

MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL"

HILKA HAIDEE MONTENEGRO OROZCO

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2017**

2,017

(c)

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

SAN JORGE – VOLUMEN 7

2-78-15-AE-2014

Impreso en Guatemala, C.A.

Se hace la observación que el autor de este informe es el único responsable de su contenido, con base en el Capítulo II, Artículo 8º. Inciso 8.3 del Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

HILKA HAIDEE MONTENEGRO OROZCO

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, marzo 2017

**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:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	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. Felipe Hernández Sincal
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:	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



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 marzo de 2017, según Acta No. 04-2017 Punto CUARTO inciso 4.1 subinciso 4.1.5 sub-subinciso 4.1.5.40 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 San Jorge departamento de Zacapa.

Presentó **HILKA HAIDEE MONTENEGRO OROZCO**

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 los veintitrés días del mes de marzo de dos mil diecisiete.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	Página
	i

CAPÍTULO I MARCO MUNICIPAL

1.1	ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO	1
1.1.1	Localización y extensión	3
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA	4
1.2.1	División política	4
1.2.2	División administrativa	5
1.2.2.1	Concejo Municipal	6
1.2.2.2	Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-	7
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-	7
1.3	POBLACIÓN	8
1.3.1	Total y tasa de crecimiento	8
1.3.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	9
1.3.3	Densidad poblacional	11
1.3.4	Población económicamente activa –PEA-	13
1.3.5	Migración	15
1.4	SERVICIOS BÁSICOS ESTATALES Y MUNICIPALES	16
1.4.1	Servicios estatales	16
1.4.2	Servicios municipales	18
1.5	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	19
1.5.1	Organizaciones sociales	19
1.5.2	Organizaciones productivas	21

CAPÍTULO II MARCO LEGAL Y DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

2.1	MARCO LEGAL	22
2.2	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL	26
2.2.1	Proceso administrativo	26
2.2.1.1	Planeación	27
2.2.1.2	Organización	29
2.2.1.3	Integración	29

2.2.1.4	Dirección	32
2.2.1.5	Control	33
2.2.2	Seguridad e higiene	34

CAPÍTULO III PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

3.1	PLANEACIÓN	36
3.1.1	Principios de la planeación	36
3.1.2	Misión y visión	36
3.1.3	Objetivos	37
3.1.4	Valores	37
3.1.5	Políticas y reglas	38
3.1.6	Planes estratégicos	40
3.2	ORGANIZACIÓN	41
3.2.1	Estructura administrativa	41
3.2.2	Departamentalización	44
3.2.3	Manual de organización	45
3.2.4	Manual de normas y procedimientos	45
3.3	INTEGRACIÓN	46
3.3.1	Reclutamiento y selección	46
3.3.2	Inducción	46
3.3.3	Capacitación	47
3.3.4	Adquisición de recursos	48
3.4	DIRECCIÓN	48
3.4.1	Principios de la dirección	49
3.4.2	Motivación	49
3.4.3	Supervisión	50
3.4.4	Liderazgo	50
3.5	CONTROL	50
3.5.1	Principios del control de los objetivos	50
3.5.2	Principios de control del diseño	51
3.5.3	Medición del desempeño	51
3.6	SEGURIDAD E HIGIENE	51
3.6.1	Infraestructura	51
3.6.2	Plan de evacuación y señalización	52
3.6.3	Extintores	52
3.6.4	Botiquín	52

3.6.5	Capacitación de primeros auxilios y simulacros	53
-------	--	----

CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	54
4.1.1	Ingresos corrientes	54
4.1.1.1	Ingresos tributarios	54
4.1.1.2	Ingresos no tributarios	55
4.1.2	Transferencias municipales	55
4.1.2.1	Transferencias corrientes	55
4.1.2.2	Transferencias de capital	55
4.1.3	Endeudamiento	55
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	57
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	58
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	61
4.5	PERFIL DE PROYECTOS	62
4.5.1	MEJORAMIENTO DE VÍA DE ACCESO	63
4.5.2	SERVICIO DE AGUA ENTUBADA	67
4.5.3	INSTALACIÓN DE BIBLIOTECA	71
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población Total. Años: 1994, 2002 y 2014.	9
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población por Sexo, Área, Grupo Étnico y Edad. Años: 1994, 2002 y 2014	10
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Densidad Poblacional. Años: 1994, 2002 y 2014.	12
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población Económicamente Activa por Sexo, Área Geográfica y Actividad Productiva. Años: 1994, 2002 y 2014.	13
5	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Servicios Estatales. Años: 2002, 2013 y 2014.	16
6	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Servicios Municipales. Años: 2002 y 2014.	18
7	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Presupuesto Vigente de Ingresos. Período: 2014 – 2015.	56
8	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Mejoramiento de Vía de Acceso. Costos de Inversión. Año: 2014.	66
9	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Servicio de Agua Entubada. Costos de Inversión. Año: 2014.	70
10	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Instalación de Biblioteca. Costos de Inversión. Año: 2014.	73

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Centros Poblados por Categoría. Años: 1994, 2002 y 2014.	5
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Organizaciones Sociales. Año: 2014.	20
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Propuesta de Temas de Capacitación. Año: 2014.	47
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyectos en Ejecución. Año: 2014.	58
5	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Necesidades de Inversión Social. Año: 2014.	59
6	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Priorización de Proyectos. Año: 2014.	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. División Administrativa Propuesta. Año: 2014.	42
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. División Administrativa Propuesta. Año: 2014.	43

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, con el fin de concientizar a los profesionales en la realidad guatemalteca, ha creado un programa de enfoque económico social, a fin de contribuir en la solución de la problemática nacional, denominado Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, en el cual se aplican los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica y se proponen alternativas de solución a diversidad de dificultades que afronta la población en el área rural.

Este programa consiste en la realización del trabajo de investigación y formulación de informe denominado “Diagnostico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, del cual se desliga el presente documento titulado “Diagnostico Administrativo Municipal”, realizado en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa, durante la segunda semana de septiembre y del 1 al 31 de octubre del año 2014.

Para realizar la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva; así como métodos estadísticos, información documental y técnicas de investigación necesarias para la obtención de información, como la observación y entrevista.

El presente informe consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, presenta aspectos generales del municipio como antecedentes históricos, localización y extensión, división político – administrativa, población, servicios básicos estatales y municipales y organización social y productiva.

El capítulo II, aborda la normativa que rige y orienta la administración de las municipalidades, permite conocer el análisis a nivel institucional por medio del proceso administrativo, desarrollado en sus diferentes etapas que lo integran las cuales son: planificación, organización, integración, dirección y control.

El capítulo III, describe las propuestas de solución a las deficiencias encontradas durante la investigación de campo.

El capítulo IV, detalla las fuentes de ingresos municipales, los proyectos en ejecución según el Plan Operativo Anual –POA-, las necesidades de inversión social que requiere cada comunidad, la priorización y propuesta de tres perfiles de proyectos.

Adicionalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones, así mismo se incluyen los anexos respectivos, dentro de los cuales se desarrollan los manuales de organización y de normas y procedimientos; además de la bibliografía consultada dentro de la investigación.

El agradecimiento sincero a todo el personal de la municipalidad de San Jorge, que dispuestos a mejorar, permitió el acceso a la información y brindó el apoyo oportuno para que el presente informe se realizara de manera exitosa.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

Como parte del diagnóstico administrativo practicado a la municipalidad de San Jorge, Zacapa, se analizan en este capítulo, las variables de carácter general más importantes como parte fundamental del contexto donde se desarrollan las actividades municipales, entre ellas, antecedentes, división política administrativa, población, servicios estatales y municipales, y organización social

1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO

Históricamente se conoce que la aldea de San Jorge, existe desde principios del siglo XVIII, con el nombre de "Llanetillos", que hace alusión a los pequeños llanos que se extienden en la parte nororiental de la cañada que recorre la corriente fluvial de la quebrada de San Juan, contaba con notables planicies y suelos fértiles, que en su totalidad eran dedicados al cultivo de maíz y a la crianza de ganado vacuno.

La aldea "Llanetillos", como se llamó en la demarcación política de la República de Guatemala a San Jorge, según la Oficina de Estadística del año 1880, relata que esta aldea dista dos leguas (ocho kilómetros) de la cabecera municipal, con una población de 635 habitantes entre criollos, ladinos y de otras etnias.

Desde el siglo XVIII estas llanuras atrajeron a colonos criadores de ganado. Uno de sus primeros pobladores fue el padre Nicolás de Peralta y Cisneros, primer párroco del lugar en el año 1661, hijo de un español peninsular y una criolla, que a su llegada estableció las haciendas San Juan y San Nicolás, que dieron empleo a mestizos que se asentaron, se multiplicaron y se desarrollaron en este lugar desde hace más de 353 años.

En el año 1935, todos los vecinos de la aldea "Llanetillos" hicieron gestiones al Presidente de la República, para que se le cambiara de nombre a la aldea, tal petición fue atendida, para lo cual el Organismo Ejecutivo emitió el acuerdo Gubernativo correspondiente de fecha 28 de marzo de 1946, cuyo texto fue el

siguiente: El Presidente de la República Acuerda, Primero: que en lo sucesivo la aldea "Llanetillos" se denomine "San Jorge".

La solicitud de elevar a categoría municipal a la aldea de San Jorge, del municipio de Zacapa, se remonta a octubre de 1984, donde se conformó el primer expediente. En agosto de 1999 fue retomado por la "Comisión de Apoyo Pro municipio", a través de un acta dirigida al entonces gobernador del departamento de Zacapa. Esta solicitud incluye firmas y huellas digitales de los vecinos involucrados en la conformación del nuevo municipio, dicho expediente fue enviado por la Gobernación departamental de Zacapa a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, sin embargo por falta de dictámenes de otras instituciones no fue procedente darle trámite y regresó al Ministerio de Gobernación de acuerdo con lo establecido en el Código Municipal Decreto Número 12-2002, artículos 28 y 29.

Fue hasta septiembre del 2001 que el Instituto Nacional de Estadística –INE- emitió un primer dictamen técnico y jurídico, donde se indica que dicho territorio no cumplía con los requisitos establecidos en el acuerdo gubernativo de 1938 y en el Código Municipal vigente (Decreto 58-88). En noviembre del 2001, el Instituto Geográfico Nacional –IGN-, emitió un primer dictamen técnico y jurídico, donde se establecen las debilidades de la aldea San Jorge y la falta de información sobre los criterios empleados en la delimitación del área del futuro municipio y la carencia de servicios.

Según mapa proporcionado por el Instituto Geográfico Nacional –IGN- se determinó que El Terrero, Mal Pais y Colonia El Milagro son parte de la Cabecera Municipal y El Caserío Plan de la Brea se ubica dentro de los límites territoriales de Chiquimula. El Paraje la Tejera no se logra visualizar dentro del mapa en mención, pero según investigación de campo, éste forma parte del municipio de Zacapa, por lo que no se registran dentro del decreto 2-2014 de la creación del Municipio.

Finalmente, el 28 de enero de 2014 el Congreso de la República de Guatemala emite decreto No. 2-2014, mismo que fue publicado en el Diario de Centro América el 21 de febrero del mismo año, en el cual el Artículo número uno indica: se crea el municipio denominado San Jorge, en jurisdicción del departamento de Zacapa, cuyo territorio deberá segregarse del territorio que comprende el municipio de Zacapa, del mismo departamento.

Así mismo, en el Artículo número dos indica: “la Cabecera Municipal del nuevo municipio se denominará San Jorge y estará ubicada en el lugar que actualmente ocupa la aldea San Jorge”¹, que comprende la Cabecera Municipal, aldeas Barranco Colorado, San Juan, Los Tablones, Cimarrón, Sinaneca, Plan del Morro, San Felipe y caserío La Jarretada, con una extensión de 82 km².

1.1.1 Localización y extensión

Según el Diccionario Geográfico del Instituto Geográfico Nacional (IGN), la aldea San Jorge en el municipio de Zacapa se encuentra localizado a ocho kilómetros de la cabecera departamental, ciento cincuenta y seis de la Ciudad Capital. El nuevo municipio limita al norte, oriente y nororiente, con el municipio de Zacapa. Sur, con el municipio de Chiquimula. Poniente, con el municipio de Huité. Norte, poniente y norponiente, con el municipio de Estanzuela.²

Las rutas posibles para llegar al municipio desde la Ciudad Capital son: la Carretera CA 9 hasta Río Hondo, Zacapa, 136 kilómetros; luego la CA 10 a la aldea La Fragua, 18 kilómetros; seguido de la Ruta Departamental 8 hasta el centro del municipio, 6 kilómetros, total 156 kilómetros. Otra forma de trasladarse desde la Capital es también a través de la Carretera CA 9 hasta el cruce hacia el municipio del Jícaro, departamento de El Progreso 85 kilómetros; a continuación se toma la Ruta Nacional 20 hasta encontrar la Ruta Departamental 8, recorrido 65 kilómetros;

¹ Congreso de la República de Guatemala. 2014. Crea el Municipio denominado San Jorge en jurisdicción del departamento de Zacapa. Decreto Número 2-2014. Guatemala. p 1

² Congreso de la República de Guatemala, 2014. “Organismo Legislativo” Decreto No. 2-2014. Guatemala. Diario Centro América, No. 100 Tomo CCXCVIII.

a continuación sobre la Ruta Departamental 8, la cual conduce finalmente al centro de la Cabecera Municipal, se transitan 4 kilómetros; total 154 kilómetros.

El municipio tiene una extensión territorial de 82 kilómetros cuadrados, que representan un 3.05% de los 2,690 kilómetros, que en su totalidad le corresponden al departamento de Zacapa.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA

Esta variable permite analizar no sólo los cambios que se han suscitado en un área, sino también su función administrativa.

1.2.1 División política

“Se refiere a como se encuentra el Municipio, en el momento que se hace la investigación y como era hace cuatro, cinco, diez o veinte años en cuanto a la estructura de sus diferentes centros poblados, los cuales pueden tener categoría según las características de cada región, del pueblo, villa, ciudad, aldeas, caseríos, parcelamientos, rancherías, cantones, parajes, labores, granjas, fincas, etc.”.³

El municipio se conforma por nueve centros poblados: el área urbana que está compuesta por tres colonias que son: El Milagro, El Manglar, y Meme Chacón y ocho barrios: El Centro, La Ceiba, Las Quebraditas, Valla Bajo, Los Morales, El Bordo, Santa Rosita y Mal Pais; el área rural cuenta con siete aldeas: San Felipe, Barranco Colorado, San Juan, Los Tablones, Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro y un caserío denominado La Jarretada.

La siguiente tabla presenta los nombres de los centros poblados mencionados con anterioridad así como el cambio de categoría que se ha logrado conforme el transcurso del tiempo, así mismo la categoría que al momento de la investigación

³ Aguilar Catalán, J. A. 2013. *“Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico: Pautas para el desarrollo de las regiones en países que han sido mal administrados”*. Guatemala, Editorial Ediciones Renacer, 3ra. Edición, p. 37.

poseen según el trabajo de campo realizado en el año 2014, de acuerdo a la nueva creación del municipio.

Tabla 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002 y 2014

No.	Centros Poblados	Categoría		
		*Censo 1994	*Censo 2002	Investigación 2014
1	San Jorge	Aldea	Aldea	Cab. Municipal
2	Barranco Colorado	Aldea	Aldea	Aldea
3	San Juan	Aldea	Aldea	Aldea
4	Los Tablones	No definido	Aldea	Aldea
5	Sinaneca	No definido	Aldea	Aldea
6	Plan del Morro	Aldea	Aldea	Aldea
7	Cimarrón	Caserío	Aldea	Aldea
8	San Felipe	No definido	Caserío	Aldea
9	La Jarretada	Caserío	Caserío	Caserío

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La tabla anterior muestra que en el Censo realizado en 1994, Cimarrón y la Jarretada eran categorizados como caseríos; y para el año 2014, la primera se convierte en aldea debido al crecimiento poblacional que existe en ella; así también se deja notar que en el año 1994, existían tres centros poblados como no definidos: Los Tablones, Sinaneca y San Felipe, de los cuales dos de ellos se convierten en aldeas a partir del Censo 2002, lo cual ha sido de gran avance para el desarrollo de cada comunidad.

Se observa en el Censo 2002 que San Felipe y la Jarretada seguían categorizados como Caseríos; para que en el año 2014 con la aprobación del Municipio, San Felipe logra cambiar su categoría a aldea y San Jorge pasa a convertirse en la Cabecera Municipal.

1.2.2 División administrativa

La división administrativa que se analiza de forma detallada en el capítulo II, es la forma como se realiza la gestión del gobierno del área, ya sea a través de la alcaldía y alcaldías auxiliares, así como con el apoyo de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE-, que colaboran en forma voluntaria y ad honórem.

El gobierno y administración corresponden al Concejo Municipal, mismo que fue nombrado provisionalmente a través de Acuerdo Ministerial número 498-2014, de fecha 16 de julio del año 2014. La función primordial de éste es velar por el bienestar de la población del municipio a través de la ejecución municipal. En el mes de septiembre del año 2014, la Municipalidad recibió el primer aporte por parte del gobierno para empezar a ejecutar su presupuesto según la planificación realizada para ese año.

1.2.2.1 Concejo Municipal

La división administrativa está encabezada por el Concejo Municipal integrada por el alcalde, seguido por los síndicos primero y segundo y un suplente; concejales primero, segundo, tercero y cuarto y dos suplentes. La alcaldía municipal tiene a su cargo la funcionalidad y operatividad del área rural y delega autoridad en las alcaldías comunitarias de cada una de las aldeas y el caserío del Municipio.

A la fecha de investigación, Los síndicos son los encargados de supervisar la situación de infraestructura, construcciones y mediciones, para luego informar al Concejo. Los concejales dirigen las comisiones de trabajo; a la fecha de investigación se tienen conformadas nueve, las cuales son: comisión de educación, cultura y deporte; de salud y asistencia social; de servicios, infraestructura, ordenamiento territorial y urbanismo; de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales; de descentralización, fortalecimiento municipal, y participación ciudadana; de finanzas; de probidad; de los derechos

humanos y de la paz; de la familia, la mujer, la niñez, la juventud y comisión del adulto mayor.

1.2.2.2 Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-

Los alcaldes comunitarios son los encargados de promover la organización, participación sistemática y efectiva de la comunidad en la identificación de necesidades locales y presentación de propuestas de solución a las deficiencias de su comunidad a través de la formulación de propuestas de solución, así también cooperar en realizar censos periódicos, para mantener actualizado el total de población en la Municipalidad.

El número de COCODE inscritos en la Municipalidad al momento de la investigación son nueve, de las aldeas Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe, Barrios Mal Pais y las Quebraditas, estos últimos integran el consejo de la Cabecera Municipal; solo quedaba pendiente de inscripción el COCODE del caserío La Jarretada. Estos Consejos están organizados por comisiones de finanzas, infraestructura, medio ambiente, educación, salud, religión, cultura y deportes, seguridad, niñez, mujer y juventud, entre otros; cada uno tiene una función y una misión dentro de cada comunidad, similar a un Concejo Municipal.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-

“En cada uno de los municipios se integrará un Consejo Municipal de Desarrollo, en la forma en que se establece en el Artículo 11 de la Ley. Corresponde a la Corporación Municipal designar a los Síndicos y Concejales que participarán en el Consejo Municipal de Desarrollo y al Coordinador del Consejo Municipal de Desarrollo convocar a los representantes de las entidades públicas y civiles con

presencia en el municipio, así como a los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo”.⁴

Son las instancias de coordinación y planificación del municipio, se organizan para formular planes, programas y proyectos para el desarrollo municipal. El Consejo Municipal de Desarrollo de San Jorge, según acta 001-2015 de esa Municipalidad, está conformado por el Alcalde, que es el coordinador; el síndico primero, concejales primero, segundo, tercero y cuarto; también lo integran doce representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, uno por cada centro poblado del área rural y cuatro de la Cabecera Municipal; un Oficial del Ministerio de Desarrollo Social –MIDES-; un Titular y un Suplente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-; un Coordinador y un Suplente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-; un Monitor Titular de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-; un Registrador Civil del Registro Nacional de las personas –RENAP-; un Promotor Ambiental del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-; una Supervisora Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa –DIDEDUC-; un Titular y un Suplente del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-; un encargado de la Subestación 24-14 de la Comisaría No. 24 del Ministerio de Gobernación –MINGOB-; y cuatro representantes de la Sociedad Civil.

1.3 POBLACIÓN

Para el análisis de la población del Municipio se tomó en cuenta una serie de indicadores como: total y tasa de crecimiento, por sexo, edad, grupo étnico, por área geográfica, densidad poblacional, población económicamente activa, migración, vivienda, ocupación y salarios, niveles de ingreso, pobreza, desnutrición y empleo, que para efectos del presente diagnóstico se detallan únicamente las primeras cinco variables.

⁴ Congreso de la República de Guatemala “Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural”, Decreto No. 11-2002. Art. 11. p. 8.

1.3.1 Total y tasa de crecimiento

En el siguiente cuadro se detalla la población total por municipio, de los cuales para el año 2014, según la Municipalidad la mayor parte se concentra en la Cabecera Municipal con un 32%, las aldeas San Juan y Barranco Colorado con un 20% y 26% respectivamente.

Cuadro 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población Total
Años: 1994, 2002 y 2014

Centro Poblado	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Pob.	%	Pob.	%	Pob.	%	Pob.	%
Cab. Municipal	2,287	32	2,933	31	5,675	32	4,330	31
Barranco Colorado	1,760	24	2,144	23	4,675	26	3,165	23
San Juan	1,556	21	1,783	19	3,500	20	2,632	19
Los Tablones	621	9	1,285	14	2,050	11	1,897	13
Sinaneca	350	5	424	4	640	4	626	4
Plan del Morro	308	4	338	4	550	3	499	4
Cimarrón	218	3	252	3	375	2	372	3
San Felipe	88	1	150	1	195	1	221	2
La Jarretada	44	1	67	1	120	1	99	1
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

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, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e información proporcionada por la Municipalidad de San Jorge.

Según el Censo de Población y Habitación del año 1994, el municipio de San Jorge contaba con 7,232 habitantes, misma que presentó un aumento respecto al Censo de Población y Habitación del año 2002 de un 22.87%, con un total de 9,376 para ese año. Para el 2014, se determina una población de 17,780 la cual representa un aumento del 47.27% comparado con el Censo 2002, este dato fue obtenido por medio de la investigación realizada y corroborada con los alcaldes comunitarios. La proyección de la población para el año 2014 es de 13,843 habitantes, con una tasa de crecimiento de 3.30%. Comparado con los datos proporcionados por la

Municipalidad de 17,780, existe una variación de 3,937 habitantes por encima de lo proyectado.

1.3.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

Como se ha indicado con anterioridad, San Jorge cuenta con una población de 17,780 habitantes para el año 2014 según información proporcionada por la Municipalidad, de los cuales el 49% forma parte del género masculino y el 51% del femenino.

A continuación se muestra la población total distribuida por sexo, edad, etnia y área geográfica, según los Censos de 1994, 2002 e investigación de campo del año 2014.

Cuadro 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población por Sexo, Área, Grupo Étnico y Edad
Años: 1994, 2002 y 2014

Población	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Sexo								
Hombres	3,507	48	4,491	48	8,712	49	6,631	48
Mujeres	3,725	52	4,885	52	9,068	51	7,212	52
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Área								
Urbana	2,287	32	2,933	31	5,675	32	4,330	31
Rural	4,945	68	6,443	69	12,105	68	9,513	69
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Grupo étnico								
Indígena	211	3	27	0.3	0	0	40	0.3
No indíg.	7,021	97	9,349	99.7	17,780	100	13,803	99.7
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Edad								
0-06	1,354	19	1,682	18	1,778	10	2,483	18
07-14	1,570	22	1,914	20	3,200	18	2,826	20
15-64	3,850	53	5,167	55	11,202	63	7,629	55
65 y más	458	6	613	7	1,600	9	905	7
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

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, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e información proporcionada por la Municipalidad de San Jorge.

El cuadro anterior, según datos proporcionados por la Municipalidad, del total de 17,780 habitantes, el 49% forma parte del género masculino y el 51% del femenino; según el área, en el que se establece que la población urbana conformada por la Cabecera Municipal concentra el 32% de los habitantes y el resto de centros poblados integran el área rural, distribuidos en siete aldeas y un caserío, correspondiéndole un 68% de la población; esto se ha mantenido sin variación significativa por más de diez años, en comparación con el Censo Nacional de Población y Habitación del 2002, cuando las comunidades aún eran parte del municipio de Zacapa.

Según la clasificación por etnia, los datos investigados para el año 2014 demuestran que el 100% de los habitantes es no indígena, comparado con los Censos de población de los años 1994 y 2002, donde existía un 0.3% y 3% respectivamente de personas indígenas.

Por último en la clasificación por edades, la cual con base a datos proporcionados por el INE para el año 1994, el 53% de la población se encontraba dentro del rango de edades de 15 a 64 años, integrada por jóvenes y adultos. Para el año 2002 y 2014, el 55% y 63% respectivamente del total de la población, está conformado por las personas que se encuentran en el rango antes mencionado, lo que indica que se encuentran en edad de trabajar.

1.3.3 Densidad poblacional

Indica la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado que posee un país, departamento, municipio, etcétera. Para efectos del diagnóstico socioeconómico que se realiza, se toman en cuenta los 82 kilómetros cuadrados con que cuenta el municipio, los cuales junto con el número de habitantes, son vitales para determinar la densidad poblacional que corresponden al mismo.

La densidad de habitantes por kilómetro cuadrado se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Densidad Poblacional
Años: 1994, 2002 y 2014

Municipal	Población	Km²	Densidad
Censo 1994*	7,232	82	88
Censo 2002*	9,376	82	114
Investigación 2014	17,780	82	217
Proyección 2014	13,843	82	169
Departamental			
Censo 1994*	157,008	2,690	58
Censo 2002*	200,167	2,690	74
Proyección 2014	232,667	2,690	86
Nacional			
Censo 1994*	8,331,874	108,889	77
Censo 2002*	11,237,196	108,889	103
Proyección 2014	15,806,675	108,889	145

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

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, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e información proporcionada por la Municipalidad de San Jorge.

La densidad del Municipio es de 217 según investigación y 169 basado en proyección, se considera alta comparada a nivel departamental y nacional, las cuales son de 86 y 145 personas por kilómetro cuadrado para el año 2014, respectivamente, según proyección del INE, esto significa que está superpoblado, lo cual afecta la capacidad y nivel de cobertura de servicios básicos, así como los medios de subsistencia para cubrir las necesidades de la población.

Al comparar los Censos de Población y Habitación de los años 1994 y 2002, para San Jorge, se establece un incremento del 30% en la densidad de habitantes por km², comparado con el año 2002, el año 2014 aumenta un 89% y 47% según proyección. Esto implica un crecimiento en el número de habitantes, lo cual trae varias consecuencias sociales y económicas como: pobreza, migración, desempleo, escasez de servicios básicos, entre otros.

1.3.4 Población económicamente activa –PEA-

Se refiere a la parte de la población total mayores de 14 años que sin importar si tienen empleo o no, están en busca del mismo.

Ésta población para el año 2014 ha aumentado significativamente en relación a los Censos de 1994 y 2002. La cual es de 5,690 según investigación de campo y de 4,552 según proyecciones, lo que representa el 32% y 32.88% respectivamente.

- **Sexo, área geográfica y actividad productiva**

A continuación se presenta la distribución de la Población Económicamente Activa - PEA-, con respecto al género, ubicación y ocupación de la población del Municipio de San Jorge.

Cuadro 4
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población Económicamente Activa por Sexo,
Área Geográfica y Actividad Productiva
Años: 1994, 2002 y 2014

Concepto	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%
Sexo								
Hombres	1,651	85	2,203	71	3,812	67	3,253	71
Mujeres	294	15	880	29	1,878	33	1,299	29
Total	1,945	100	3,083	100	5,690	100	4,552	100
Área geográfica								
Urbana	550	28	1,109	36	1,821	32	1,637	36
Rural	1,395	72	1,974	64	3,869	68	2,915	64
Total	1,945	100	3,083	100	5,690	100	4,552	100
Actividad productiva								
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	-	-	1,950	63	3,983	70	2,879	63
Explotación de minas y canteras	-	-	4	0	0	0	6	0
Industria manufacturera, textil y alimentación	-	-	250	8	0	0	369	8
Servicios	-	-	329	11	398	7	486	11
Comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles	-	-	538	18	1,138	20	794	18

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Organizaciones extraterritoriales	-	-	0	0	0	0	0	0
Rama de actividad no específica	-	-	12	0	171	3	18	0
Total	-	-	3,083	100	5,690	100	4,552	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

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, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e información proporcionada por la Municipalidad de San Jorge.

De acuerdo a los resultados obtenidos para el año 2014, el sexo masculino tiene mayor participación en la Población Económicamente Activa -PEA-, el cual representa el 67% y 71% según datos de la Municipalidad y proyección del INE respectivamente; esto se deriva a que la mujer se dedica a labores del hogar, ya que el hombre es el encargado de solventar los gastos.

Según el área geográfica, entre los Censos de los años 1994 y 2002 presenta un aumento del 8% de la PEA en el área urbana, mientras que para el año 2014, de acuerdo a la investigación realizada disminuyó en un 4% y según proyecciones se mantiene este porcentaje, cabe mencionar que lo anterior es comparado con el año 2002.

Las actividades productivas más representativas dentro de la PEA según la investigación realizada en el 2014 y datos de la Municipalidad, son la agricultura, caza, silvicultura y pesca, ésta representa el 70% del total, debido a que la oportunidad de acceso es más amplia, ya que no requiere un alto grado de calificación.

Al realizar un análisis comparativo entre el Censo 2002, con el trabajo de investigación de 2014, se estableció que ciertas actividades productivas han desaparecido, tales como, la explotación de minas y canteras e industria manufacturera textil. La agricultura, silvicultura, caza y pesca se incrementó en un 7%, lo cual se asocia con el avance de la frontera agrícola. La actividad de

servicios disminuyó en 4%, mientras la rama de actividad no específica aumentó en 3%.

De acuerdo a las actividades mencionadas se concluye que en el Municipio se ha dado una diversificación de actividades productivas.

1.3.5 Migración

Es el desplazamiento de población desde el lugar de origen hacia otro destino, ya sea municipio, departamento o país. Se divide en inmigración y emigración. De acuerdo a la investigación de campo en el municipio de San Jorge, esta variable no se presenta de manera significativa.

- **Inmigración**

Es la llegada de una persona o grupo de personas originarias de otro lugar, a un país, departamento o municipio, con el propósito de residir en éste, ya sea de manera temporal o permanente.

Según datos establecidos con la muestra en el municipio, este fenómeno se ha dado en menor magnitud, por lo que la inmigración está representada por el 6% del total de la población que reside en San Jorge, de los cuales un 44% llegó de otro municipio, un 53% se trasladó de otro departamento y únicamente un 3% lo hizo de otro país.

- **Emigración**

Es la salida de personas de un país, departamento o municipio, para establecerse en otro lugar o región. La emigración implica como causa principal mejorar el nivel de vida de una persona y de su entorno familiar, se fundamenta en la idea que al establecerse en otra parte aumentarán sus perspectivas económicas, sociales o de otro tipo.

En el Municipio la emigración está representada por el 8% de personas que salieron del lugar, de los cuales un 37% de ese porcentaje se situaron en otro país,

el 34% lo hicieron en otro municipio y el 29% en otro departamento, en busca de nuevas oportunidades de desarrollo familiar, dado que el 62% lo hizo por motivos de trabajo, el 34% para hacer una residencia, y el 97% lo hizo de forma permanente.

1.4 SERVICIOS BÁSICOS ESTATALES Y MUNICIPALES

Estos servicios constituyen uno de los elementos principales para el desarrollo integral del municipio, ayudan a la población a tener una vida saludable y un nivel de vida adecuado, al brindar asesoría, educación, salud, seguridad, así como todos los servicios básicos necesarios dentro del hogar y que hacen que los habitantes del lugar se sientan parte del municipio.

1.4.1 Servicios estatales

A continuación se presenta un cuadro donde se resumen los servicios estatales presentes dentro del municipio y que brindan apoyo a la población del mismo para promover el mejoramiento continuo, al detectar las prioridades y necesidades de la población.

Cuadro 5
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Servicios Estatales
Años: 2002, 2013 y 2014

Servicio	Año 2002*	Año 2013	Año 2014
Educación			
Alumnos inscritos por área %			
Urbana	-	54	42
Rural	-	46	58
Total	-	100	100
Maestros por sector %			
Oficial	-	78	76
Privado	-	11	11
Por cooperativa	-	11	13
Total	-	100	100
Cobertura educación%		36	35
Salud			
Cobertura de salud %			

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

IGSS	-	-	8
Hospital Regional de Zacapa	-	-	33
Centro de Salud San Jorge	-	-	53
Médico particular y otras	-	-	6
Total	-	-	100
Energía eléctrica			
Cobertura de energía eléctrica %			
Área urbana	32	-	31
Área rural	68	-	69
Total	100	-	100

*Durante el Censo de 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE-, Dirección Departamental del Ministerio de Educación –DIDEDUC- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Para el año 2014, el porcentaje de alumnos inscritos en el área urbana ha disminuido en un 12% con relación al año anterior, mientras que en área rural incrementó ese 12%.

En cuando a los maestros para el año 2014 el 76% se encuentra asignado para el sector oficial, el 11% para los colegios ubicados en el Municipio y el 13% restante, establecidos en el instituto por cooperativa que funciona los días domingo.

La tasa de cobertura en educación más alta está comprendida en el año 2013 con un 36%, sin embargo para el 2014 se redujo a un 35%, esto es debido a que la población en edad de estudiar se incrementó y el número de estudiantes inscritos se redujo.

El centro de salud San Jorge cubre el 53% de la población, un 33% acude al hospital regional de Zacapa, 8% de las personas tienen derecho a hacer uso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- y un 6% requieren los servicios de médico particular y otras instituciones.

Para el año 2014, del total los hogares que cuentan con el servicio de energía domiciliar, el 31% corresponde al área urbana y el 69% restante a la rural;

comparado con el año 2002, según censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística –INE- donde el 32% se ubicaba en el área urbana y el 68% en la rural.

1.4.2 Servicios municipales

Estos servicios son indispensables para todo ser humano ya que brindan a la población la oportunidad de mantener un nivel de vida adecuado mediante la satisfacción de sus necesidades. Dentro de estos servicios se puede hacer mención de agua, drenajes, sistema de tratamiento de aguas servidas, sistemas de recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, letrización y cementerio.

A continuación se detalla la situación de cada uno de ellos al momento de la investigación.

Cuadro 6
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Servicios Municipales
Años: 2002 y 2014

Servicio	Año 2002*	Año 2014
Agua %		
Área urbana	32	33
Área rural	68	67
Total	100	100
Servicio de drenaje %		
Área urbana	33	68
Área rural	67	32
Total	100	100
Letrinización y otros servicios %		
Excusado lavable	11	41
Letrina o pozo ciego	58	42
Sin servicio	31	17
Total	100	100
Cobertura recolección de basura %	-	19

*Durante el Censo de 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Según investigación realizada en el año 2014, se logra establecer que del total de hogares que cuentan con el servicio de agua, el 33% pertenece al área urbana y el 67% restante a la rural.

Con relación al drenaje, para el 2014 el área urbana cuenta con un 68% de cobertura, mientras el 32% restante en la rural, distribuida en pocas aldeas, ya que la mayoría no cuenta con ese servicio.

El servicio de letrina o pozo ciego es tan común para la población como el excusado lavable, según investigación realizada se logra establecer que el 41% de la población utiliza este último, un 42% cuenta con letrina, que al compararlos con el año 2002, el primer servicio se incrementó en 30% y el segundo se redujo 16%; sin embargo un 17% de la población no hace uso de ninguna de estas dos opciones.

1.5 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Este tipo de organizaciones están constituidas por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos y se encargan de apoyar el desarrollo económico del Municipio, para así lograr una mejora productiva en la población.

1.5.1 Organizaciones sociales

Existen diversas organizaciones que brindan apoyo a las comunidades mediante la cooperación y ayuda mutua, así como la integración de grupos de interés que colaboran con la municipalidad de San Jorge.

Adicional a los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE- y el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, desarrolladas en la variable de la División Político Administrativa, a continuación se detallan otras organizaciones que se hacen presentes en el municipio.

Tabla 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Organizaciones Sociales
Año: 2014

Organización	Descripción
Comité pro-feria	Con el fin de llevar a cabo la feria patronal del Municipio y de sus distintas aldeas y caserío, el COCODE y los vecinos de las comunidades se organizan para realizar actividades de festejo, las mismas son promovidas por dicho comité y tienen como objetivo primordial, celebrar la festividad del santo patrono de la comunidad.
Comité de mujeres	Es un comité organizado por la Oficina Municipal de la Mujer, que se encarga de desarrollar programas sobre los derechos de la mujer, niñez, violencia intrafamiliar, VIH, entre otros.
Comité pro-cultura y deportes – COPRODE-	Éste se encarga de organizar actividades tanto culturales, como deportivas para que los habitantes de las comunidades puedan recrearse.
Organizaciones religiosas	Existen diversos ejemplos de organizaciones religiosas, que además de sus enseñanzas espirituales han puesto en práctica actividades relativas a la sostenibilidad de las comunidades. Algunas cuidan el medio ambiente a través de medidas de conservación y restauración del entorno, otras brindan apoyo a los más necesitados, proveyéndoles de comida, agua, y otras necesidades básicas. Las religiones que predominan en el Municipio según la encuesta efectuada, son la católica con un 53%, evangélica 31% y otras 16%.
Comité educativo –COEDUCA-	El comité está integrado por personas residentes de los centros poblados, que se relacionan directamente con la educación y por sujetos que aún cuando no participan directamente en el proceso, se vinculan con el mismo; de esa manera el -COEDUCA-, está conformado por padres, madres, docentes, y representantes de la comunidad, responsables de la formación inicial hasta el nivel medio. Además, dicho comité podrá estar integrado, como lo decidan los miembros del -COCODE- del centro poblado.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Con base a la información presentada en la tabla anterior, se determina que el Municipio cuenta con varias organizaciones sociales que brindan oportunidad a los habitantes del lugar de involucrarse y trabajar en cualquiera de las mismas para beneficio personal, familiar y comunitario.

1.5.2 Organizaciones productivas

Este tipo de organizaciones se encargan de apoyar al desarrollo económico del Municipio, para así lograr una mejora productiva para los habitantes de la población.

A la fecha de investigación, el Municipio cuenta con una asociación de la empresa agroexportadora de melón, que es una institución que se identifica con la población, ya que brinda atención a los trabajadores y vecinos al ofrecer artículos de primera necesidad a precios cómodos, a través de un supermercado ubicado en la Cabecera Municipal, también les proporciona vales para que puedan adquirir productos y cancelarlos al recibir el pago de quincena o fin de mes.

CAPÍTULO II

MARCO LEGAL Y DIAGNOSTICO MUNICIPAL

Este capítulo presenta la normativa que rige y orienta la administración de las municipalidades, permite conocer el análisis a nivel institucional por medio del proceso administrativo y determinar las deficiencias encontradas durante la investigación de campo, con el fin de elaborar propuestas de solución.

2.1 MARCO LEGAL

El marco legal municipal establece las normas y políticas que rige el accionar de las municipalidades, su correcta aplicación facilita el funcionamiento, al desarrollar procesos de gestión y administración sobre legislación jurídica establecida.

Dentro de esas leyes se pueden mencionar las siguientes:

- **Constitución Política de la República de Guatemala**

Es la ley fundamental o carta magna de la nación, la cual contiene el conjunto de reglas que guían y organizan a la sociedad, al establecer la autoridad y garantizar la libertad, así también regular aspectos propios de la Municipalidad. (Capítulo VII, Artículos 253, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 261 y 262).

- **Código Municipal (Decreto Número 12-2002)**

“Este Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen”.³

El gobierno del Municipio le corresponde al Concejo Municipal, constituyéndose como el órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales, en donde los miembros son solidaria y mancomunadamente

³ Congreso de la República de Guatemala “Código Municipal”, Decreto No. 12-2012. Art. 1. p. 1.

responsables de la toma de decisiones. Está integrado por el Alcalde quien lo preside; y por los síndicos y concejales. Todos electos de forma popular y directa por un período de cuatro años. (Artículo 9 Código Municipal).

- **Ley de Servicio Municipal (Decreto Número 1-87)**

“Regula las relaciones entre las Municipalidades y sus servidores, asegurando a éstos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal”.⁴

- **Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Número 57-92)**

Establece los requisitos que deben cumplirse para realizar procesos de “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”.⁵

- **Ley del Arbitrio de Ornato Municipal (Decreto Número 121-96)**

Se crea esta ley con el fin de obtener ingresos económicos a la Municipalidad, establecido como una obligación que tiene todo ciudadano de pagar de acuerdo a los ingresos que percibe, con el objetivo de que los recursos recaudados sean invertidos en obras de infraestructura para el Municipio.

- **Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal (Decreto Número 1132)**

Se establece la necesidad de crear “el Instituto de Fomento Municipal para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios

⁴ Congreso de la República de Guatemala “*Ley de Servicio Municipal*”, Decreto No. 1-87. Art. 2. p. 2.

⁵ Congreso de la República de Guatemala “*Ley de Contrataciones del Estado*”, Decreto No. 57-92. Art. 1. p. 2.

públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios”.⁶

- **Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto Número 15-98)**

El Impuesto Único Sobre Inmuebles, más conocido como IUSI, es la contribución que los guatemaltecos, pagan a la Municipalidad sobre el valor de los bienes inmuebles que poseen. Lo recaudado mediante este impuesto se utiliza para la administración y obra municipal; el mayor porcentaje va dirigido a inversión en servicios básicos y obras de infraestructura, para beneficio de los habitantes de cada Municipio.

- **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto Número 11-2002)**

“El objetivo del Sistema de Consejos 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”.⁷

- **Estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM)**

“El objeto de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM- es el desarrollo y fortalecimiento integral de las municipalidades de la República de Guatemala”.⁸

⁶ Congreso de la República de Guatemala “*Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal*”, Decreto No. 1132. Art. 1. p. 2.

⁷ Congreso de la República de Guatemala “*Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*”, Decreto No. 11-2002. Art. 3. p. 2.

⁸ Asamblea Nacional Extraordinaria de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala “*Estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM-*”, Art. 2. p. 2.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas (Decreto Número 31-2002)**

Es el instrumento legal que norma la función fiscalizadora de las entidades públicas, incluye las Municipalidades y las empresas que administra, así como los contratistas de obras o cualquier persona que reciba o maneje 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.

- **Ley de Acceso a la Información Pública (Decreto Número 57-2008)**

La presente ley “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 que se encuentre en los archivos, fichas, registros, base, banco o cualquier otra forma de almacenamiento de datos que se encuentren en los organismos del Estado, municipalidades, instituciones autónomas y descentralizadas y las entidades privadas que perciban, inviertan o administren fondos públicos, incluyendo fideicomisos constituidos con fondos públicos, obras o servicios públicos sujetos a concesión o administración”.⁹

- **Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002)**

“Se entiende por descentralización el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el

⁹ Congreso de la República de Guatemala “Ley de Acceso a la Información Pública”, Decreto No. 57-2008. Art. 2. p. 2.

ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado".¹⁰

2.2 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

Esta variable permite observar, interpretar y dar a conocer la situación vigente administrativa de la municipalidad de San Jorge, su objeto principal es conocer y analizar la forma en que la Municipalidad desarrolla sus actividades a través de una evaluación interna, para identificar el escenario general, recolectar información y proponer posibles soluciones.

Es importante mencionar que la Municipalidad inicio sus labores administrativas a partir del mes de julio del año 2014, su primer aporte monetario fue asignado del presupuesto anual de la municipalidad de Zacapa, en el mes de septiembre del mismo año, para dar continuidad a sus operaciones administrativas e iniciar con las financieras.

Al momento de llevar a cabo la investigación de campo se descubrió que algunos procesos ya han sido implementados por parte de los colaboradores de la Municipalidad, sin embargo por el corto período de tiempo en funciones se establece que aún carece de varios aspectos que a continuación se describen.

2.2.1 Proceso administrativo

El diagnóstico tiene como propósito principal conocer la organización administrativa y el funcionamiento de cada área de trabajo con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas que puede estar atravesando la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

A continuación se presenta el diagnóstico administrativo de la municipalidad de San Jorge, donde se toman como guía las etapas que integran el proceso

¹⁰ Congreso de la República de Guatemala "*Ley General de Descentralización*", Decreto No. 14-2002. Art. 2. p. 2.

administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control; mismas que actúan de forma conjunta para lograr cumplir los objetivos y metas trazadas.

2.2.1.1 Planeación

Consiste en identificar los objetivos que se desean alcanzar en un determinado período de tiempo, para lograr un fin específico; luego de establecer los objetivos, se continúa con la definición de estrategias, planes y programas para alcanzar los resultados deseados. Realizada la planeación, se puede contar con un trabajo más productivo y reducir costos, tiempo y duplicidad de actividades.

- **Principios de la planeación**

Según estos principios, en relación a *la flexibilidad*, la municipalidad de San Jorge, trabaja con base al Plan Operativo Anual –POA-, el cual es elaborado por la Dirección Municipal de Planificación –DMP-. No es más que un documento formal en el que cada unidad aporta las actividades a ejecutar y los objetivos deseados para lograr fines específicos, a través de la definición de estrategias. De acuerdo al *principio de la unidad*, la planificación y programación presupuestaria se lleva a cabo por la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-, en coordinación y comunicación con la DMP. Aún no se aplica *el principio de la precisión*, ya que antes de planificar las obras no se realizan estudios de mercado y factibilidad por el corto tiempo e inversión que debe hacerse en cada uno, según la ejecución presupuestaria.

- **Misión y visión**

La Municipalidad cuenta con una misión y una visión que la identifica, pero únicamente se encuentra plasmada en el Plan Operativo Anual, no se visualizan en la entrada de la institución y tampoco se ha dado a conocer a los empleados de forma escrita. Dicha misión y visión se describen a continuación.

Misión: “Transformar la labor administrativa fortaleciendo la organización y participación ciudadana a través de actividades que garanticen la efectiva

prestación e implementación de servicios reafirmando el compromiso con el municipio para lograr el bien común, definiendo políticas, programas y proyectos de desarrollo integral con autogestión y coordinación institucional”.

Visión: “Ser la institución del pueblo que busca satisfacer las necesidades más sentidas de la población enfocada a promover el desarrollo integral del municipio enmarcado en transparencia, equidad y justicia social en la prestación de los servicios públicos; con una estructura funcional organizada en todos sus niveles mejorando la calidad de vida de los habitantes”.

- **Objetivos**

Son los que representan los resultados que la institución espera obtener, en el transcurso de un tiempo específico. La municipalidad de San Jorge, aún no cuenta con objetivos generales ni específicos, tampoco las unidades y departamentos que la conforman.

- **Valores**

Después de realizar la investigación, se determina que no existen valores con los que el personal de la Municipalidad pueda identificarse.

- **Políticas y reglas**

Se encontró que la Municipalidad carece de políticas, reglamento interno y estrategias definidas.

- **Planes estratégicos**

Evita la ausencia de un planteamiento estratégico de la Municipalidad que se vincule con planes de desarrollo municipal de largo plazo, que pueda ser complementario.

2.2.1.2 Organización

Es la forma en la que está estructurado el trabajo, de manera que se logren los objetivos de forma integral y eficiente, así como establecer niveles de jerarquía, de los cuales se delega autoridad y responsabilidad.

- **Estructura administrativa**

La Municipalidad aún no cuenta con un organigrama establecido el cual indique cuales son los niveles de jerarquía que existen, dado que es de reciente creación y aún están en proceso de identificación de perfiles de cada puesto, para cumplir con la totalidad de personal indicado, para el desarrollo de sus funciones.

Los colaboradores de la Municipalidad tienen conocimiento que existen las diferentes áreas pero de manera empírica, no formal. Según la investigación realizada durante el mes de octubre del 2014, se logró establecer que existe una organización confusa, debido a que las direcciones, oficinas, coordinaciones y unidades se manejan a un mismo nivel, por lo que todos dependen de las instrucciones del Alcalde Municipal a través de la Secretaría Municipal.

- **Manuales de organización**

La Municipalidad carece de manuales de organización (valores, objetivos, metas, estructura orgánica, organigrama definido, entre otros) y manual de normas y procedimientos.

2.2.1.3 Integración

Ésta se encarga de incorporar recurso humano calificado y con experiencia, así como elementos materiales para el funcionamiento de la organización, esto se logra a través del proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y desarrollo profesional.

- **Reclutamiento y selección**

Al mes de octubre del año 2014, la Municipalidad no cuenta con una Dirección de Recursos Humanos, por lo que se carece de una base de datos para el reclutamiento, no se realizan publicaciones para dar a conocer las plazas vacantes y en cuanto a la selección de personal, se realiza a través del Concejo Municipal, al presentar tres alternativas, de las cuales se evalúa y se define el personal idóneo para cada puesto. Aún no se ha implementado la inducción y por el corto tiempo en funciones no se puede aplicar la evaluación y desarrollo profesional.

- **Inducción**

Se carece de un manual de inducción, que oriente al empleado municipal con respecto a la labor que desarrolla en su área de trabajo, sin embargo si se aplica una pequeña introducción general a la institución y al departamento en el cual desarrollará sus funciones.

- **Capacitación**

Según entrevistas realizadas al personal de la Municipalidad, han manifestado que por el poco tiempo de trabajo, ha sido mínima la participación en las capacitaciones que han recibido para aplicarlo en su área de trabajo. De acuerdo con la OMM, únicamente han asistido a una capacitación realizada por la Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM-; el personal de la DMP no ha recibido ninguna capacitación, se aplica únicamente la experiencia y conocimientos del director; hay 3 promotores que le apoyan pero son recién graduados, lo que hace que el trabajo se acumule en los altos mandos y los resultados sean lentos. En la DAFIM no han recibido capacitaciones, únicamente personal del Ministerio de Finanzas les orientó para iniciar su trabajo.

- **Adquisición de recursos**

Al momento de llevarse a cabo la investigación, la Municipalidad ha tenido un gran avance en cuanto a obtención de mobiliario y equipo, dado que ha recibido

donaciones de archivos, estanterías, escritorios, y sillas por parte del Banco BANRURAL, ubicado en el municipio, únicamente una persona de la OMM no cuenta con mobiliario y equipo de computación, por lo que dos personas trabajan en la misma máquina asignada a la coordinadora; así mismo se han adquirido fotocopiadora, impresoras, ventiladores y computadoras con el presupuesto asignado en el mes de septiembre del año 2014, en su mayoría los colaboradores llevan su equipo personal para realizar el trabajo dentro de la Municipalidad, tampoco se cuenta con planta telefónica, página web e internet, por consiguiente, los empleados municipales no tienen correos electrónicos institucionales y para efectos de comunicación escrita, utilizan el personal.

2.2.1.4 Dirección

Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, que tiene como fin primordial, guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de los colaboradores, así como influir y dirigir las actividades para el logro de los objetivos de la organización.

- **Principios de la dirección**

Se observa que en la Municipalidad se aplica la dirección por urgencias y por acontecimientos, ya que según se presenten las situaciones se actúa, lo cual concentra a todo un equipo de personas y se alteran los programas existentes; además de incumplirse con el principio de coordinación de intereses, de la vía jerárquica, de resolución de conflictos y aprovechamiento del conflicto.

- **Motivación**

Debido al poco tiempo de laborar en la municipalidad de San Jorge, se logra determinar que el personal se siente motivado por el hecho de pertenecer a un equipo de trabajo nuevo; otro de los aspectos que incentivan al personal es el horario de labores, ya que esto les permite realizar otras actividades fuera de la jornada, como continuar con sus estudios; sin embargo, es muy corto el tiempo

para establecer los satisfactores o motivantes que el personal recibirá por la estimulación al buen trabajo realizado.

- **Comunicación**

Según entrevistas realizadas a los encargados de cada unidad de la Municipalidad, se logró determinar que la comunicación se da de manera vertical, porque inicia del nivel administrativo superior al inferior, como órdenes e instrucciones; y de forma horizontal al momento de comunicarse entre unidades administrativas, a través de correos electrónicos, teléfono, oficios, comunicados o de manera verbal en reuniones de trabajo.

- **Supervisión**

La supervisión interna la realiza cada encargado de las unidades administrativas, al llevar el control de las diferentes actividades de manera adecuada y que se cumpla con los objetivos trazados.

- **Liderazgo**

Se establece que por el corto tiempo en funciones, el liderazgo que se manifiesta en las unidades que conforman la Municipalidad es a través del estilo de dirigir, ya que el jefe de cada área define el papel del subordinado y le indica qué, cómo, cuándo y en donde hacer las diferentes asignaciones.

- **Trabajo en equipo**

Con relación a las percepciones de trabajo en equipo, según entrevista a los colaboradores, indican que actualmente los jefes los toman en cuenta para trabajar en equipo, y se cuenta con una percepción positiva de la colaboración entre departamentos, ya que al momento de solicitar apoyo para el desarrollo de cualquier labor, es recibida de forma inmediata, esto hace que se forme un ambiente agradable y de mucha satisfacción, favorable para generar sinergias entre los departamentos.

2.2.1.5 Control

Su esencia es verificar si las actividades de la organización alcanzan los resultados esperados, controlar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, identificar las debilidades y corregir las desviaciones ocurridas en el transcurso del tiempo, determinar y analizar rápidamente las causas que originan problemas, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

- **Principios del control de los objetivos**

Debido a que la Municipalidad aún no cuenta con objetivos y metas definidas, no se puede llevar el control de la realización de los mismos, por lo que es importante que se establezcan dichos elementos para que se aplique este proceso.

- **Principios de control del diseño**

De acuerdo al corto tiempo de funciones de la Municipalidad, se encontró ausencia de sistemas computarizados, que permitan agilizar los trámites y pagos que se efectúa en la institución, ya que según el método de observación, el control de pago de agua se lleva a través de un sistema manual de recibos corrientes; así también se presenta poco avance en el establecimiento de los niveles de morosidad actualizados mensualmente, para el cobro de dicho servicio.

- **Medición del desempeño**

Debido a que la Municipalidad es de reciente creación, aún no se puede realizar una medición del desempeño de labores, ya que al momento de la investigación aún no se han realizado todas las actividades y proyectos programados en el POA.

El único control sobre el desarrollo de actividades que se aplica es, a través de informes mensuales presentados por cada empleado municipal, donde se detalla cada asignación realizada y los resultados obtenidos.

2.2.2 Seguridad e higiene

Consiste en identificar si se aplican normas de higiene y seguridad laboral; además de verificar la integridad de las instalaciones, las salidas de emergencia, el equipo para controlar incendios, equipo de primeros auxilios y asesoría y capacitación sobre la forma de actuar en caso desastres naturales y accidentes antrópicos.

- **Infraestructura**

Según investigación se observa que no se cuenta con una ubicación definida del inmueble, ya que se alquila una casa, la cual se adaptó para el uso de la Municipalidad, ésta se encuentra en una calle muy estrecha y de difícil acceso y localización para las personas que no pertenecen al Municipio. En su interior el espacio es muy reducido para el total de direcciones y unidades que lo conforman, lo que provoca hacinamiento y mala atención al usuario, específicamente en Recepción, Secretaría Municipal, DAFIM, DMP y la OMM.

- **Señalización y plan de evacuación**

Las instalaciones no ofrecen garantías de seguridad y no cumplen con las cualidades necesarias para el desempeño de los trabajadores; además no existe señalización y no está definido un plan de evacuación en caso de desastres naturales.

- **Extintores**

Al mes de octubre del año 2014, la Municipalidad no cuenta con extintores por cualquier emergencia de incendios.

- **Botiquín**

Según investigación realizada, se pudo observar que la Municipalidad no cuenta con un botiquín de primeros auxilios que este a la vista y al alcance de los colaboradores, por cualquier emergencia menor que pueda presentarse.

- **Capacitación de primeros auxilios y simulacros**

Los colaboradores de la municipalidad de San Jorge, no han recibido ninguna capacitación de primeros auxilios o simulacros, que permitan reconocer las rutas de evacuación y saber en qué punto deben reunirse al momento de un desastre natural o provocado.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Con base en las necesidades detectadas al efectuar el diagnóstico administrativo en la municipalidad de San Jorge e identificar las deficiencias en la administración municipal, se procede a elaborar diferentes propuestas, mismas que tendrán como principal objetivo disminuir las debilidades encontradas en la institución, por medio de instrumentos administrativos, los cuales se pondrán a disposición de los funcionarios para ser implementados.

3.1 PLANEACIÓN

Este proceso administrativo presenta algunas deficiencias que incluyen en el funcionamiento de la institución, por lo que a continuación se presentan las propuestas de mejoras aplicables.

3.1.1 Principios de la planeación

En cuanto al principio de *precisión*, es necesario asignar a una persona en la Dirección Municipal de Planificación, en donde ejecutará la función de evaluar cada proyecto a desarrollarse, en cuanto a los estudios de mercado, financiero y de factibilidad.

3.1.2 Misión y visión

Con el fin de fortalecer y ofrecer una herramienta a la administración municipal, que ayude a los colaboradores y a la población a tener una idea clara de los propósitos y la razón de ser de la municipalidad de San Jorge, se propone la siguiente misión y visión:

- **Misión**

“Somos una institución autónoma, que prioriza el desarrollo integral del municipio, procura el orden y la convivencia a través de la coordinación con organismos

públicos y sociedad civil, a fin de contribuir al bienestar y seguridad de la población”.

- **Visión**

“Ser una institución municipal moderna, transparente, participativa, democrática, incluyente, con personal ampliamente comprometido con su gente y su Municipio, con el fin de mejorar las condiciones de vida, mediante la prestación de servicios de calidad y desarrollo sostenible”.

Es importante que tanto los empleados de la Municipalidad, como los vecinos del Municipio tengan conocimiento de la visión y misión que impulsan el trabajo de la institución, y se sientan identificados con la misma, por lo que se sugiere que estos instrumentos sean colocados en un lugar visible, en la recepción de la institución.

3.1.3 Objetivos

Es necesario que cada área de trabajo establezca sus objetivos, tanto generales como específicos, así como las estrategias que buscan el mayor número de alternativas, para lograr cada uno de estos, seguidamente el Director Municipal de Planificación debe ser el encargado de reunir e integrar los mismos y elaborar los objetivos a nivel general, así como darlos a conocer de forma escrita a todo el personal de la Municipalidad.

3.1.4 Valores

Es importante que los valores de la Municipalidad sean definidos por el Director Municipal de Planificación con visto bueno del Alcalde, para que todos los empleados puedan establecerlos como propios, así también deben colocarse en un lugar visible, junto con la misión y visión, para que tanto los trabajadores, como la población pueda visualizarlos. Entre estos se propone:

Transparencia: estar en disposición de mostrar los principios de acción y las decisiones aplicadas, para generar un clima de confianza en la administración de los recursos disponibles.

Responsabilidad: en el trabajo que se desarrolla, para realizarlo con seriedad y compromiso, en pro del mejoramiento laboral, social y cultural.

Respeto: reconocer los intereses y sentimientos de las personas, comprender la forma de actuar y pensar, al tomar en cuenta la dignidad de todo ser humano.

Servicio de calidad: prestar un servicio de excelencia, ser eficientes en la resolución de problemas de los vecinos, mostrar siempre la mejor actitud.

Equidad: valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que se presenten entre sí.

Honestidad: demostrar la calidad humana con coherencia y sinceridad, al aplicar valores de verdad y justicia.

Lealtad: compromiso firme en lo que se cree, en los ideales de un mejor Municipio con esfuerzo y trabajo.

3.1.5 Políticas y reglas

Derivado de la carencia de políticas y reglamento dentro de la Municipalidad, es recomendable la elaboración de los mismos, ya que estas son guías que orientan la acción; son criterios, lineamiento generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

- **Políticas**

Las políticas se proponen para mejorar la normativa interna de la Municipalidad y criterios de convivencia social, se recomiendan las siguientes que pueden ser utilizadas y aplicadas a corto plazo.

- **Abuso de sustancias**

Prohibir el consumo de bebidas alcohólicas dentro del horario laboral o asistir en estado de ebriedad, esto puede afectar el ambiente de trabajo, la asistencia de los empleados y su productividad.

- **Código de vestimenta**

Requerir que los empleados vistan de manera formal, los hombres con camisa y pantalón y las mujeres con ropa de trabajo adecuada, para promover un ambiente profesional o en su defecto, implementar el uso de uniforme que promueva a la municipalidad de San Jorge, para que puedan ser reconocidos por la población.

- **Uso de computadora**

Implementar la política que rige el uso de computadoras exclusivamente para temas laborales, limitar las redes sociales, descargas de videos o música para evitar infectar el equipo con virus, en un esfuerzo por aumentar la productividad.

- **Información confidencial**

Esta política prohíbe al empleado la divulgación de información confidencial que se maneja en cada área de trabajo, con el fin de proteger las acciones de la institución.

- **Servicio de calidad**

Brindar un trato justo y esmerado a la población, en cuanto a llamadas, solicitudes y reclamos al considerar que, el fin primordial de la Municipalidad es el servicio a la comunidad.

- **Reglas**

A continuación se presenta una lista de reglas que la Municipalidad puede considerar. Si se descubre a un empleado que infrinja las mismas, estará sujeto a medidas disciplinarias, que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despido.

- Respetar el horario de trabajo y almuerzo
- No ausentarse de la oficina sin el previo aviso al jefe inmediato o de forma injustificada

- No abandonar su lugar de trabajo sin el permiso respectivo de su jefe inmediato
- Realizar las obligaciones laborales durante la jornada de trabajo
- Aceptar las instrucciones de su jefe inmediato
- No tener conductas escandalosas, o faltar el respeto a los compañeros de trabajo
- Usar lenguaje adecuado, sin amenazas ni ofensas al dirigirse a los compañeros de trabajo
- No dañar, destruir o robar bienes de la institución
- Hacer uso adecuado del mobiliario y equipo que se encuentra bajo su cargo
- Pedir autorización para hacer uso del equipo de oficina fuera de las instalaciones
- No ingresar a las instalaciones en horas inhábiles o fines de semana, sin la debida autorización y justificación
- Registrar el ingreso y egreso en el respectivo control, no registrar a otro compañero de trabajo
- No brindar información falsa o engañosa a la población que lo requiere
- No falsificar firmas o documentos que se extienden en la Municipalidad
- Prohibido fumar e ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones
- No portar arma de fuego o armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones

3.1.6 Planes estratégicos

Es importante que los jefes de unidades se reúnan con el Director Municipal de Planificación, con el fin de establecer los puntos de prioridad que deben especificarse dentro del plan estratégico de la Municipalidad, para luego ser

trasladado y analizado en conjunto con el Concejo Municipal y realizar los cambios necesarios.

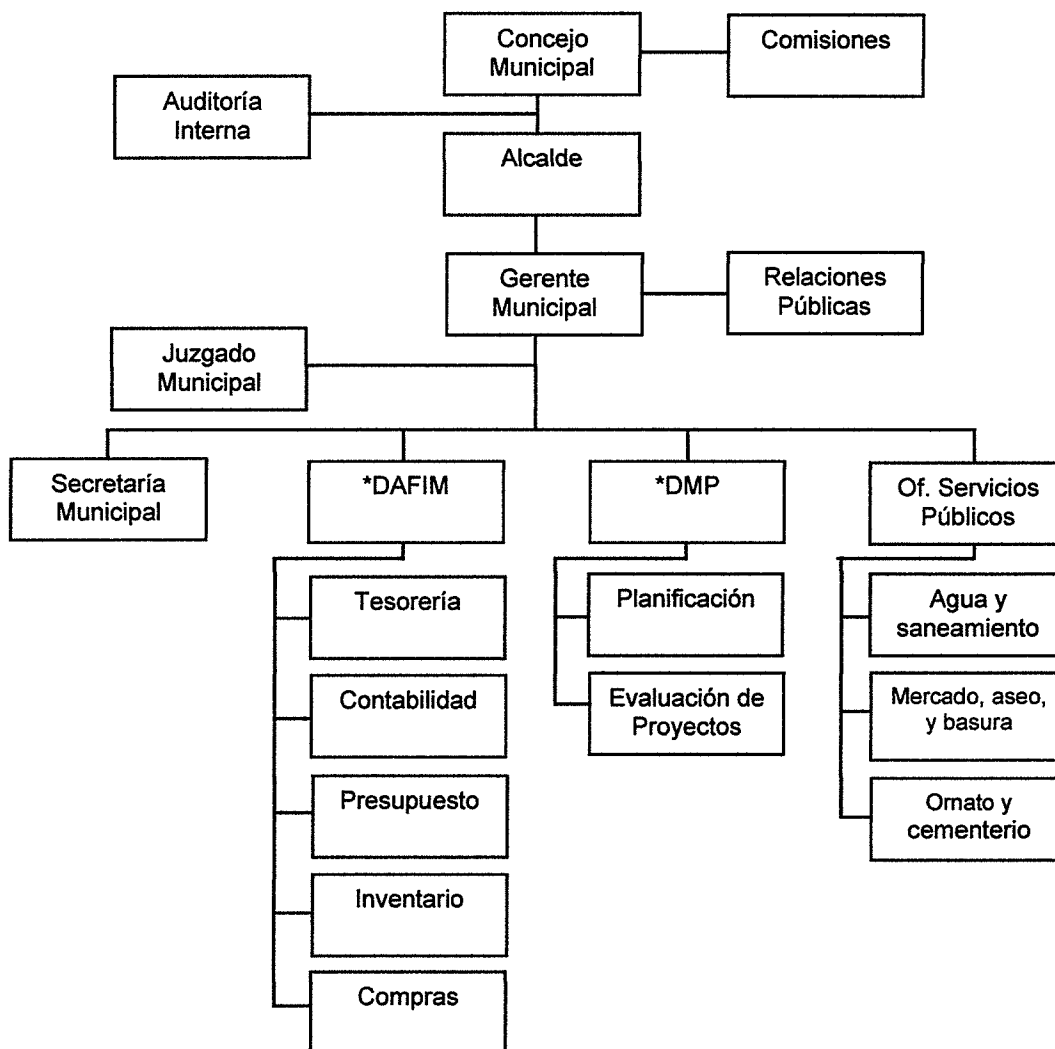
3.2 ORGANIZACIÓN

Para lograr una máxima eficiencia dentro de los planes de la municipalidad de San Jorge, es importante que las relaciones entre las funciones, niveles y actividades, se encuentren estructuradas de forma adecuada.

3.2.1 Estructura administrativa

A la fecha de investigación, la Municipalidad aún no cuenta con un organigrama establecido, lo cual es de vital importancia, ya que es esencial contar con las áreas y puestos de trabajo identificados, para brindar atención de calidad a la población del municipio, por lo que a continuación se presenta el organigrama propuesto.

Gráfica 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
División Administrativa Propuesta
Año: 2014

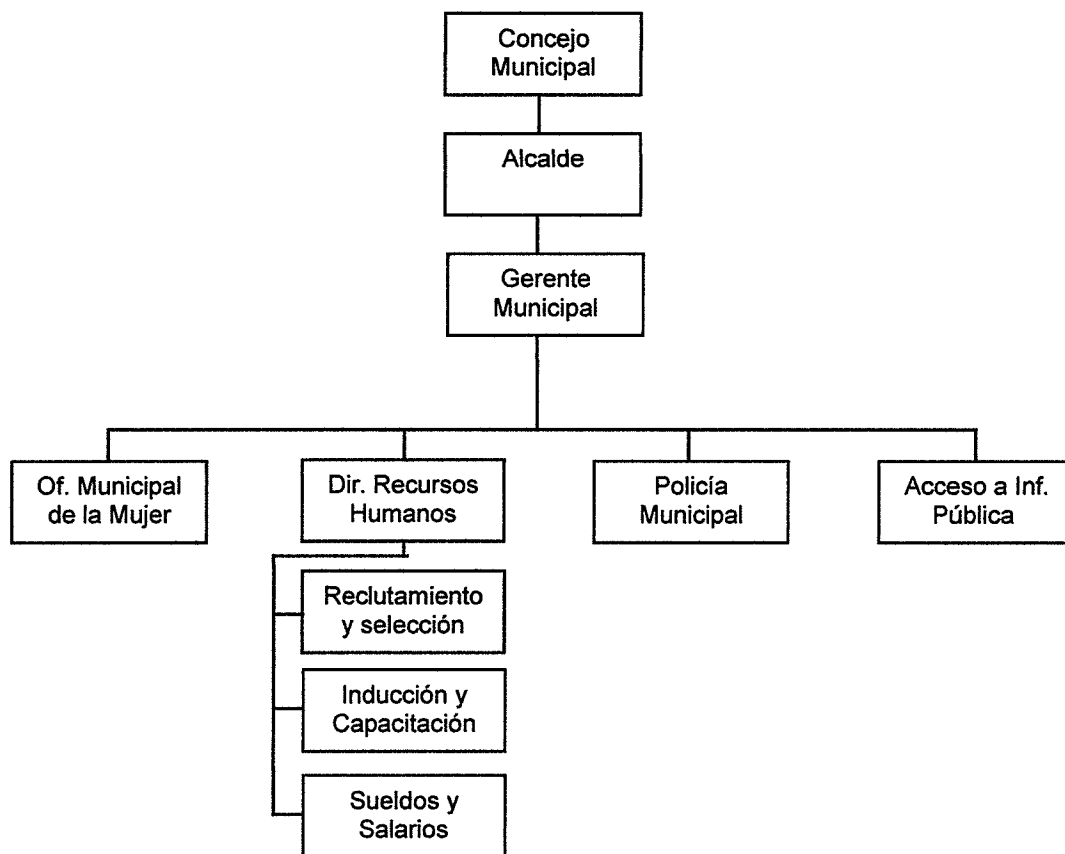


*DAFIM: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal

*DMP: Dirección Municipal de Planificación

Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

Gráfica 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
División Administrativa Propuesta
Año: 2014



Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

El organigrama anterior ilustra las relaciones y unidades con que una Municipalidad debe contar como mínimo, para la prestación de los servicios que le mandan las leyes del país, establecidas en el Código Municipal. Está constituida por cuatro niveles jerárquicos, clasificados de la siguiente manera: el nivel uno representa el Concejo Municipal; el segundo lo conforma el Alcalde; el tercero lo integran las unidades administrativas municipales y el cuarto nivel está constituido por las dependencias de cada unidad administrativa.

El Gerente Municipal es optativo, según las posibilidades financieras existentes, su labor consiste en trabajar en conjunto con el Alcalde en la gestión administrativa municipal, y en el eficiente desempeño de las funciones técnicas y administrativas de la Municipalidad, según se estipula en el Artículo 90 del Código Municipal.

Para la ejecución de sus ordenanzas y hacer cumplir los reglamentos y demás disposiciones, la Municipalidad puede crear, según sus recursos y necesidades, uno o más juzgados de asuntos municipales como se menciona en el artículo 161 del Código Municipal.

Adicional a eso se sugiere la creación de una dirección de Recursos Humanos, para que sean los encargados de reclutar y seleccionar al personal, así como brindar la inducción correspondiente y responsables de mantener capacitado a los trabajadores en sus áreas respectivas; así también llevar el control de vacaciones, suspensiones, descuentos y beneficios, a los cuales los colaboradores tienen derecho.

3.2.2 Departamentalización

En ausencia de la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección Municipal de Planificación, será la encargada de dar a conocer el organigrama de la institución a todos los colaboradores.

3.2.3 Manual de organización

Es el documento que contiene información detallada respecto al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades administrativas que integran una institución, señala los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; así mismo, debe contener el organigrama que describa en forma gráfica la estructura de la organización.

Otros aspectos importantes que aporta un manual de organización es que contienen la descripción de los puestos, lo cual es muy relevante, ya que permite al empleado comprender la importancia del cargo que ocupa en la institución, así como la responsabilidad que conlleva estar en el mismo, por lo que es de vital importancia que la Municipalidad elabore este manual ya sea a través de la Dirección Municipal de Planificación o en su defecto, contrate a un consultor externo. Para efectos de estudio en los anexos de este informe se presenta la descripción de los seis mandos medios propuestos en la División Administrativa de la municipalidad de San Jorge.

3.2.4 Manual de normas y procedimientos

Este manual es una recopilación en forma de texto, que recoge de manera minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores. El manual de procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, pues no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa o institución. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la institución.

En consideración con lo anterior, es necesaria la creación de un manual de procedimientos, pues al mes de octubre del año 2014, la Municipalidad carece de éste y la elaboración es responsabilidad de la Dirección Municipal de Planificación. En los anexos de este documento se presentan tres propuestas que pueden ser tomadas en cuenta para la elaboración del mismo.

3.3 INTEGRACIÓN

Para contar con personal eficiente y adecuado, es necesaria la creación de la dirección encargada de realizar todos los procesos y seguir los pasos de la integración.

3.3.1 Reclutamiento y selección

Implementar una Dirección de Recursos Humanos, encargados de diseñar todas las estrategias administrativas relacionadas con los diferentes procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del recurso humano municipal.

3.3.2 Inducción

Se recomienda elaborar a través de la Dirección de Recursos Humanos o en su ausencia, la Dirección Municipal de Planificación, un manual de inducción que brinde a los nuevos empleados municipales la información necesaria acerca de la institución que representan, e información general de cada unidad que conforma la Municipalidad, con el fin de que el personal nuevo se familiarice con la misma. Dentro de otros elementos se pueden describir los siguientes:

- Bienvenida
- Antecedentes de la Municipalidad
- Descripción de la institución
- Misión, visión y valores
- Organigrama
- Información de cada unidad de trabajo

- Derechos y obligaciones
- Prestaciones generales internas
- Políticas
- Reglamento interno

3.3.3 Capacitación

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de velar por el desarrollo de las capacitaciones del personal, pero debido a la inexistencia de ésta, la Dirección Municipal de Planificación es la responsable de elaborar e implementar un plan de capacitación para motivar al personal, sobre temas relacionados con el trabajo que desempeñan; así mismo, conocimientos actuales del manejo de programas de computación, encaminados a mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Según información obtenida en la investigación de campo se logra elaborar la siguiente tabla, donde se proponen algunas capacitaciones según el área de trabajo.

Tabla 3
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Propuesta de Temas de Capacitación
Año: 2014

No.	Descripción de Cursos	Unidades Administrativas
1	Relaciones interpersonales	Todas la unidades Recepción, Secretaría Municipal y
2	Servicio al cliente	Tesorería
3	Cultura organizacional	Concejo Municipal y DMP
4	Fortalecimiento institucional	Dirección Municipal de Planificación
5	Liderazgo para mandos medios	Mandos medios de la Municipalidad
6	Participación comunitaria	Oficina Municipal de la Mujer y DMP
7	Microsoft Office	Recepción, asistente de Alcalde y promotores de la DMP

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se observa en la tabla anterior, las capacitaciones están dirigidas a los mandos altos, para que ellos se encarguen de informar a los subalternos el conocimiento que se considere necesario, para que las labores diarias se desarrollen de una manera fluida y eficiente. Cabe mencionar que la

documentación pertinente para la formación de los colaboradores la realizará el personal de la DMP.

3.3.4 Adquisición de recursos

Con relación a la adquisición de computadoras, es importante tomar en cuenta que los colaboradores necesitan que se les provea el equipo específico para el desarrollo de su trabajo, ya que no es recomendable que se utilicen las laptop personales para temas de oficina, pues se corre el riesgo de robo o extravío de las mismas y con ello la información confidencial de la Municipalidad. Así mismo es importante proveer el mobiliario adecuado al personal que aún no cuenta con él, para que el desarrollo de sus actividades sea más efectivo.

Se sugiere la compra e instalación de una planta telefónica, para que la comunicación interna sea más rápida y efectiva, así se dejarán de usar los teléfonos personales para situaciones de trabajo y que, a través de la oficina de relaciones públicas, se realice las gestiones necesarias con las empresas proveedoras de internet, a fin de que se lleven a cabo los estudios necesarios para tener acceso a este servicio, con el objeto de implementar una página web específica de la Municipalidad, que permita dar a conocer a la población la forma en que está integrada, los servicios que ofrece y el trabajo que realiza para el mejoramiento del Municipio y por consiguiente, que los empleados puedan agilizar y formalizar la comunicación, a través de correo electrónico institucional, que servirá tanto a nivel interno como externo.

3.4 DIRECCIÓN

Es importante dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos trazados, por lo que supervisar que se cumplan con responsabilidad las tareas asignadas, y se obtenga un resultado positivo, será de gran ayuda para la institución.

3.4.1 Principios de la dirección

Es responsabilidad de cada encargado de las unidades coordinar y lograr que las personas que estén bajo su supervisión, persigan los mismos objetivos e intereses, con el fin de alcanzar una meta común, destacar el trabajo de cada unidad y cumplir con los objetivos generales de la Municipalidad. En cuanto a la *vía jerárquica*, que las órdenes se tramitan de forma correcta, para lo cual se utilice comunicación a través de memorándum o correos electrónicos, ya que jerárquicamente, el jefe inmediato es el único que puede darles instrucciones y es ante él que deben de responder. Los coordinadores de cada departamento son los responsables de *resolver los conflictos* que se presenten dentro de cada área, de una forma adecuada y procurar la armonía entre las partes. Así mismo pueden *aprovecharse los conflictos* para analizar las posibles soluciones, integrar a los involucrados y fortalecer así los lazos laborales.

3.4.2 Motivación

Para poder mantener al personal de la Municipalidad motivado, es necesario considerar ciertos factores, como el que se sientan identificados con un grupo de trabajo, para lograr fines comunes, esto aumenta la productividad del empleado; lograr que los colaboradores se integren emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la institución, mediante la participación activa en la toma de decisiones; y establecer sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa, esto promueve la eficiencia y motiva al personal.

Parte de esa motivación inicia con el reconocimiento de logros, ya que esto no tiene costo y puede significar mucho; incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos.

3.4.3 Supervisión

Todo colaborador necesita mejorar constantemente, el ser supervisado y guiado sobre la correcta realización de sus actividades, ayuda a desenvolverse de mejor forma, al asegurarse que el Jefe inmediato les indica a los trabajadores las mejoras que deben hacer en su trabajo.

Para lo cual se sugiere que los jefes establezcan los niveles de trabajo que esperan de sus colaboradores; así como capacitar a los empleados bajo su cargo para que ellos mismos detecten los fallos y puedan corregirlos sin necesidad de ayuda.

3.4.4 Liderazgo

Para el buen funcionamiento de cada unidad, se sugiere aplicar el liderazgo participativo, con el fin de mantener constante comunicación entre jefe y empleado, y mejorar con ello el estilo de liderazgo encontrado durante la investigación, y se modifique a la figura de participar o delegar, los cuales, con los conocimientos adquiridos por los empleados ya participan en la toma de decisiones, porque aumenta la comunicación de dos vías, o ya es capaz de tomar las decisiones sin consultar, porque ya tienen habilidades, conocimientos y confianza para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

3.5 CONTROL

La manera más efectiva de conocer qué áreas de la Municipalidad se encuentran débiles y mejorar los errores cometidos, es a través de la medición de resultados y control de las actividades que desarrolle cada puesto de trabajo. Así mismo es importante la retroalimentación, para obtener resultados exitosos.

3.5.1 Principios del control de los objetivos

Establecer los objetivos y metas que la Municipalidad desea alcanzar, para que pueda aplicarse el control correspondiente para cumplir los mismos.

3.5.2 Principios de control del diseño

La DAFIM, debe gestionar la implementación de un sistema computarizado que permita agilizar los pagos que se reciben en la Municipalidad a cargo del tesorero y con ello, llevar un mejor control, principalmente por medio de la actualización de la base de datos de los vecinos, para la aplicación sancionatoria de recuperación de pagos, de conformidad con el inciso f) del Artículo 98 del Código Municipal.

3.5.3 Medición del desempeño

Que la Secretaría Municipal, mientras no se constituya el área de Recursos Humanos, implemente un programa de evaluación del desempeño, para proporcionar a los empleados municipales oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución, con el objetivo de hacer más eficientes las actividades laborales.

Definir e implementar una estrategia para que cada año se realice una evaluación del desempeño y así medir e identificar el avance en cada una de las actividades desarrolladas por la Municipalidad, al basarse en la observación, informes estadísticos, informes escritos o verbales.

3.6 SEGURIDAD E HIGIENE

Para evitar que sucedan actos y accidentes inseguros, se determinan medidas que ayudan a reducir los mismos; así como la señalización que debe de existir dentro de la Municipalidad. Es necesario para ello establecer normas y lineamientos con el objetivo de velar por la integridad física de los colaboradores, así como del cuidado de los recursos materiales para el desempeño de sus labores.

3.6.1 Infraestructura

Que la DMP, coordine con la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el apoyo de un estudiante de último grado de esta unidad académica, para que estudie el terreno asignado a la Municipalidad y elabore los

planos del edificio y la adecuada distribución de oficinas en la construcción del inmueble.

3.6.2 Plan de evacuación y señalización

Es recomendable implementar un programa de evacuación del personal, en caso de desastre natural, así mismo, la señalización es una herramienta extremadamente útil y puede evitar accidentes, pero esta debe formar parte de un plan de prevención y debe ser debidamente acompañada por otras formas y herramientas de prevención de accidentes, como lo son la identificación de las rutas de evacuación que existan en la Municipalidad, el punto de reunión en caso de emergencia, la ubicación exacta del botiquín de primeros auxilios y los extintores. Todo este proceso deberá realizarse conjuntamente con la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, -CONRED-.

3.6.3 Extintores

Éstos cumplen una función de vital importancia en el plan de protección contra incendios. Cuando se inicia un incendio, son los primeros elementos que se utilizan para intentar controlar el fuego; sin embargo, para un correcto uso, se deben tener ciertos conocimientos sobre el tema, por lo que se sugiere la compra, como mínimo de dos extintores, para colocar uno en cada nivel de la Municipalidad y a la vez solicitar a la empresa proveedora, una inducción a todos los trabajadores sobre el uso y la importancia de los mismos.

3.6.4 Botiquín

Es importante la implementación de un botiquín de primeros auxilios, el cual ayudará a los colaboradores a solventar emergencias menores, como dolor de cabeza, alguna herida, indigestión, desmayo, entre otros. El área más adecuada para colocar dicho botiquín es en la Secretaría de la Municipalidad, deberá estar en un sitio seguro, lejos del alcance de los niños y donde no ofrezca riesgo alguno. No deben ubicarse en baños ni en lugares cálidos, pues los medicamentos se pueden alterar por la humedad.

Los elementos esenciales de un botiquín de primeros auxilios se pueden clasificar en: antisépticos como alcohol, solución salina normal, jabón, agua oxigenada, amoníaco; material de curación como gasas de distintos tamaños, compresas, vendas, curitas, pequeñas tablillas de madera, esparadrapo, algodón; medicamentos como analgésicos, sobres de suero oral, antihistamínicos; e Instrumental y otros elementos adicionales, como aguja e hilo de sutura, linterna, mascarilla, guantes desechables, termómetro oral y tijeras.

3.6.5 Capacitación de primeros auxilios y simulacros

Se recomienda iniciar procedimiento para solicitar capacitación de primeros auxilios, así como simulacro de terremoto, a través de los bomberos voluntarios, ubicados en la aldea Barranco Colorado, lo cual servirá para que todos los colaboradores tengan conocimientos básicos de cómo auxiliar a cualquier persona en el momento de alguna emergencia.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Son necesidades insatisfechas existentes en las comunidades de un municipio, y que demanda construcción de establecimientos, servicios y mejoramiento de infraestructura, las cuales pueden ser cubiertas mediante la asignación de recursos económicos en diversas áreas, y con ello mejorar el nivel de vida de los habitantes.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Son las distintas fuentes o entradas de recursos financieros que utilizan los gobiernos locales para el financiamiento de sus gastos. Dentro de los ingresos fiscales municipales se encuentran:

4.1.1 Ingresos corrientes

Son fuentes de financiamiento, comúnmente se le conocen como ingresos propios, su origen está en los pagos que los vecinos realizan en forma directa en la DAFIM, como también de la gestión que realicen la administración para obtenerlos, ya sea por tasas por servicios, arbitrios, impuestos o contribuciones. Estos ingresos a su vez se dividen en tributarios y no tributarios.

4.1.1.1 Ingresos tributarios

Son arbitrios que el Estado, por medio del Congreso de la República, decreta para que las municipalidades tengan recursos financieros y con ello puedan cumplir sus objetivos. Dentro de estos se pueden mencionar: el boleto de ornato, arbitrios sobre actividades comerciales e Impuesto Único Sobre Inmueble -IUSI-, entre otros.

Al momento de la investigación se pudo establecer que aún no se aplica el IUSI, tampoco sobre establecimientos comerciales, de servicios, industriales, de diversiones y espectáculos, entre otros, el arbitrio municipal que se aprovecha es el cobro del boleto de ornato.

4.1.1.2 Ingresos no tributarios

Son los que el Concejo Municipal puede fijar, establecer o modificar de manera directa al emitir un reglamento o estatuto, el cual después de ser aprobado, debe ser publicado en el Diario Oficial de Centroamérica. Dentro de la clasificación de estos ingresos están las tasas municipales, multas, arrendamientos, derechos, regalías y contribuciones por mejoras.

4.1.2 Transferencias municipales

Toda la regulación de las transferencias se hace bajo un sistema único regulado en el Código Municipal, el monto que le corresponde a cada municipalidad lo determina la comisión del cálculo, la cual está integrada por: SEGEPLAN, MINFIN, ANAM, AGAI y la Contraloría General de Cuentas. Estas deben hacerse efectivas en los primeros 15 días de cada mes. Dentro de las transferencias que las municipalidades reciben se encuentran, las corrientes y de capital.

4.1.2.1 Transferencias corrientes

Ingresos provenientes del Gobierno Central. Se trata de una parte del total de las transferencias que puedan utilizar las municipalidades para gastos de funcionamiento, sin embargo, también pueden usarse para inversión y sufragar gastos en la atención a servicios públicos municipales.

4.1.2.2 Transferencias de capital

Comprende la parte de los ingresos provenientes del Gobierno Central, que debe destinarse para programas de inversión en forma obligatoria.

4.1.3 Endeudamiento

Comprenden los ingresos contratados por la Municipalidad para el cumplimiento de sus fines, los requisitos legales correspondientes y se puede observar cuidadosamente el principio de capacidad de pago, así como no exceder las

amortizaciones del período del gobierno del Concejo Municipal que las contrate. Este tipo de financiamiento refleja dos situaciones, que son:

- La escasa capacidad que tiene la Municipalidad de generar ingresos económicos adecuados, y
- La creciente necesidad que tienen los municipios por mejorar de manera eficiente los recursos financieros.

Por el corto tiempo en funciones y la reciente asignación de presupuesto la Municipalidad no ha adquirido ningún endeudamiento, al mes de octubre del año 2014.

A continuación se presenta un cuadro donde se detallan las fuentes de ingresos de la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa correspondiente al año 2014, asimismo los ingresos esperados para el 2015. Debido a que la Institución recibió su primer aporte económico en el mes de septiembre de 2014, se observa que las cantidades son mínimas en comparación con las que se espera recibir el siguiente año.

Cuadro 7
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Presupuesto Vigente de Ingresos
Período: 2014 – 2015
(Cifras en quetzales)

Descripción	2014	%	2015	%
Ingresos				
Ingresos propios	158,236	5	522,735	6
Ingresos tributarios	43,186	1	81,735	1
Ingresos no tributarios	4,500	0	12,500	0
Venta de bienes y servicios	6,450	1	15,500	1
Ingresos de operación	102,100	3	408,000	4
Rentas de la propiedad	2,000	0	5,000	0
Transferencias	3,037,865	95	8,677,470	94
Corrientes	488,277	15	1,442,583	16
De capital	2,549,588	80	7,234,887	78
Total de ingresos	3,196,101	100	9,200,205	100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa tenía proyectado percibir ingresos de Q.3,196,101.00, para el año 2014, provenientes de los ingresos tributarios, no tributarios, venta de bienes y servicios, de operación, rentas de la propiedad, transferencias corrientes y de capital. Para el año 2015 se espera percibir Q.9,200,205.00 de las mismas fuentes.

Es importante que la Municipalidad inicie a cobrar impuestos importantes como: el IUSI, impuesto a los establecimientos comerciales, de servicios, industriales, el impuesto de circulación de los microbuses, mototaxis, y buses urbanos que circulan dentro del Municipio. Dentro de las tasas se puede realizar el cobro municipal por alumbrado público. Con relación a la venta de servicios: el derecho de piso de plaza, cementerio, ya que al momento de la investigación no se tiene ningún costo por nicho. Todo esto con el objetivo de aumentar los ingresos propios de la institución.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Al mes de octubre del año 2014, la Municipalidad ya había ejecutado proyectos de infraestructura en diversas áreas del casco urbano, con el mejoramiento de calles y sectores aledaños a la ubicación de la misma.

A continuación se presenta la descripción de los proyectos establecidos en el POA, de los cuales a la fecha de investigación, únicamente se habían llevado a cabo el 17% de ellos, mientras que el 83% restante se encontraba pendiente de ejecución. La mayoría de los proyectos son realizados en beneficio de la población de diferentes comunidades que integran el Municipio, de acuerdo a la priorización de necesidades.

Tabla 4
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyectos en Ejecución

Año: 2014

Descripción	Comunidad Beneficiada	Tipo de Proyecto
Mejoramiento de pozo	Aldea Cimarrón, 37 viviendas	Infraestructura de servicio de agua potable
Mejoramiento de camino rural	Aldeas San Felipe, Barranco Colorado, San Juan, Tablones y casco urbano. 800 familias	Infraestructura vial
Mejoramiento de calle principal	Casco urbano. 1,200 familias	Infraestructura vial
Mejoramiento de calle sector Los Bordos	Casco Urbano. 1,200 familias	Infraestructura vial
Mejoramiento de calle sector de la Municipalidad	Casco Urbano. 1,200 familias	Infraestructura vial

Fuente: elaboración propia, con base en Plan Operativo Anual –POA- 2014, proporcionado por la Dirección Municipal de Planificación –DMP- de la Municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa.

En la tabla anterior se puede observar que los proyectos en ejecución buscan mejorar en su mayoría la infraestructura vial del casco urbano y algunas aldeas del Municipio, así como terminar con un proyecto de servicio de agua potable de la aldea Cimarrón, detenido desde hace varios años por falta de recursos económicos y beneficiar con ello a 37 viviendas.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Según investigación de campo realizada en octubre del año 2014, se logra establecer que en San Jorge, existen muchas necesidades de inversión, distribuidas en las diferentes aldeas y caserío que pertenecen a este municipio.

A continuación se presenta una tabla donde se describen todas las necesidades de inversión, así mismo se especifica cuáles son las aldeas o caserío que requieren de ese servicio.

Tabla 5
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Necesidades de Inversión Social
Año: 2014

Necesidad Social	Centro Poblado
Construcción de Municipalidad	Cabecera Municipal
Construcción de puente para comunicar la Cabecera Municipal con la colonia Mal País y las aldeas Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro	Cabecera Municipal
Construcción de relleno sanitario	Cabecera Municipal
Implementación de sistema de recolección de basura municipal	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Plan del Morro y La Jarretada
Construcción de instalaciones para mercado	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, La Jarretada y San Felipe
Mejoramiento de viviendas	Tablones, Sinaneca, Cimarrón y La Jarretada
Construcción, mejoramiento de puestos de salud, equipamiento, aprovisionamiento de personal e insumos médicos	Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Capacitación a comadronas para asistencia de salud	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Implementación de instituto de educación básica	Barranco Colorado, Tablones, Cimarrón, La Jarretada y San Felipe
Implementación de instituto de diversificado público	Cabecera Municipal, Tablones y San Juan
Construcción, ampliación y mejoramiento de escuelas	Cimarrón, Sinaneca, Plan del Morro y San Felipe y La Jarretada
Mantenimiento para cementerios	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro y San Felipe
Construcción de cementerio	San Felipe y la Jarretada
Mejoramiento y asfalto de vías de acceso y calles	Barrios El Manglar, El Bordo, Mal País, Los Morales y el Centro. Aldeas Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Mejoramiento de energía eléctrica y alumbrado público.	San Felipe y La Jarretada

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior	
Introducción de agua potable a las viviendas	Caserío Mal Pais, aldeas Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y caserío La Jarretada
Construcción de pozo artesanal	Caserío La Jarretada
Construcción del sistema de drenajes	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Letrinización	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Construcción de planta de tratamiento de aguas servidas	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Planta de tratamiento de desechos solidos	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Construcción de estadio municipal	Cabecera Municipal
Construcción y mantenimiento de centros deportivos (canchas de básquetbol y futbol)	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Construcción de Parques	Cabecera Municipal, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Estación de Bomberos Municipales y equipamiento de Bomberos Voluntarios.	Cabecera Municipal y Barranco Colorado
Señalización de tránsito	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan y Tablones
Implementación de transporte público y ampliación de cobertura	Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro y San Felipe
Construcción de salón comunal	Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro y San Felipe
Limpieza de basura en las quebradas	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, Tablones y San Juan
Capacitaciones en primeros auxilios al COCODE	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Capacitación en programas de salud sexual y reproductiva para adolescentes	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro, San Felipe y La Jarretada
Mantenimiento de badén que conecta la Cabecera Municipal con la aldea	Sinaneca
Colocación de basureros públicos	Cabecera Municipal
Centro de acopio para basura reciclada	Cabecera Municipal

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La tabla anterior presenta las necesidades de inversión social detectadas en el trabajo de investigación, y se indica cuales son las comunidades que requieren de cada proyecto. San Jorge es un municipio de reciente creación y que tiene muchas necesidades de diferente tipo, tanto en el área rural como urbana, sin embargo, según entrevistas y observación realizadas dentro de la investigación se establecieron las más urgentes.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Son considerados los proyectos de mayor importancia dentro de las necesidades encontradas en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa.

A continuación se presenta una tabla donde se detallan los proyectos en orden de prioridad, así como el nombre de la comunidad donde se ha identificado la necesidad.

Tabla 6
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Priorización de Proyectos
Año: 2014

No.	Descripción del Proyecto	Centro Poblado
1	Mantenimiento y construcción de carreteras, mejoramiento de vías de acceso	Aldeas Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro y San Felipe.
2	Construcción de relleno Sanitario	Cabecera Municipal
3	Introducción de agua entubada a las viviendas	Aldeas Cimarrón, Plan del Morro, Sinaneca, San Felipe y La Jarretada

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

4	Sistema de tratamiento de agua potable	Cabecera Municipal, aldeas Barranco Colorado, San Juan y Tablones
5	Servicio de transporte	Aldea Cimarrón, Plan del Morro y Sinaneca
6	Construcción de puestos de salud	Sinaneca, Cimarrón, plan del Morro, Tablones y San Felipe
7	Planta de tratamiento de desechos sólidos y aguas servidas	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan y Tablones
8	Terrenos para cementerios	Cabecera Municipal, Barranco Colorado, San Juan, Tablones, Sinaneca, Cimarrón, Plan del Morro y San Felipe

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La ejecución de los proyectos anteriormente mencionados, puede provocar beneficios inmediatos a las comunidades especificadas, así mismo logrará generar desarrollo y un impacto positivo al Municipio por su relevancia y trascendencia. Al llevarse a cabo los mismos mejorarán las condiciones de vida de la mayoría de la población de San Jorge, departamento de Zacapa.

4.5 PERFIL DE PROYECTOS

A continuación se presentan tres perfiles de proyectos, considerados como prioritarios dentro de los requerimientos de inversión social detectados durante la investigación de campo, en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa.

Es importante resaltar que los costos estimados pueden variar al momento de la elaboración del estudio de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos sugeridos.

4.5.1 MEJORAMIENTO DE VÍA DE ACCESO

Como parte del desarrollo del Municipio, es de gran importancia que las vías de acceso hacia todas las comunidades se encuentren en buen estado, ya que la población tiene la necesidad de trasladarse de un lugar a otro por motivos de salud, trabajo, educación, comercio, entre otros; así como transportar los productos que cultiva para la venta y con ello obtener ingresos que ayudan al sostenimiento de sus familias.

- **Ubicación e identificación del proyecto**

El mejoramiento de carretera será de beneficio para las siguientes comunidades:

Comunidad: Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro

Municipio: San Jorge

Departamento: Zacapa

- **Descripción del proyecto**

El proyecto tiene como finalidad mejorar la única entrada que conduce desde la Cabecera Municipal hacia las comunidades de Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro, la cual consiste en trabajos preliminares, preparación y aplanado del camino que tiene una distancia total entre las tres comunidades de veintitrés kilómetros, apertura de nuevas brechas si fuera necesario, construcción de cunetas y drenaje.

Es importante resaltar que esta ruta no es de fácil acceso vehicular, debido al mal estado del camino, el cual es de terracería, de material rocoso en su mayoría, en algunas partes arenoso y el 80% del trayecto se encuentra en subida. Otros accesos para llegar a estas comunidades es por veredas que comunican desde el departamento de Chiquimula.

- **Justificación**

La carretera es de difícil acceso, únicamente el pick up de los bomberos voluntarios que cuenta con llantas todo terreno transita en este camino, por las emergencias

surgidas y necesidad de transportar a las personas al hospital regional de Zacapa, mientras que el resto de la población para salir y entrar debe caminar entre 3 y 4 horas.

No existe cuneta a lo largo de todo el trayecto, donde pueda circular el agua durante el invierno, lo cual hace que surjan grietas que atraviesan el camino, adicionalmente los deslaves y derrumbes se convierten en un problema para la población que se dirige a los trabajos fuera de las aldeas, los que caminan en busca de asistencia médica y los maestros que viajan todos los días para llegar a las comunidades a impartir clases, esto ocasiona que deban caminar por veredas y barrancos y poner en peligro su vida o en su mayoría suspender las clases. Durante el verano el camino tiende a generar grandes cantidades de polvo.

- **Objetivos**

- Brindar mejores condiciones de vida, comunicación y desarrollo a los vecinos de las comunidades de Cimarrón, Plan del Morro y Sinaneca.
- Logran un mayor flujo comercial de las comunidades, al contar con una vía de acceso adecuada.
- Minimizar el tiempo de traslado al evitar que los vecinos caminen largas horas para salir de las comunidades en busca de trabajo o atención médica.

- **Problemas que se resuelven con el proyecto**

- Falta de transporte extraurbano que traslade a la población a sus destinos.
- Ausencia de actividades comerciales, por la inadecuada vía de acceso para el traslado de los productos que generan estas aldeas.

- Que los adolescentes puedan continuar sus estudios después de haber finalizado la educación básica, por falta de una vía de acceso que facilite el traslado hacia la cabecera municipal.

- **Beneficiarios**

Directos: 1,565 habitantes de las comunidades

Indirectos: Transportistas, maestros, comerciantes, familiares de pobladores y visitantes de diferentes comunidades.

- **Costo aproximado**

Se estipula un costo aproximado de Q.2,290,000.00.

- **Aspectos técnicos**

A continuación se describen los aspectos técnicos a considerar para llevar a cabo el mejoramiento de la carretera.

- Se debe considerar la longitud del tramo carretero que se pretende mejorar, las condiciones del terreno, el tipo de suelo, las pendientes, la apertura de nuevas brechas y expropiaciones que sean necesarias para hacer seguro y efectivo el trabajo.
- El ancho de la carretera debe ser el adecuado para el paso de dos vehículos, sin riesgo de deslizamientos por transitar sobre una construcción que no está firme.
- Los materiales como agua, arena y piedras existentes en el lugar deben ser aprovechados, con el afán de minimizar costos.

- **Plan de inversión**

Este plan es importante para conocer los costos aproximados que se requieren para la implementación del proyecto de mejoramiento de carretera, por lo que a continuación se presenta el presupuesto respectivo.

Cuadro 8
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Mejoramiento de Vía de Acceso
Costos de Inversión
Año: 2014
(Cifras en quetzales)

Descripción	Costo
Costo de inversión	2,010,000
Estudios y diseños	250,000
Alquiler de maquinaria y equipo	475,000
Apertura de nuevas brechas	310,000
Movimiento de tierras	200,000
Construcción de muros de contención	450,000
Construcción de cunetas y drenajes	325,000
Costos de operación inicial	280,000
Mano de obra especializada	210,000
Herramientas	70,000
Total	2,290,000

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Los vecinos de cada comunidad beneficiada, deberán brindar aporte de mano de obra como en todo proyecto de inversión social, motivados por los Consejos Comunitarios de Desarrollo, que velan por el bienestar de su población. La municipalidad de San Jorge será la encargada de gestionar los fondos del financiamiento de este proyecto, o bien asignar parte del presupuesto de inversión social e incluirlo dentro del POA.

- **Sostenibilidad**

Los encargados de la sostenibilidad del proyecto serán los Consejos Comunitarios de Desarrollo de cada aldea, quienes se harán cargo del funcionamiento y mantenimiento del tramo carretero, conjuntamente con la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa.

4.5.2 SERVICIO DE AGUA ENTUBADA

En toda comunidad es prioridad que el agua llegue a los hogares mediante un sistema de tubería, este servicio requiere una infraestructura masiva de captación o extracción, almacenaje, purificación y finalmente bombeado y distribución a través de tuberías hasta los puntos de consumo. Este suministro es utilizado para bañarse, lavado de manos, sanitario, ropa y trastos, lo que contribuye a mantener salud e higiene en las personas de cada hogar.

- **Ubicación e identificación del proyecto**

El servicio de agua entubada será de beneficio para:

Comunidad: Plan del Morro

Municipio: San Jorge

Departamento: Zacapa

- **Descripción del proyecto**

El proyecto consiste en realizar los estudios necesarios para encontrar la ubicación específica donde el pozo debe ser perforado, lejos de cualquier contaminante, se ensambla e instala la torre de perforación, se construye la poza de sedimentación y la principal donde va instalada la bomba de lodos y por último la introducción de la acometida de servicio de agua entubada a las viviendas de la aldea Plan del Morro. Este centro poblado se localiza a 10 kilómetros de la cabecera municipal de San Jorge, departamento de Zacapa.

- **Justificación**

La aldea no cuenta con este servicio, los vecinos se abastecen del agua que corre por las quebradas de San Pedro y Aguacate, donde deben caminar largas distancias por veredas para poder recolectar el líquido en recipientes y trasladarlo a sus hogares, arriesgándose con ello a contraer enfermedades por el uso y consumo de agua contaminada.

- **Objetivos**

- Lograr la introducción del servicio de agua entubada en la aldea Plan del Morro, del municipio de San Jorge, departamento de Zacapa.
- Mejorar la salud y calidad de vida de los vecinos de esa comunidad.
- Prevenir enfermedades que pueden ser provocadas por el uso de agua contaminada.

- **Problemas que se resuelven con el proyecto**

- Que los habitantes de la aldea no tengan que caminar largas distancias y transportar manualmente en recipientes el agua para suplir sus necesidades desde las quebradas.
- El incremento de enfermedades infecto contagiosas al no contar con medidas higiénicas.
- Evitar que las amas de casa, se dirijan a las quebradas para lavar ropa, bañarse, entre otros.

- **Beneficiarios**

Directos: 550 habitantes de la comunidad (75 hogares)

Indirectos: familiares de pobladores y visitantes de diferentes comunidades.

- **Costo aproximado**

Se estipula un costo aproximado de Q.1,915,000.00.

- **Aspectos técnicos**

Para llevar a cabo este proyecto se debe realizar estudios y diseños donde se especifiquen los siguientes aspectos técnicos a considerar:

- Dar a conocer el número total de casas por abastecer, localización del tanque de captación, cañerías de aducción, impulsión y redes de distribución. El total de hogares en esta aldea es de 75.
- Indicar las características, disposición y dimensionamiento de la captación, acceso, operación y mantenimiento requerido.
- Mostrar el trazado de las obras en planta y perfil, para indicar sus características hidráulicas, material y accesorios para su correcta instalación, funcionamiento y operación (desagües, ventosas, refuerzos, entre otros), debe indicar las particularidades del trazado, al señalar las disposiciones constructivas que caracterizan su instalación como: excavaciones en zanjas, tipo de terreno, profundidades, pendientes, caminos, terrenos agrícolas o bosques.
- Especificar la ubicación del estanque de regulación.
- Sobre el plano topográfico indicar el trazado, diámetros, material, posición de las válvulas de corta, desagües, cuadro de cañerías, cámaras, etc.
- Se detallarán los planos de diseño.
- La casa más distante se ubica a 12 kilómetros aproximadamente y las derivaciones por casa son de 10 metros lineales, por lo que el total de metros lineales a utilizar es de 1,950, con un costo unitario de Q.700.00 por metro lineal.

- **Plan de inversión**

El costo de inversión considerado para llevar a cabo el proyecto de servicio de agua entubada para la aldea de Plan del Morro, se presenta en el presupuesto siguiente:

Cuadro 9
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Servicio de Agua Entubada
Costos de Inversión
Año: 2014
(Cifras en quetzales)

Descripción	Costo
Costo de inversión	1,790,000
Estudios y diseños	60,000
Perforación de pozo	150,000
Construcción de zanjas y brechas	100,000
Instalación de tuberías (1,950 metros lineales)	1,365,000
Construcción del tanque de captación	115,000
Costos de operación inicial	125,000
Etapas de operación	
Mantenimiento del tanque de captación	25,000
Cloración de agua	30,000
Mano de obra	70,000
Total	1,915,000

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Los vecinos de la comunidad pueden contribuir con la mano de obra no calificada, para la realización del trabajo de construcción e instalación, que no requiere de ninguna especialización. La Municipalidad deberá gestionar la obtención de fondos necesarios para la ejecución de este proyecto, o incluirlo dentro de los proyectos prioritarios en el plan operativo anual.

- **Sostenibilidad**

Los miembros del Concejo Comunitario de Desarrollo de la aldea Plan del Morro, serán los encargados de la sostenibilidad del proyecto, quienes deberán organizarse para darle mantenimiento constante y velar por el buen funcionamiento del servicio de agua entubada, con el apoyo de la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa. Los vecinos de la comunidad serán los responsables del buen uso que se le dé a este servicio.

4.5.3 INSTALACIÓN DE BIBLIOTECA

Para que la educación del municipio de San Jorge, departamento de Zacapa tenga bases sólidas, se propone la instalación de un centro de documentación en la Cabecera Municipal, para que los estudiantes, investigadores y los habitantes del lugar fortalezcan sus conocimientos y refuercen sus áreas académicas, por medio de fuentes de información recopiladas en un solo lugar.

- **Ubicación e identificación del proyecto**

La ubicación de la biblioteca será la siguiente:

Comunidad: Cabecera Municipal

Municipio: San Jorge

Departamento: Zacapa

- **Descripción del proyecto**

Consiste en arrendar un inmueble y readecuar el mismo para una biblioteca central en la que los estudiantes y el público en general tengan acceso a información documental escrita, como libros, enciclopedias y otros documentos de referencia que sean de beneficio, tanto en el área académica como personal.

- **Justificación**

Actualmente los trabajos de investigación que se les solicita a los estudiantes se extraen de las páginas web, ya que existen varios café internet ubicados en los diferentes centros poblados, que brindan este servicio a los usuarios.

La obtención de información es una de las necesidades primarias del ser humano y por la facilidad de ubicación y la concentración de la mayoría de centros educativos del Municipio, se propone este proyecto, ya que será de beneficio para los estudiantes que carecen de material didáctico escrito y servirá para fortalecer los conocimientos que les imparten en sus establecimientos escolares; además, para los profesores será de gran ayuda para obtener documentos de interés que no se

encuentran disponibles en lugares aledaños y los datos que se encuentran en internet son poco confiables.

- **Objetivos**

- Instalar en la Cabecera Municipal la biblioteca, para que estudiantes y profesores accedan a la información cerca de sus hogares y centros de estudios.
- Fomentar la lectura y fortalecer el área educativa en el Municipio.
- Contribuir al desarrollo de la educación del Municipio, por medio de la facilitación de libros, enciclopedias y documentos de interés general.

- **Problemas que se resuelve con el proyecto**

- La falta de documentos de interés y material de apoyo docente en los centros educativos.
- Minimizar la búsqueda de información en internet.
- Evitar que los estudiantes tengan que recorrer grandes distancias al momento de realizar un trabajo de investigación.

- **Beneficiarios**

Directos: 13,970 habitantes del municipio, que se ubican en la Cabecera Municipal y centros poblados aledaños como Aldea Barranco Colorado, San Juan y Caserío la Jarretada.

Indirectos: Visitantes y familiares de los habitantes del municipio.

- **Costo aproximado**

Se estipula un costo aproximado de Q.200,000.00.

- **Aspectos técnicos**

A continuación se describen los aspectos técnicos a considerar para llevar a cabo la instalación de la biblioteca:

- El lugar en donde se ubique la biblioteca debe cerca de los centros educativos del sector y de preferencia en una de las vías principales de la Cabecera Municipal, para que sea accesible para los habitantes de los centros poblados aledaños.
- El diseño del lugar debe tener ambientes adecuados para el trabajo académico, así también, debe ser idóneo para el equipo, material, visitantes y recurso humano que trabajará en el establecimiento.
- De preferencia se debe ubicar en una casa deshabitada del sector antes indicado, para que se omita este costo y se utilicen la totalidad del presupuesto en la remodelación y preparación del lugar para contener mobiliario y equipo, documentos de texto y personas.

- **Plan de inversión**

Para determinar los costos aproximados de inversión se elaboró un presupuesto que considera los pasos a seguir para la instalación de la biblioteca, así mismo se agregan costos de operación inicial, dentro de los cuales se invierte en capacitación al personal que apoyará en la instalación del mismo. Todo presentado en el cuadro siguiente:

Cuadro 10
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Instalación de Biblioteca
Costos de Inversión
Año: 2014
(Cifras en quetzales)

Descripción	Costo
Costo de inversión	167,000
Alquiler de inmueble	12,000
Compra de mobiliario y equipo	30,000

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Material de información (libros, enciclopedias, entre otros)	75,000
Remodelación de instalaciones	50,000
Costos de operación inicial	33,000
Etapa de operación	
Salario encargado	33,000
Total	200,000

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La Municipalidad deberá fijar dentro del presupuesto anual, los fondos necesarios para llevar a cabo el proyecto de la instalación de la biblioteca o gestionar donaciones a instituciones nacionales e internacionales que se enfoquen en el apoyo a la educación. El salario del encargado y el alquiler del inmueble se proyectan a 1 año.

- **Sostenibilidad**

El mantenimiento y adecuado funcionamiento de la biblioteca, deberá estar a cargo de la comisión de educación de la Municipalidad, con apoyo del COCODE de la Cabecera Municipal y los habitantes del lugar, para que el tiempo de vida de este proyecto se prolongue y cumpla con el objetivo de fomentar la lectura y fortalecer el área educativa en el Municipio.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa, se concluye lo siguiente:

Por medio de la investigación realizada en el mes de octubre del año 2014, en el municipio de San Jorge, se determinó que el acceso a los servicios básicos elementales para el ser humano continúa limitado, con un modesto crecimiento desde el Censo del año 2002. La Municipalidad, por ser de reciente creación, carece de los instrumentos básicos para el manejo interno, como los objetivos, políticas, reglamento, organigrama, entre otros, lo cual provoca que no se atiendan a tiempo las necesidades urgentes de la población. Dentro de las propuestas de solución se incluyen tres proyectos de beneficio social, que mejorarán la calidad de vida de los habitantes de tres centros poblados.

1. Dentro de los servicios de salud estatales existe escases, ya que se cuenta únicamente con un centro de salud en todo el Municipio, ubicado en la Cabecera Municipal; adicional a este, existe una unidad móvil en el área rural, la cual no cuenta con las instalaciones adecuadas, ni los servicios necesarios para atender a la población, lo cual provoca que los habitantes de los centros poblados más retirados, caminen hasta cuatro horas hacia la Cabecera Municipal para recibir atención médica.
2. Con relación a los servicios municipales se logra establecer que no existe cobertura de agua entubada en todo el municipio, ya que cinco de los nueve centros poblados aún no cuentan con este servicio por lo que las personas deben dirigirse a las quebradas de los alrededores para obtener el vital líquido, el cual es de muy mala calidad, debido a que la mayoría de desagües y drenajes desembocan en las mismas; los cuatro centros poblados restantes que sí cuentan con este servicio, reciben el agua sin tratamiento alguno, por lo que la población está expuesta a contraer enfermedades por ingerir y hacer uso de agua contaminada.

3. La estructura organizacional de la Municipalidad aún no se ha establecido, por lo que no se cuenta con una representación gráfica que indique las estructuras departamentales, los elementos de autoridad y los niveles de jerarquía que existen, lo cual provoca que el personal en ciertas ocasiones reciban instrucciones de varias personas.
4. La Municipalidad carece de una Dirección de Recursos Humanos, por lo que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal los realiza el Alcalde Municipal.
5. No existe un manual de organización en la Municipalidad, lo cual afecta a los colaboradores, porque los mismos no saben hacia donde se dirige la institución y por consiguiente, no pueden enfocar sus intereses personales para alcanzar los objetivos. Así mismo no se cuenta con la descripción de cada puesto, lo que tiende a que exista duplicidad de funciones.
6. Aún no se ha implementado el manual de normas y procedimientos, lo cual no permite tener las ventajas de uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo; simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los empleados, como jefes inmediatos controlen la calidad del trabajo, reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
7. El Concejo Municipal aún no ha elaborado ningún reglamento que regule las relaciones internas de la institución con el colaborador, por lo que se hace difícil corregir a un empleado por algún acto impropio, ya que no existe ninguna sustentación normativa que ampare una decisión sancionatoria.
8. La recaudación de los ingresos propios de la Municipalidad es muy escaso, debido a que aún no se ha implementado el cobro de todos los impuestos y arbitrios, por el corto tiempo en funciones, esta situación hace que la institución dependa de las transferencias del Gobierno Central.

9. Al mes de octubre del año 2014, el Municipio de San Jorge presenta muchas necesidades de inversión social distribuidas en todas las comunidades.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de brindar solución a los problemas mencionados en las conclusiones, a continuación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Que los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, los integrantes de la Comisión de Salud y Asistencia Social de la Municipalidad y la Directora del Centro de Salud de la localidad, realicen las gestiones necesarias a corto plazo ante la Dirección de Área de Salud de Zacapa, con el fin de implementar la apertura de más puestos de salud, que cuenten con la infraestructura, medicamentos, servicios, personal suficiente y capacitado, que brinden una mejor atención a la población y facilitar así el acceso a este servicio.
2. Que el Alcalde, en consenso con el Director de Planificación Municipal y el Director Financiero Municipal prioricen la asignación de recursos económicos destinadas al mejoramiento e implementación del servicio de agua y drenajes destinados a la población del área urbana y rural a mediano y largo plazo, para que todos los habitantes tengan acceso a dichos servicios.
3. Que el Alcalde, en conjunto con el Director Municipal de Planificación, evalúen, analicen y se cree una estructura organizacional acorde a los departamentos y puestos que funcionan en la institución, y se implementen las unidades que aún hacen falta, con el fin de brindar atención de calidad a la población.
4. Que el Director Municipal de Planificación –DMP- establezca una unidad destinada al reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del recurso humano, así también proporcione a la misma, instrumentos

administrativos como: manuales y reglamentos que permitan orientar dicha acción y promover así la mano de obra calificada.

5. Que el Alcalde solicite asesoría al Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, con el fin de capacitar a los encargados de cada unidad o departamento y que desarrollen sistemas de control que contribuyan al mejoramiento de las funciones y al desempeño laboral del recurso humano.
6. Que el Director Municipal de Planificación promueva la elaboración del manual de normas y procedimientos para cada una de las distintas áreas administrativas que conforman la Municipalidad, que asegure su constante uso y aplicación a través de los distintos directores.
7. Que los integrantes del Concejo Municipal establezcan el reglamento interno de trabajo, con el fin de regular las relaciones de la institución con el colaborador, sin afectar los derechos mínimos del mismo, convirtiéndolo en una guía o herramienta indispensable para resolver conflictos y mantener el orden dentro de la institución.
8. Que los integrantes del Concejo Municipal en coordinación con el Director Financiero Municipal, evalúen, actualicen, reestructuren e implementen el plan de tasas, arbitrios y contribuciones municipales con el objeto de cubrir costos de operación, funcionamiento y mantenimiento de los servicios.
9. Que los representantes de los COCODE gestionen ante la Municipalidad, la planificación y priorización de la ejecución de proyectos con más relevancia dentro de sus comunidades, con el fin de implementar en el corto plazo los más urgentes y mejorar la calidad de los servicios que actualmente poseen.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Catán, J. C. 2006. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones en Países que han sido mal administrados). 1ª. ed. Editorial Praxis. 176 p.
2. Asamblea Nacional Constituyente. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, Edición especial. Editorial Piedra Santa. 100 p.
3. Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM-. 2009. Estatutos. 3. Ed. Santillana. 24 p.
4. Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 3. Ed. México, McGraw Hill. 354 p.
5. Chiavenato I. 2002. Gestión del Talento Humano. 16. ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 1957. Decreto Número 1132. Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal. Guatemala. 33 p.
7. _____. 1987. Decreto Número 1-87. Ley del Servicio Municipal. Guatemala. 23 p.
8. _____. 1992. Decreto Número 57-92. Ley de Contrataciones del Estado. Guatemala. 32 p.
9. _____. 1996. Decreto Número 121-96. Ley del Arbitrio del Ornato Municipal. Guatemala. 5 p.
10. _____. 1998. Decreto Número 15-98. Ley del impuesto Único Sobre Inmuebles. Guatemala. 13 p.

- 11._____. 2002. Decreto Número 12-2002. Código Municipal. Guatemala. 59 p.
- 12._____. 2002. Decreto Número 14-2002. Ley General de Descentralización. Guatemala. 8 p.
- 13._____. 2002. Decreto Número 461-2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento. Guatemala. 14 p.
- 14._____. 2002. Decreto Número 31-2002. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala. 17 p.
- 15._____. 2008. Decreto Número 57-2008. Ley de Acceso a la Información Pública. Guatemala. 20 p.
- 16._____. 2010. Decreto Número 22-2010. Reformas al Código Municipal, Decreto Número 12-2002. Guatemala. 24 p.
17. Instituto Nacional de Estadística –INE-. 2002. Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002. Características de la Población y de los Locales de Habitación Censados. (Cd-Rom) Guatemala. 360 p.
- 18._____. 1994. X Censo Poblacional y V de Habitación 1994, Dirección General de Estadística. Guatemala. 325 p.
- 19._____. Disco compacto, Proyección de Población, con base en el Censo de Población y Habitación 2003. Dirección General de Estadística. Guatemala. Año 2002. 167 p.
20. KONTZ, H. y WEIHRICH, H. 2007. Elementos de Administración. 7ª. ed. México, McGraw Hill. 465 p.

21. ORTIZ URIBE, FG Y GARCÍA NIETO, MP. 2003. Metodología de la Investigación. 3ª. ed. México, Editores Noriega. 179 p.
22. PILOÑA ORTIZ, GA. 2008. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 7ª. Ed. Guatemala, GP Editores. 305 p.
23. Universidad San Carlos de Guatemala, -USAC-, Material Bibliográfico de Apoyo, Administración II. Escuela Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

ANEXOS

ANEXO I

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPTOR DE PUESTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA

ÍNDICE GENERAL

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1	OBJETIVOS DEL MANUAL	1
1.1	GENERAL	1
1.2	ESPECÍFICO	1
2	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	1
2.1	MISIÓN	1
2.2	VISIÓN	1
2.3	OBJETIVOS	2
2.4	VALORES	2
3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
4	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	6

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el manual de organización y especificación de puestos, como propuesta a la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa. En éste se describe la misión, visión, valores y estructura organizacional; así como los perfiles de puestos de los mandos medios, con las características esenciales que son: identificación, descripción de atribuciones y la especificación de los requerimientos mínimos establecidos.

Este manual tiene por objeto ser una guía que permita a las autoridades y empleados de la institución, obtener información sobre la filosofía de la Municipalidad y las funciones del personal, busca también definir la estructura, relaciones, responsabilidades, y funciones de los mandos medios.

Debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surjan de las necesidades propias de la institución.

Al mes de octubre del año 2014, la municipalidad de San Jorge aún no contaba con este instrumento, por lo que se espera que sea un aporte valioso para la entidad municipal.

1 OBJETIVOS DEL MANUAL

El manual de organización busca exponer a detalle la estructura organizacional, al señalar puestos y la relación que existe entre ellos. Explicar la jerarquía, los grados de responsabilidad y las funciones de cada puesto de trabajo a través de los siguientes objetivos:

1.1 GENERAL

Proveer una herramienta útil y funcional para la buena administración y organización del recurso humano de la municipalidad de San Jorge.

1.2 ESPECÍFICOS

- Brindar una guía de filosofía de la Municipalidad, para que los colaboradores conozcan la razón de ser y lo que se pretende alcanzar.
- Proporcionar una estructura organizacional que se adecue a las unidades y puestos necesarios en la Municipalidad.
- Definir el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Evitar la duplicidad de funciones.

2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

A continuación se presentan los elementos que conforman la filosofía de la Municipalidad, los cuales son: misión, visión, objetivos y valores.

2.1 MISIÓN

“Somos una institución autónoma, que prioriza el desarrollo integral del municipio, procura el orden y la convivencia a través de la coordinación con organismos públicos y sociedad civil, a fin de contribuir al bienestar y seguridad de la población”.

2.2 VISIÓN

“Ser una institución municipal moderna, transparente, participativa, democrática, incluyente, con personal ampliamente comprometido con su gente y su Municipio, con el fin de mejorar las condiciones de vida, mediante la prestación de servicios de calidad y desarrollo sostenible”.

2.3 OBJETIVOS

Los objetivos que la Municipalidad desea alcanzar a través del desarrollo de sus actividades son:

- Ofrecer un servicio de calidad y confiabilidad a la población a través de las gestiones que realice.
- Propiciar el desarrollo rural y urbano, a través de proyectos solicitados por los líderes comunitarios.
- Brindar y mantener la seguridad ciudadana, para que la población tenga una estadía pacífica dentro del Municipio.
- Administrar eficazmente los fondos financieros disponibles, con el propósito de priorizar el desarrollo integral del Municipio.

2.4 VALORES

Los valores que tienen como propósito influir en el comportamiento de los colaboradores son:

Transparencia: estar en disposición de mostrar los principios de acción y las decisiones aplicadas, para generar un clima de confianza en la administración de los recursos disponibles.

Responsabilidad: en el trabajo que se desarrolla, para realizarlo con seriedad y compromiso, en pro del mejoramiento laboral, social y cultural.

Respeto: reconocer los intereses y sentimientos de las personas, comprender la forma de actuar y pensar, al tomar en cuenta la dignidad de todo ser humano.

Servicio de calidad: prestar un servicio de excelencia, ser eficientes en la resolución de problemas de los vecinos, mostrar siempre la mejor actitud.

Equidad: valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que se presenten entre sí.

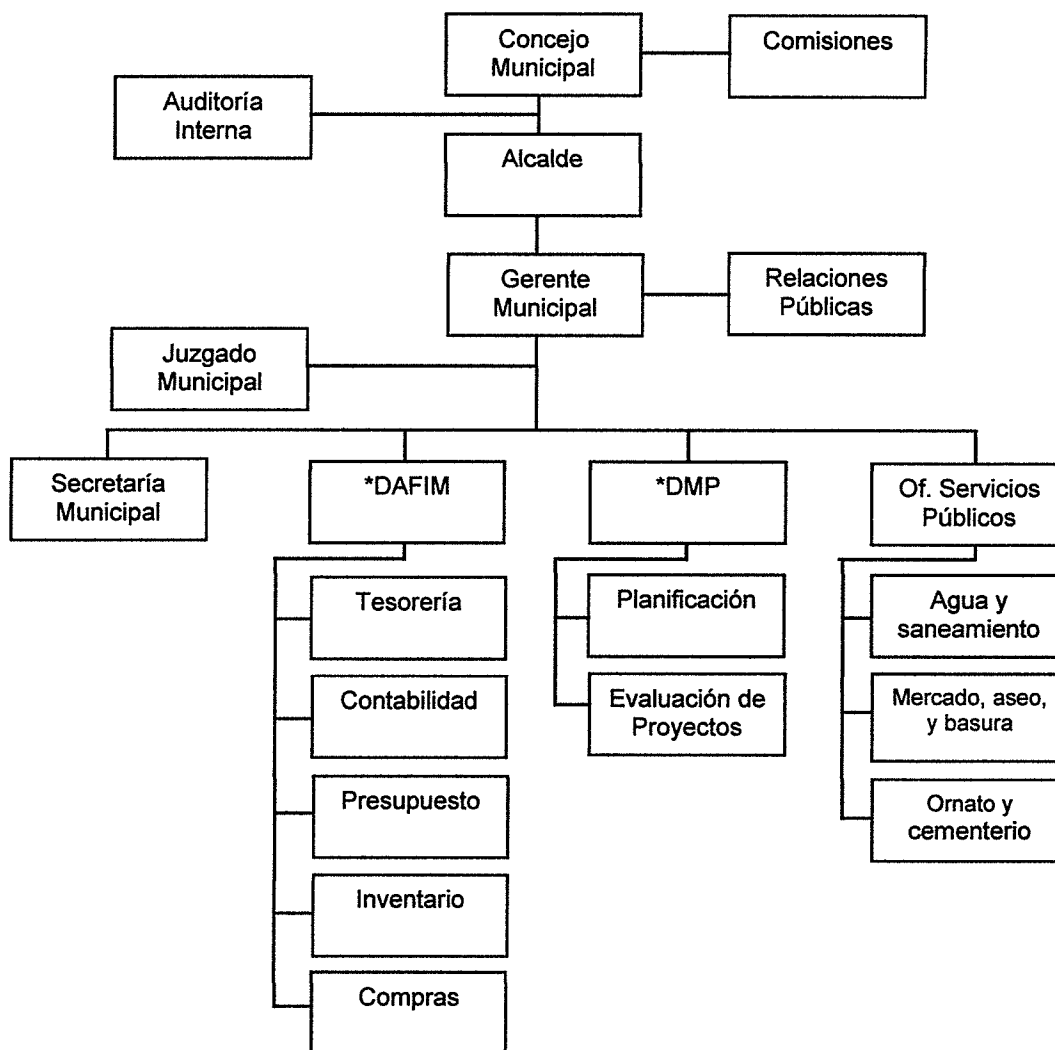
Honestidad: demostrar la calidad humana con coherencia y sinceridad, al aplicar valores de verdad y justicia.

Lealtad: compromiso firme en lo que se cree, en los ideales de un mejor Municipio con esfuerzo y trabajo.

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el organigrama elaborado de acuerdo a los requerimientos del Código Municipal, esto con el fin de que el personal que labora en la Municipalidad, tenga conocimientos claros de cómo se encuentra estructurada la institución y visualice las relaciones de autoridad entre jefe y subordinados.

Gráfica 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
División Administrativa Propuesta
Año: 2014

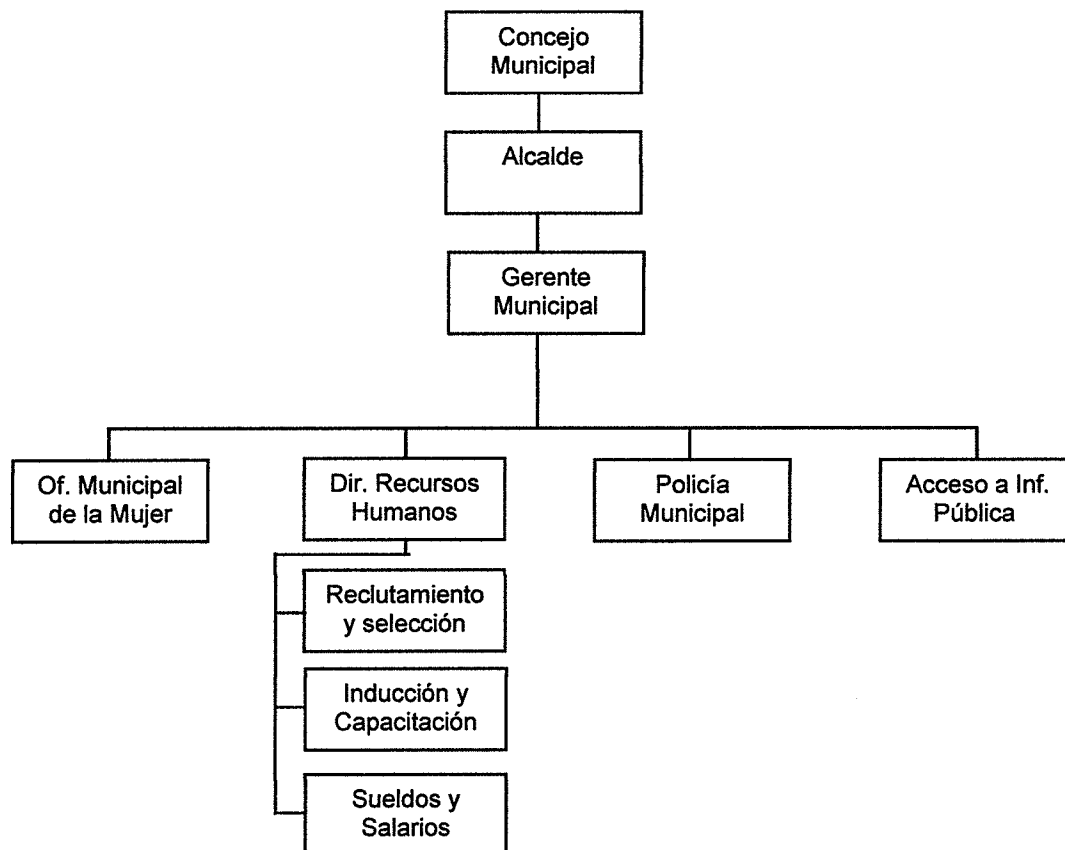


*DAFIM: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal

*DMP: Dirección Municipal de Planificación

Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

Gráfica 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
División Administrativa Propuesta
Año: 2014



Fuente: Elaboración propia con base en el Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS


A continuación se presenta la descripción técnica y administrativa de los seis puestos de mandos medios que operan dentro de la municipalidad, los cuales son:


Tabla 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Código de Puestos
Año: 2014

Nombre del puesto	Código
Secretaría Municipal	MSJ-01
Dirección Administrativa Financiera Integral Municipal –DAFIM-	MSJ-02
Dirección Municipal de Planificación –DMP-	MSJ-03
Oficina de Servicios Públicos Municipales –OSPM-	MSJ-04
Oficina Municipal de la Mujer –OMM-	MSJ-05
Dirección de Recursos Humanos	MSJ-06


Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.


A cada puesto de mando medio que conforma la Municipalidad se le asigna un código el cuál identificará la unidad de trabajo. MSJ significa Municipalidad de San Jorge y el número es el asignado a cada Dirección u oficina.


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-01	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial. • Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad. • Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el Alcalde. • Ejercer las funciones del registrador civil en su ausencia. <p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Concejo Municipal, mediante su participación en sesiones con funciones de Secretario y en el seguimiento de comisiones asignadas. • Con el Alcalde para recibir instrucciones, presentar informes, proyectos y demás gestiones, así como hacer consultas con personal y público en general. • Con todas las unidades ejecutoras dentro de la Municipalidad, y unidades subalternas en cuanto a la organización de funciones y administración de las mismas. • Con los vecinos del Municipio, para el rendimiento de informes y/o dictámenes emitidos de acuerdos a las resolución de sus solicitudes o requerimientos. <p>Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre las unidades ejecutoras y subalternos jerárquicamente bajo su responsabilidad. • Para dar fe pública, mediante constancias y certificaciones que extienda. <p>Responsabilidad: por toda alteración, omisión y falsificación cometida en las actas certificadas que extiendas por los libros asignados y autorizados por el Alcalde, siempre que se pruebe fehacientemente la falta.</p> <p style="text-align: center;">III. ESPECIFICACIONES</p> <p>Educación: poseer título preferentemente de Abogado/a Notario/a Colegiado/a.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en trabajo de grupos. • En interpretación y aplicación de normativas de orden público 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-01	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de documentos de trascendencia municipal <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para analizar e interpretar documentos de información • Para toma de decisiones • Para liderar • Manejo de equipo de cómputo y los distintos programas informáticos <p>Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.</p>			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 1/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-02	Fecha de elaboración: octubre de 2014
I. IDENTIFICACIÓN			
Título del puesto:	Director de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-.		
Dirección administrativa:	Administración Financiera Integrada Municipal		
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Inventario y Compras		
II. DESCRIPCIÓN			
Naturaleza: es un puesto técnico, que tiene bajo su responsabilidad el manejo de las finanzas municipales; dirigir, planificar, organizar, administrar, supervisar y evaluar las operaciones presupuestarias y contables que se realicen en la unidad a su cargo.			
Atribuciones del puesto: según el artículo 98 del Código Municipal, son atribuciones del Director Administrativo Financiero:			
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer, en coordinación con la oficina municipal de planificación, al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, al coordinar y consolidar la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del Municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales; • Rendir cuentas al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos; • Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la Municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos; así como efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, al verificar previamente su legalidad; • Llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-02	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<p>Municipalidad y preparar los informes analíticos correspondientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta que documenta el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco (5) días hábiles después de efectuadas esas operaciones; • Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del Municipio y proponer las medidas que sean necesarias; • Efectuar el cierre contable y liquidar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos del Municipio; • Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y, en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la Municipalidad, de conformidad con la ley; • Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera; • Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de éstos; • Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes, en coordinación con el catastro municipal; • Informar al Alcalde y a la Oficina Municipal de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación; • Administrar la deuda pública municipal; • Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal; • Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde; • Desempeñar cualquier otra función o atribución que le sea asignada por ley, por el Concejo o por el Alcalde Municipal en materia financiera. <p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Alcalde y Concejo Municipal, para presentar informes, recibir instrucciones y consultar aspectos relacionados con su trabajo. • Con la Dirección Municipal de Planificación para la elaboración del Plan Operativo Anual. • Con proveedores y acreedores de la Municipalidad. 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-02	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes del Ministerio de Finanzas Públicas como ente rector y con otras entidades del sector público. • Con personal bajo su cargo. <p>Autoridad: para distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de funciones del personal a su cargo; para la toma de decisiones y firma de documentos de pago.</p> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De velar por el manejo adecuado y transparente de las finanzas municipales. • De autorizar todo pago o gasto, verificar el cumplimiento de los requisitos legales. • De presentar informes al Alcalde, al Concejo Municipal y entidades del Estado, conforme lo indican las leyes específicas. <p style="text-align: center;">III. ESPECIFICACIONES</p> <p>Educación: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría o, en su defecto, título de perito contador con ocho semestres aprobados de la carrera de Auditoría u otra dentro del área de Economía.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Experiencia en el ámbito de las finanzas municipales • Elaboración de propuestas técnicas para el fortalecimiento de las finanzas municipales • Coordinación de grupos de trabajo • Orientación a resultados • Resolución de conflictos • Liderazgo <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar e interpretar documentos e información • Manejo de equipo de oficina y programas informáticos • Operación de software 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 4/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-02	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<p>Otros requisitos: conocimiento sobre administración y finanzas municipales, Código Municipal, sistema integrado de administración financiera y sistema de auditoría gubernamental SIAF-SAG, Ley Orgánica del Presupuesto, leyes fiscales y normas internas vigentes y demás leyes relacionadas con su área del trabajo.</p> <p>Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.</p>			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 1/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-03	Fecha de elaboración: octubre de 2014
I. IDENTIFICACIÓN			
Título del puesto:	Coordinador de la Dirección Municipal de Planificación –DMP-		
Dirección administrativa:	Dirección Municipal de Planificación –DMP-		
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Técnicos de la DMP		
II. DESCRIPCIÓN			
<p>Naturaleza: es un puesto técnico cuya responsabilidad es coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, así también de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.</p>			
<p>Atribuciones del puesto: según el artículo 96 del Código Municipal, son atribuciones del coordinador de la Oficina Municipal de Planificación:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas. • Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas. • Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, al incluir la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales. • Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. • Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos. • Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas. • Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes. 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-03	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el catastro municipal. <p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Alcalde Municipal, para recibir lineamientos de trabajo, proponer soluciones y presentarle los informes que sean necesarios. • Con el Tesorero y Secretario, para proporcionar y obtener información relacionada con las actividades de la oficina. • Con los alcaldes auxiliares, para la obtención de información, formar banco de datos y perfiles de proyectos. • Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con su trabajo. • Con el Concejo Municipal cuando sea requerido. • Con el personal técnico bajo su supervisión. <p>Autoridad: para requerir información ante las comunidades del Municipio y otras entidades públicas y privadas, por parte de la Municipalidad.</p> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los planes, programas y proyectos sean elaborados y presentados en su oportunidad para su aprobación. • Presentar los informes indicados en sus atribuciones • Conformar un banco de datos de los proyectos del Municipio y mantenerlo actualizado según grado de avance de los mismos. • Promover la participación activa de la población en la identificación, análisis y solución de problemas de desarrollo encontrada en su comunidad. • Apoyar al Alcalde y Comisiones de la Municipalidad en la implementación de procesos encaminados a la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo integral municipal. • Planificar, coordinar y supervisar internamente el trabajo de la oficina municipal de planificación. • Elaborar informes relativos al cumplimiento de sus funciones y a los proyectos ejecutados por la Municipalidad. 			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-03	Fecha de elaboración: octubre de 2014
III. ESPECIFICACIONES			
<p>Educación: poseer título Universitario o pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín al desarrollo comunitario.</p>			
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En diseño de planes estratégicos • En desarrollo y administración de equipos de trabajo • Planificación de actividades • Resolución de conflictos • Experiencia calificada en la materia 			
<p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para analizar e interpretar documentos de información • Para toma de decisiones • Para comunicarse • Operación de software • Manejo de equipo de oficina 			
<p>Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.</p>			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 1/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-04	Fecha de elaboración: octubre de 2014
I. IDENTIFICACIÓN			
Título del puesto:	Coordinador de la Oficina de Servicios Públicos Municipales –OSPM-		
Dirección administrativa:	Oficina de Servicios Públicos Municipales –OSPM-		
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Supervisores y encargados de los servicios públicos.		
II. DESCRIPCIÓN			
Naturaleza: es un puesto administrativo, responsable de velar porque los servicios públicos municipales se presten a la población en cantidad y calidad suficientes. Tiene como objetivo hacer que los mismos cumplan con su función de mejorar las condiciones de vida de la población.			
Atribuciones del puesto: son atribuciones del Coordinador de la Oficina de Servicios Públicos Municipales las siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, programar, organizar, dirigir, y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de los servicios públicos municipales. • Supervisar de forma constante el funcionamiento de los servicios municipales, mediante la revisión de informes y visitas a los lugares donde se prestan. • Colaborar con la Oficina Municipal de Planificación, en la realización y actualización del inventario permanente de la infraestructura social y productiva de cada centro poblado del Municipio. • Supervisar de forma periódica el estado de las instalaciones y el funcionamiento de los servicios, como base para aplicar y/o proponer al Concejo Municipal, por intermedio del Alcalde, las medidas correctivas. • Coordinar con los responsables de los servicios, la planificación y ejecución de las actividades en forma semanal, y evaluar el cumplimiento de las mismas. • Presentar los informes de avance de los proyectos de mantenimiento, mejoras y ampliación de los servicios existentes. 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-04	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-, la reglamentación, publicación y divulgación de los servicios; así como el establecimiento periódico de los costos de operación, mantenimiento, mejoramiento de calidad y cobertura de éstos. • Verificar el cumplimiento de los reglamentos municipales aplicables a los servicios públicos; identificar los casos de incumplimiento, para la aplicación de las sanciones y multas correspondientes conforme el reglamento respectivo e informar de todo lo anterior al Alcalde. • Proponer las reformas necesarias a los reglamentos de los servicios públicos municipales, para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos. • Velar porque los encargados de los servicios lleven registros actualizados de usuarios. • Gestionar apoyo ante diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para el mejoramiento de los servicios públicos municipales. • Cualquier otra actividad inherente al puesto que le sea asignada por el Alcalde Municipal. 			
<p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Alcalde Municipal para planificar, coordinar y evaluar el desempeño y el logro de objetivos de la OSPM, así mismo recibir instrucciones, presentar informes, proyectos y demás gestiones internas de su competencia e informar sobre la aplicación de normas y reglamentos emitidos. • Con los supervisores y encargados bajo su cargo para delegar las actividades a desarrollarse en su área de trabajo. • Con los alcaldes auxiliares y los representantes de las organizaciones comunales, para coordinar el funcionamiento, mantenimiento y mejora de los servicios públicos. • Con los vecinos del Municipio para el rendimiento de informes y/o dictámenes relacionados con solicitudes o requerimientos diversos. • Con el Tesorero y Secretario para proporcionar y obtener información relacionada con las actividades de la oficina. • Con el Concejo Municipal, cuando sea procedente. 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-04	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<p>Autoridad: para distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de funciones del personal a su cargo; para la toma de decisiones y firma de documentos de pago.</p> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante el alcalde y el Concejo Municipal porque los recursos físicos y financieros puestos a su disposición, sean utilizados de forma adecuada. • Porque los planes, programas y proyectos relacionados con el trabajo de la oficina sean elaborados y presentados de forma oportuna, para su aprobación. • Por el funcionamiento adecuado de los servicios públicos municipales. • De presentar informes periódicos al Alcalde de los resultados obtenidos, sobre problemáticas existentes y propuestas de solución a las mismas. • De presentar en forma oportuna la información que debe ser incluida en la memoria anual de labores de la Municipalidad. • Planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación de los servicios públicos municipales, bajo los principios de eficiencia, eficacia, equidad y participación comunitaria, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la población. <p style="text-align: center;">III. ESPECIFICACIONES</p> <p>Educación: poseer título de educación media, de preferencia con cuatro semestres aprobados de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, o carreras afines.</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Administración, operación y mantenimiento de servicios públicos y obras por administración. • Coordinación de grupos de trabajo • Orientación a resultados • Resolución de conflictos • Liderazgo 			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 4/4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-04	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de oficina y programas informáticos • Operación de software <p>Otros requisitos: poseer conocimientos sobre el Código Municipal y Código Civil, así como otras leyes y regulaciones internas relacionadas con su trabajo.</p> <p>Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.</p>			


	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 1/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-05	Fecha de elaboración: octubre de 2014
I. IDENTIFICACIÓN			
Título del puesto:	Coordinador de la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-		
Dirección administrativa:	Oficina Municipal de la Mujer –OMM-		
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos:	Técnicos de la OMM		
II. DESCRIPCIÓN			
<p>Naturaleza: es un puesto de carácter técnico que promueve el desarrollo integral de la familia, mujeres, niñez y la juventud, al defender los derechos, deberes e intereses de las mujeres del Municipio, así como la participación activa de las mismas para incidir directamente en la elaboración de políticas públicas y que reciban igualdad de oportunidades.</p>			
<p>Atribuciones del puesto: según el artículo 96 del Código Municipal, son atribuciones de la coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer; • Proponer al Concejo Municipal para el funcionamiento de la Oficina Municipal de la Mujer y el cumplimiento de sus atribuciones; • Elaborar el manual de las funciones de la Oficina Municipal de la Mujer específico del Municipio; • Informar al Concejo Municipal y a sus comisiones, al Alcalde o Alcaldesa, al Consejo Municipal de Desarrollo y a sus comisiones, sobre la situación de las mujeres del Municipio; • Ser la responsable de elaborar e implementar propuestas de políticas municipales basadas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas para integrarlas a políticas, agendas locales y acciones municipales; • Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del Municipio, especialmente sobre sus derechos; así como apoyar el proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres, acompañándolas en la obtención de su personalidad jurídica; 			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-05	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del Municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas; • Informar y difundir el que hacer de la Oficina Municipal de la Mujer a través de los medios de comunicación, con el objeto de visualizar las acciones que la Oficina realiza en el Municipio; • Promover la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; • Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del Municipio; • Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los derechos humanos de las mujeres, participación ciudadana y auditoría social; • Proponer la creación de guarderías municipales para la atención de los menores que habitan el Municipio. 			
<p>Relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Alcalde Municipal, para recibir lineamientos de trabajo, proponer soluciones y presentarle los informes que sean necesarios. • Con la OMP y DAFIM, para coordinar proyectos en beneficio de la mujer, niñez y juventud. • Con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y organismo de cooperación para organizar acciones a favor de las mujeres, niñez y juventud del Municipio. • Con las mujeres, niñez y juventud de Municipio. • Con el personal técnico bajo su supervisión. 			
<p>Autoridad: para participar y representar a la Municipalidad y la OMM en las coordinaciones intermunicipales, departamentales y nacionales que sean relevantes para la gestión de la OMM.</p>			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-05	Fecha de elaboración: octubre de 2014
Responsabilidad: en la atención de las necesidades específicas de las mujeres del Municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.			
III. ESPECIFICACIONES			
Educación: poseer título de educación diversificada, con estudios avanzados en Trabajo Social o carrera afín al desarrollo comunitario.			
Experiencia:			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en toma de decisiones. • Liderar grupos de trabajo • Capacidad para relacionarse, crear consensos y facilitar diálogos. • Capacidades de promover y fortalecer la organización de las mujeres. • Capacidad para identificar las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres. • Conocimientos básicos de las leyes que establecen los mecanismos y respaldan los procesos de participación de la mujer. 			
Habilidades y destrezas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para analizar e interpretar documentos de información • Para comunicarse • Operación de software • Manejo de equipo de oficina 			
Otros requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ser de género femenino. • Guatemalteca de origen, en ejercicio de sus derechos políticos, de preferencia originaria del Municipio. 			
Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 1/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-06	Fecha de elaboración: octubre de 2014
I. IDENTIFICACIÓN			
Título del puesto: Director de Recursos Humanos Dirección administrativa: Dirección de Recursos Humanos Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal Subalternos: Auxiliares Técnicos			
II. DESCRIPCIÓN			
<p>Naturaleza: es un puesto administrativo donde se llevan a cabo las gestiones de evaluación y selección de aspirantes a laborar en la Municipalidad, promover la capacitación de los trabajadores y grupos de apoyo, a través del establecimiento de mecanismos para el bienestar de todo el personal.</p>			
<p>Atribuciones del puesto: las atribuciones del Director de Recursos Humanos serán las siguientes:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas y estrategias para la captación de talento. • Realizar el proceso de reclutamiento y selección, conforme a los lineamientos que exige la Ley de Servicio Municipal. • Promover las evaluaciones psicológicas de los aspirantes a una plaza, con la finalidad de medir la capacidad de los mismos para desempeñar cualquier puesto dentro de la Municipalidad. • Evaluar y analizar el clima organizacional para identificar áreas de mejora. • Tramitar los diferentes movimientos del personal (nombramientos, contratos, sanciones, licencias, permisos, bajas, reanudación de labores, suspensiones, etc.). • Promover el bienestar social de los trabajadores, al cooperar en la solución de sus problemas personales y laborales. • Promover la capacitación del personal de acuerdo a los requerimientos de cada puesto. • Realizar inducción de personal de nuevo ingreso o que sea trasladado a otro puesto. 			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 2/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-06	Fecha de elaboración: octubre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño del personal, de forma anual y realizar retroalimentación para dar a conocer las fallas de los colaboradores, con la intención de mejorar. • Realizará cálculos de liquidaciones laborales. • Dar a conocer las políticas, reglamento y procedimientos de la Municipalidad a todos los empleados, mediante boletines y reuniones. • Llevar control de la base de datos de los empleados de la Municipalidad. • Generar propuestas que permitan que todos los colaboradores se involucren en el logro de objetivos y metas. • Fomentar el trabajo en equipo a los colaboradores, para un mejor desarrollo de actividades laborales y mantener condiciones agradables de trabajo. • Otras atribuciones inherentes al puesto que le sean asignadas. <p>Relaciones de trabajo: con el Alcalde, jefes de las unidades y todo el personal municipal.</p> <p>Autoridad: para tomar decisiones en cuanto a reclutamiento y selección de personal, al identificar las capacitaciones necesarias, asesoramiento a mandos medios en cuanto a resolución de conflictos y dirigir el trabajo de los colaboradores encaminados hacia el logro de los objetivos de la Municipalidad.</p> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar la actualización de los manuales de organización y descriptor de puestos. • Planificar y supervisar el adiestramiento del personal de la Municipalidad a través del diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-, con el fin de mantener al personal con los niveles de competencia requeridos. • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 			

	MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Hoja 3/3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Elaborado por: Hilka Montenegro	Código MSJ-06	Fecha de elaboración: octubre de 2014
III. ESPECIFICACIONES			
Educación: Licenciatura o pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas.			
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Desarrollo de equipos • Orientación a resultados • Resolución de conflictos • Liderazgo 			
Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Capacidad para organizar • Conocimiento en DNC • Manejo de grupos de personas y desenvolvimiento en equipos de trabajos. • Para establecer y mantener relaciones interpersonales • Para analizar e interpretar documentos e información. • Operación de software • Manejo de equipo de oficina y programas informáticos. 			
Otros requisitos: conocimiento sobre el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y Código de Trabajo.			
Salario: de acuerdo a disponibilidad presupuestaria.			

ANEXO II

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA

ÍNDICE GENERAL

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1	CAMPO DE APLICACIÓN	1
2	OBJETIVOS DEL MANUAL	1
3	NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	1
4	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	2

INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo, el cual presenta la secuencia de procesos a seguir para la ejecución de actividades específicas, con el fin de realizar de forma eficiente las funciones de los trabajadores municipales y normar las obligaciones de los puestos de trabajo y delimitar su área de aplicación.

Este documento presenta tres procedimientos en los cuales se describen paso a paso las actividades a realizar, seguido de diagramas de flujo, los cuales contribuyen a una mejor comprensión del seguimiento que se deben dar para el efectivo desempeño de los colaboradores.

La principal clave del éxito para la utilización eficiente de este instrumento es la participación activa de los dueños de los procesos, los directores o encargados de las diferentes áreas, así como su continuo ajuste a la realidad cambiante de la institución.

1 CAMPO DE APLICACIÓN

El manual de Normas y Procedimientos describe de forma detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, es de uso interno y es aplicable a las personas que laboran dentro de la municipalidad de San Jorge, Zacapa y al personal de nuevo ingreso, a los cuales les servirá de guía para conocer y desempeñar sus funciones de manera correcta.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

Proporcionar tanto a jefes como subalternos, una guía técnica que provea los lineamientos o la secuencia cronológica de las operaciones a seguir en la ejecución de las actividades, con el fin de reducir tiempos.

Brindar información de los diferentes procesos desempeñados en las unidades que integran la Municipalidad.

Evitar duplicidad de funciones y pérdida de recursos materiales e inversión de tiempo.

Servir de guía para llevar a cabo la inducción de nuevos colaboradores, y facilitar al personal los procesos de trabajo.

3 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

El uso del Manual de Normas y Procedimientos, será responsabilidad de cada empleado de la Municipalidad.

Los procedimientos descritos en este manual, son de forma permanente, hasta que sean remplazados por reestructuración organizacional.






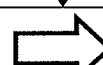


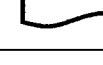

Es importante que a cada colaborador se le haga entrega de una copia de este manual, para la correcta ejecución de las actividades.

Este manual debe ser revisado y actualizado de acuerdo a las necesidades existentes, cualquier cambio que se realice debe ser aprobado por el Concejo o Alcalde Municipal.

4 SIMBOLOGÍA UTILIZADA

La simbología es el lenguaje gráfico de los diagramas, para efectos de este manual se utilizarse la siguiente.

Tabla 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Simbología
Año: 2014

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o final	Representa el inicio o final de un procedimiento
	Operación	Indica la operación del procedimiento
	Inspección	Revisión o verificación de un proceso
	Archivo temporal	Documentos en tramite
	Archivo final	Indica guardar documentos
	Transferencia	Traslado de actividades de un puesto a otro
	Decisión alternativa	Indica una decisión en proceso
	Documento	Representa el uso de folletos, libros, documentos y hojas
	Conector dentro de página	Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de páginas	Indica que la actividad continúa en la siguiente página.

Fuente: Universidad San Carlos de Guatemala –USAC-, Administración II, Material Bibliográfico de Apoyo. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 1 Formulación y Aprobación del Plan Operativo Anual –POA-	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 1/4
Inicia: Dirección Municipal de Planificación –DMP-	Finaliza: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-	

Definición:

Este procedimiento consiste en desarrollar los pasos necesarios para la formulación y aprobación del Plan Operativo Anual -POA-, de la municipalidad de San Jorge.

Objetivos:

- Planificar la ejecución de proyectos con fondos municipales, para el desarrollo del municipio de San Jorge, a través de las necesidades existentes y priorizadas.
- Definir los proyectos específicos que se incluirán en el presupuesto municipal para el siguiente ejercicio fiscal.

Normas:

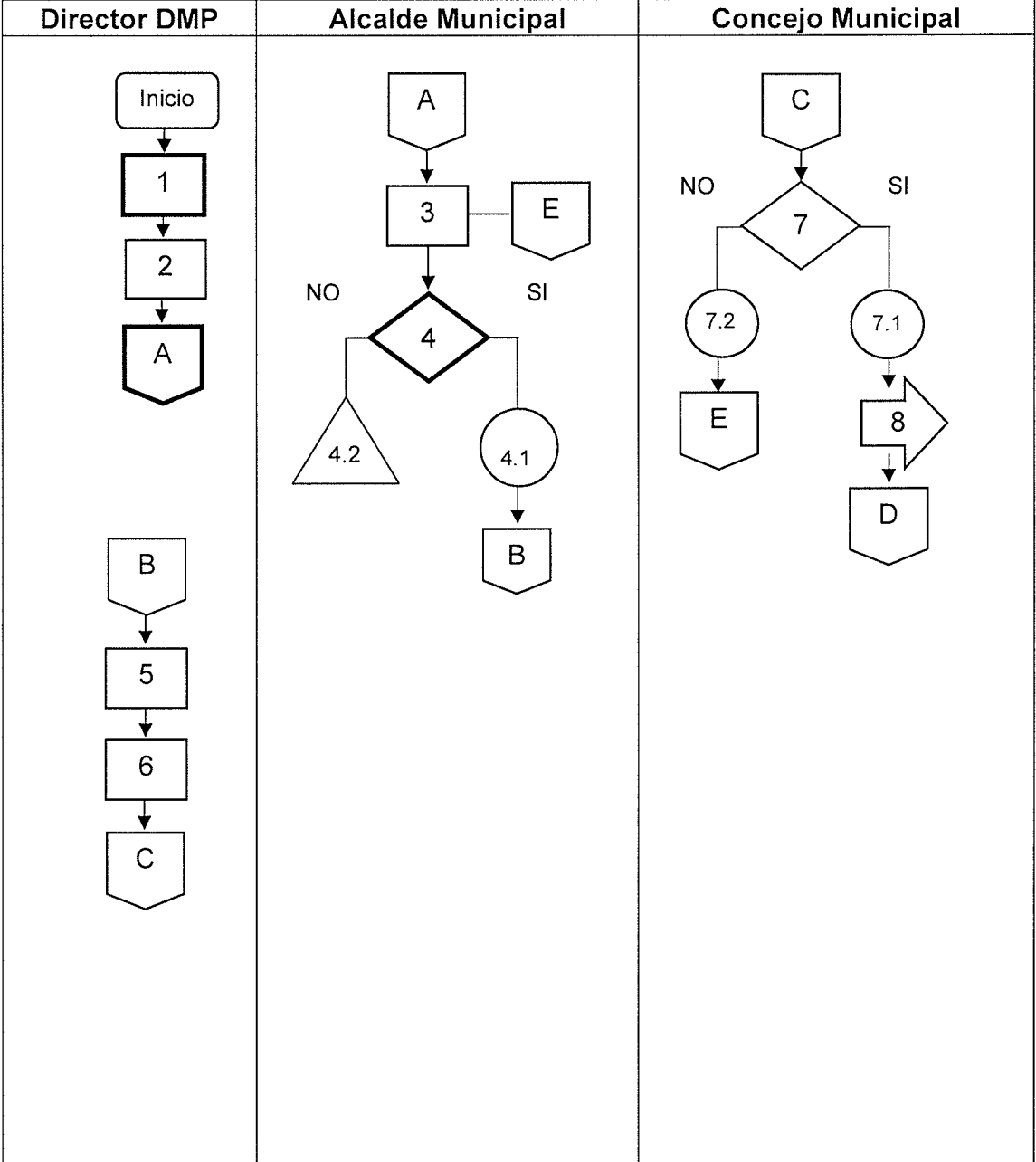
- La elaboración del POA se deberá sujetar a las leyes vigentes y disposiciones que emane el Ministerio de Finanzas Públicas a través del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-.
- El POA se deberá someter a consideración del Concejo Municipal; en la primera semana de octubre de cada año para hacerle las modificaciones convenientes.

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 1 Formulación y Aprobación del Plan Operativo Anual –POA-		Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco		
No. de pasos: 12		Año: 2014	Hoja: 2/4	
Inicia: Dirección Municipal de Planificación –DMP-		Finaliza: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-		
Responsable	Paso No.	Actividad		
Director DMP	1	Realiza reunión con Alcalde Municipal, Director de DAFIM y Tesorero		
	2	Presenta proyectos priorizados		
	Alcalde Municipal	3	Evalúa proyectos con Director de DAFIM, así como la posibilidad de presupuestarlos	
		4	Decide qué proyectos se registrarán en el ejercicio fiscal	
Director DMP	4.1	Si la respuesta es afirmativa se continúa con el proceso		
	4.2	Si la respuesta es negativa se archiva ese proyecto para darle seguimiento más adelante.		
	5	Elabora el Plan Operativo Anual –POA-, con los proyectos elegidos		
	6	Presenta el POA, al Concejo Municipal en la primer semana de octubre de cada año		
Concejo Municipal	7	Analiza el POA y decide si se aprueba o no.		
	7.1	Si es procedente, aprueba el POA a más tardar el 15 de diciembre de cada año		
	7.2	Si no es procedente regresa a evaluar con el Alcalde Municipal lo encontrado.		
Director DMP	8	Traslada aprobación de POA a la DMP		
	9	Da seguimiento a proyectos para su respectivo presupuesto.		
Director DAFIM	10	Brinda copia a la DAFIM		
	11	Envía copia del POA y presupuesto al INFOM y a la Contraloría General de Cuentas.		

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 1 Formulación y Aprobación del Plan Operativo Anual –POA-	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 3/4
Inicia: Dirección Municipal de Planificación –DMP-	Finaliza: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-	



MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

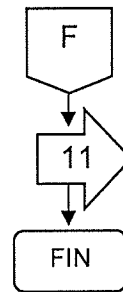
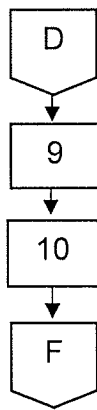
Procedimiento No. 1 Formulación y Aprobación del Plan Operativo Anual –POA-	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco
---	---

No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 4/4
-------------------------	------------------	------------------

Inicia: Dirección Municipal de Planificación –DMP-	Finaliza: Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM-
---	---

Director DMP

Director DAFIM



MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 2 Reclutamiento y selección de personal	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 1/5
Inicia: Dirección de Recursos Humanos	Finaliza: Dirección de Recursos Humanos	

Definición:

Este procedimiento consiste en desarrollar los pasos necesarios para la reclutar y seleccionar el personal que cumple con los requisitos necesarios para laborar en la municipalidad de San Jorge.

Objetivos:

- Reclutar y seleccionar al personal que cumpla con los requisitos establecidos para cada puesto.
- Establecer la metodología a emplear para el reclutamiento y selección de personal.
- Brindar a cada unidad que integra la Municipalidad, el personal que cuente con los conocimientos y habilidades esenciales para ocupar cada puesto de trabajo.

Normas:

- Toda vez que exista necesidad de contratar personal, se realizará el proceso respectivo de reclutamiento y selección, con base a la disponibilidad presupuestaria que se tenga.
- La convocatoria deberá contener los requisitos mínimos para ocupar la plaza como nombre de la Municipalidad, título de la plaza, documentación a presentar, período de convocatoria, teléfono y dirección de la misma.

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 2		Elaborado por:
Reclutamiento y selección de personal		Hilka Haidee Montenegro Orozco
No. de pasos: 12		Año: 2014 Hoja: 2/5
Inicia: Dirección de Recursos Humanos		Finaliza: Dirección de Recursos Humanos
Responsable	Paso No.	Actividad
Director de Recursos Humanos	1	Realiza reunión con la unidad solicitante del personal, para ampliar información sobre el personal a contratar.
	2	Elabora formulario de convocatoria para reclutar personal y traslada al Alcalde para revisión y autorización
Alcalde Municipal	3	Recibe y revisa formulario
	3.1	Si se aprueba el formulario, se continúa con el proceso
	3.2	Si no está bien, regresa al encargado de recursos humanos para elaborar de nuevo el formulario
Director de Recursos Humanos	4	Publica convocatoria
	5	Recibe y revisa que los expedientes de los aspirantes este completo.
	6	Selecciona los expedientes que llenen los requisitos.
	7	Cita a los aspirantes seleccionados para realizar pruebas psicométricas y de conocimiento.
	7.1	Si aprueban evaluaciones continúan con el proceso.
	7.2	Si no aprueban evaluaciones finalizan el proceso.

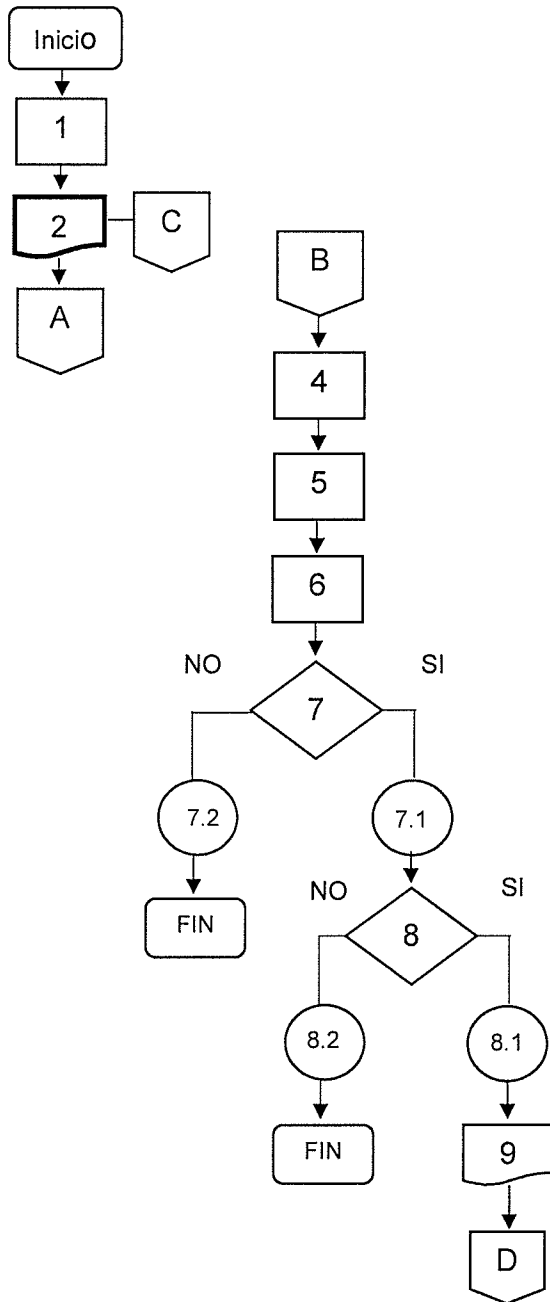
MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 2		Elaborado por:	
Reclutamiento y selección de personal		Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12		Año: 2014	Hoja: 3/5
Inicia: Dirección de Recursos Humanos		Finaliza: Dirección de Recursos Humanos	
Responsable	Paso No.	Actividad	
Director de Recursos Humanos	8	Se cita a los aspirantes que aprobaron evaluaciones para entrevista	
	8.1	Si es satisfactoria se selecciona para la plaza	
	8.2	Si no es satisfactoria termina el proceso	
Alcalde Municipal	9	Elabora informe y traslada al alcalde el expediente de la persona seleccionada para autorización	
	10	Realiza revisión y analiza documentación.	
	10.1	Si Autoriza se remite el expediente al encargado de Recursos Humanos para que se realice la contratación.	
	10.2	Si no autoriza se termina el proceso.	
Director de Recursos Humanos	11	Recibe y verifica expediente con el Visto Bueno del Alcalde.	
	12	Cita a la persona seleccionada para informar e indicarle fecha, lugar y hora para la toma del cargo.	

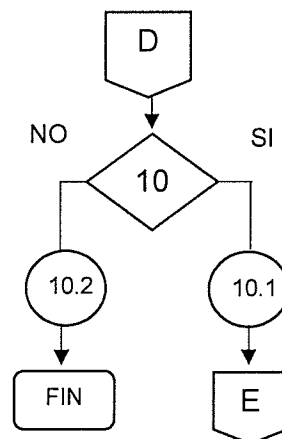
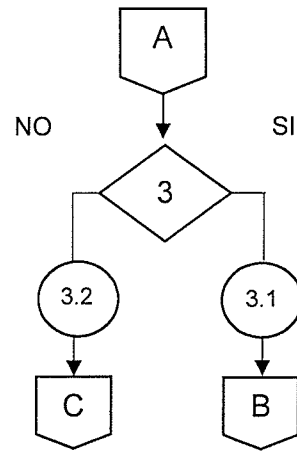
MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 2 Reclutamiento y selección de personal	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 4/5
Inicia: Dirección de Recursos Humanos	Finaliza: Dirección de Recursos Humanos	

Director de Recursos Humanos

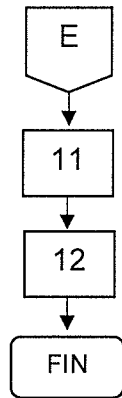


Alcalde Municipal



MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 2 Reclutamiento y selección de personal	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 12	Año: 2014	Hoja: 5/5
Inicia: Dirección de Recursos Humanos	Finaliza: Dirección de Recursos Humanos	
Director de Recursos Humanos	Alcalde Municipal	



MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 3 Plan de capacitación y sensibilización	Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco	
No. de pasos: 8	Año: 2014	Hoja: 1/3
Inicia: Oficina Municipal de la Mujer	Finaliza: Oficina Municipal de la Mujer	

Definición:

Este procedimiento consiste en desarrollar los pasos necesarios para la elaboración de un plan de capacitación y sensibilización que involucre mujeres, niños, niñas y adolescentes.

Objetivos:

- Planificar campañas de sensibilización sobre la importancia del papel y los derechos de la mujer, niñez y juventud en el desarrollo integral del país.
- Planificar programas de capacitación y/o sensibilización dirigidas al COMUDE, COCODE y organizaciones de mujeres en los temas de participación de equidad de género.

Normas:

- Todas las actividades deberán ser autorizadas por el Concejo Municipal, sin olvidar que estén contempladas en el POA.
- Las actividades podrán ser financiadas con fondos municipales, a través del presupuesto asignado a la Oficina Municipal de la Mujer o bien provenientes de entidades públicas o privadas que promuevan los intereses en mención.

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE		
Procedimiento No. 3 Plan de capacitación y sensibilización		Elaborado por: Hilka Haidee Montenegro Orozco
No. de pasos: 8		Año: 2014 Hoja: 2/3
Inicia: Oficina Municipal de la Mujer		Finaliza: Oficina Municipal de la Mujer
Responsable	Paso No.	Actividad
Jefe de la Oficina Municipal de la Mujer	1	Realiza el programa de capacitación con temas enfocados a las necesidades encontradas en la población
	2	Divide el desarrollo de los temas en módulos o fases
	3	Planifica los métodos de capacitación conforme a la disponibilidad de recursos
	4	Identifica la población objetivo
	5	Establece la relación beneficio – costo, así como el monto programado para su ejecución
	6	Presenta la planificación al Concejo Municipal para su revisión y aprobación
Concejo Municipal	7	Recibe y analiza los temas contemplados en el programa de capacitación
	7.1	Si cumple las expectativas, se aprueba
	7.2	Si no cumple con las expectativas, se devuelve a la OMM para su corrección
Jefe d Oficina Municipal de la Mujer	8	Se encarga del seguimiento y elaboración de informes dirigidos al Concejo Municipal de todas las actividades realizadas y las metas alcanzadas

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE

Procedimiento No. 3
Plan de capacitación y sensibilización

Elaborado por:
Hilka Haidee Montenegro Orozco

No. de pasos: 8

Año: 2014

Hoja: 3/3

Inicia: Oficina Municipal de la Mujer

Finaliza: Oficina Municipal de la Mujer

Oficina Municipal de la Mujer

Concejo Municipal

