central o por los gobiernos regionales y locales, correspondiéndoles a estos últimos una mayor o menor proporción de los mismos según lo estipule el ordenamiento legal vigente.

Gasto público

Es el total de gastos realizados por el sector público (gobierno y sus dependencias), tanto en la adquisición de bienes y servicios como en la prestación de subsidios y transferencias.

Liquidación

Es la fase del ciclo presupuestario que corresponde a la elaboración y exposición, al nivel consolidado, de la ejecución presupuestaria registrada a la clausura del ejercicio fiscal anual.

Modificaciones Presupuestarias

Son cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, actividades, obras y grupos de gasto previstos en el presupuesto general de ingresos y egresos del estado, que pueden ser consecuencia de:

- Sobreestimaciones de los créditos asignados originalmente en el presupuesto.
- Incorporación de nuevos programas, subprogramas, proyectos o actividades.
- Reajustes de gastos, efectuados con el propósito de lograr un uso más racional de los mismos, o para dar respuesta a situaciones de tipo coyuntural no previstas.
- Alteración en las metas o volúmenes de trabajo en los programas que desarrolla la institución o dependencia.

Presupuesto

Estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un período dado, frecuentemente un año. El presupuesto se diferencia de los balances en que no refleja las transacciones realmente realizadas sino las que se supone ocurrirán a futuro. En tal medida el presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos de alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado.

Recursos

Conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios.