

MUNICIPIO DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

VASTI RAQUEL LÓPEZ ROSAS

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2018

2018

(c)

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

SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA – VOLUMEN 12

2-81-25-AE-2016

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 8°. 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 RAFAEL LA INDEPENDENCIA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

VASTI RAQUEL LÓPEZ ROSAS

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, septiembre 2018

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Coordinador General:</b>	<b>Dr. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez</b>
<b>Director de la Escuela de Economía:</b>	<b>Lic. William Edgardo Sandoval Pinto</b>
<b>Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:</b>	<b>Lic. Felipe Hernández Sincal</b>
<b>Director de la Escuela de Administración de Empresas:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Director del IIES:</b>	<b>Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz</b>
<b>Jefe del Depto. de PROPEC:</b>	<b>Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera</b>
<b>Delegado Estudiantil Área de Economía:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:</b>	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 165-2018  
Guatemala, 16 de octubre de 2018

Estudiante  
VASTI RAQUEL LÓPEZ ROSAS  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.5 del Acta 26-2018 de la sesión realizada por Junta Directiva el 9 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.5 Solicitud de aprobación e impresión de Informes Individuales de EPS

Junta Directiva conoce informes individuales de EPS, trasladados por el Coordinador General del Ejercicio Profesional Supervisado, quien solicita se considere la aprobación de dichos informes y la impresión correspondiente.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar los informes individuales de Ejercicio Profesional Supervisado y su impresión.  
2º. Autorizar la graduación de los siguientes estudiantes:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

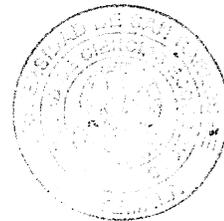
...  
20. 200817974-3 "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de San Rafael La Independencia departamento de Huehuetenango, presentado por: VASTI RAQUEL LÓPEZ ROSAS.  
...

2o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## ACTO QUE DEDICO

### A DIOS

Mis metas, sueños y anhelos tu siempre los has conocido, tu tiempo ha sido perfecto y tus bendiciones nunca me han faltado, este es un logro el cual es una promesa cumplida por la que hoy puedo honrarte y no puedo más que rendirme en agradecimiento.

### A MIS PADRES

Cada uno es honrado el día de hoy por este logro, el amor tan grande, el apoyo incondicional y sacrificio han hecho la mujer que soy, un logro más para ustedes, son mis héroes.

### A MIS HERMANAS

Cada una es un pilar que me ha ido fortaleciendo a lo largo de mi vida. Las amo y su apoyo ha sido fundamental. Gracias por su paciencia y espero ser ejemplo en su vida.

### A MIS PERSONAS ESPECIALES

Que no necesito nombrarlos uno por uno, ya que cada uno de ellos conoce el lugar que tiene en mi corazón, gracias por también ser parte de este logro.

### A LA UNIVERSIDAD DE SAN

Por darme el honor de desarrollar mis

CARLOS DE GUATEMALA

conocimientos y formarme como profesional en esta casa de estudios preparándome para afrontar los desafíos que se presenten a lo largo de mi vida profesional.

AL MUNICIPIO DE SAN  
RAFAEL LA INDEPENDENCIA

Por abrírnos las puertas para realizar el EPS, por acogernos y brindarnos la oportunidad de conocer sus costumbres y poder brindarles oportunidades de mejora para el desarrollo del Municipio.

## INDICE GENERAL

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO</b>	<b>1</b>
<b>1.2 LOCALIZACION, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS</b>	<b>1</b>
1.2.1 Localización	2
1.2.2 Extensión territorial	2
1.2.3 Colindancias	2
<b>1.3 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>4</b>
1.3.1 División política	4
<b>1.4 POBLACIÓN</b>	<b>6</b>
1.4.1 Población total por centro poblado, número de hogares	6
1.4.2 Población según sexo, área geográfica, grupo étnico y edad	6
1.4.3 Población Económicamente Activa -PEA-	8
1.4.3.1 Género	8
1.4.3.2 Área geográfica	8
1.4.3.3 Actividad productiva	8
1.4.4 Densidad poblacional	8
1.4.5 Vivienda	9
<b>1.5 SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES</b>	<b>9</b>
1.5.1 Educación	10
1.5.1.1 Personal docente por nivel educativo, sector y área	10
1.5.1.2 Infraestructura educativa	10
1.5.1.3 Analfabetismo	11
1.5.1.4 Cobertura educativa	11
1.5.1.5 Promoción, repitencia y deserción escolar	12
1.5.2 Salud	12
1.5.3 Agua	13
1.5.4 Drenajes y alcantarillado	13
1.5.5 Energía eléctrica	13
1.5.6 Letrinas y otros servicios sanitarios	14
1.5.7 Extracción de basura	14
1.5.8 Sistema de tratamiento de aguas servidas	14
1.5.9 Sistema de tratamiento de desechos sólidos	15
1.5.10 Cementerios	15
<b>1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>15</b>
1.6.1 Organizaciones sociales	15
1.6.2 Organizaciones productivas	16

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>2.1</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>17</b>
2.1.1	Municipalidad	18
2.1.2	Gobierno Municipal	19
2.1.3	Finalidad municipal	19
2.1.4	Funciones de la Municipalidad	20
2.1.5	Servicios públicos municipales	21
2.1.6	Consejos Comunitarios de Desarrollo	21
<b>2.2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>22</b>
2.2.1	Fase mecánica o estructural	22
2.2.1.1	Planeación	22
2.2.1.2	Organización	26
2.2.2	Fase dinámica y operativa	31
2.2.2.1	Integración	31
2.2.2.2	Dirección o ejecución	32
2.2.2.3	Control	34

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

<b>3.1</b>	<b>PROPUESTA DE PLANEACIÓN</b>	<b>37</b>
3.1.1	Misión	37
3.1.2.	Visión	38
3.1.3	Valores	38
3.1.4	Objetivos	39
3.1.5	Políticas	40
3.1.6	Procedimientos	41
<b>3.2</b>	<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>41</b>
3.2.1	Estructura organizacional	41
3.2.2	Manuales administrativos	44
3.2.2.1	Manual de organización	44
3.2.2.2	Manual de normas y procedimientos	44
3.2.3	División del trabajo	44
3.2.4	Descripción de funciones	45
<b>3.3</b>	<b>PROPUESTA DE INTEGRACIÓN</b>	<b>45</b>
3.3.1	Reclutamiento externo	45
3.3.2	Inducción	45
3.3.3	Capacitación	46
<b>3.4</b>	<b>PROPUESTA DE DIRECCIÓN</b>	<b>47</b>
3.4.1	Motivación	47

3.4.2	Comunicación	48
3.4.3	Supervisión	48
3.4	<b>PROPUESTA DE CONTROL</b>	<b>49</b>

**CAPÍTULO IV  
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

4.1	<b>FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES</b>	<b>50</b>
4.2	<b>PROYECTOS EN EJECUCIÓN</b>	<b>52</b>
4.3	<b>PROYECTOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>53</b>
4.4	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL</b>	<b>54</b>
4.5	<b>PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>56</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Población según Sexo, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad, Años: 1994, 2002 y 2016	7
2	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Cobertura Educativa, Años: 2014, 2015 y 2016	11
3	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Ingresos de la Municipalidad, Período: 2012- 2016	51

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, Estructura Organizacional Actual, Año: 2016	29
2	Municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, Estructura Organizacional Propuesta, Año: 2016	43

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, División Política, Años: 1994, 2002 y 2016	4
2	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Contenido para Elaboración de Programa de Inducción, Año: 2016	46
3	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Proyectos en Ejecución, Año: 2016	52
4	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Proyectos Presupuestados, Año: 2017	53
5	Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango, Requerimientos de Inversión Social, Año: 2016	55

## ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, Localización Geográfica, Año: 2016	3

## INTRODUCCIÓN

Las actividades enfocadas al bienestar social guatemalteco, son parte esencial para la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, las cuales tienen como punto focal obtener en el practicante universitario por medio del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, una perspectiva de la realidad en las comunidades del área rural de Guatemala, esto fomenta en el estudiante la necesidad de trabajar para detectar los problemas de carácter social y económico que afronta la población y que ocasionan una barrera para el desarrollo de las comunidades.

Debido a la importancia de crear conciencia social y como parte de la última etapa de la carrera profesional previo a acreditarse con el grado de Licenciatura, se presenta el siguiente informe derivado de la investigación realizada en el mes de junio del año 2016 el cual tiene por nombre: "Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Resumen de Propuestas de Inversión en el municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango", el cual se denomina: "Diagnóstico Administrativo Municipal", el mismo se enfoca en determinar la situación de la gestión administrativa de la municipalidad y proponer herramientas que mejoren la productividad y eficiencia.

La elaboración de la investigación se realizó mediante el método científico, con el fin de realizar un diagnóstico que proponga mejoras a la problemática actual; entre las técnicas utilizadas se mencionan: observación, entrevista, encuesta y revisión documental.

El informe está compuesto por cinco capítulos que direccionan el proceso de investigación; los cuales se describen a continuación:

El capítulo I presenta las generalidades socioeconómicas del Municipio, describe la localización, situación política y administrativa, índices de población, situación de los servicios básicos y la organización social y productiva.

El capítulo II está integrado por el análisis situacional que presenta la municipalidad de San Rafael la Independencia respecto al funcionamiento del proceso administrativo en todas sus fases: planificación, estructura organizacional, proceso de integración de personas, dirección y control.

Se describe en el capítulo III las propuestas de mejora y herramientas de implementación ante la problemática encontrada en la gestión administrativa, con el objetivo de brindar a la Municipalidad vías de solución que mejoren la funcionalidad en sus procesos y faciliten la operación.

El capítulo IV detalla las necesidades de inversión que se requieren ejecutar en cada centro poblado del municipio de San Rafael la Independencia, las cuales se derivan de las deficiencias en ámbitos de educación, salud, infraestructura, alcantarillado, agua potable, seguridad y empleo. Los cuales representan áreas claves el desarrollo económico de la comunidad.

Por último, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada durante la elaboración del trabajo y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

El presente capítulo hace referencia a las características generales del departamento de Huehuetenango, específicas del municipio de San Rafael la Independencia, las cuales tienen como objetivo indicar en resumen la situación actual en materia de antecedentes históricos, localización, división política y administrativa, población, servicios básicos municipales y organización social y productiva.

#### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO**

Fue creado mediante la emisión del acuerdo gubernativo en 21 de mayo de 1924. San Rafael la Independencia ahora conocido como municipio de Huehuetenango, inicialmente era parte del territorio del municipio de San Miguel Acatán, con una extensión de 100 caballerías segregadas de municipio de San Miguel Acatán.

El 5 de diciembre de 1947, el Juzgado de Primera Instancia de Huehuetenango dictó sentencia a favor de San Rafael La Independencia; la municipalidad de San Miguel Acatán no estuvo de acuerdo con está e interpuso la apelación respectiva, la cual con fecha 19 de marzo de 1948 fue declarada 'sin lugar', por lo que la municipalidad de San Miguel Acatán, estaba obligada a otorgar la escritura traslativa de dominio.

El tribunal otorgó la escritura traslativa a favor de San Rafael la Independencia con fecha del 5 de octubre de 1961, luego de que se realizó una apelación por parte de San Miguel Acatán por desacuerdo con la sentencia de independencia de San Rafael la cual el tribunal declaró fuera de lugar.

El nombre de San Rafael la Independencia proviene, como el mismo lo indica, de la independencia del territorio de San Miguel Acatán y “San Rafael” en honor a San Rafael Arcangel.

## **1.2. LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS**

Describe la ubicación del municipio de San Rafael la Independencia en la escala Nacional, lo que representa en extensión territorial y los diferentes Municipios con los que colinda.

### **1.2.1. Localización**

El Municipio se encuentra ubicado en la parte central del departamento de Huehuetenango, en distancia, a 98 km de la cabecera departamental y a 356 km de la ciudad capital. Una de las vías principales hacia el municipio de San Rafael la Independencia desde la ciudad capital, es la carretera nacional CA-1 por las rutas RD-HUE-3 y RD HUE-16 respectivamente para ingresar al Municipio; también se puede mencionar la ruta de acceso por la carretera 9-N por la ruta RD-HUE-4 hasta llegar a la cabecera municipal.

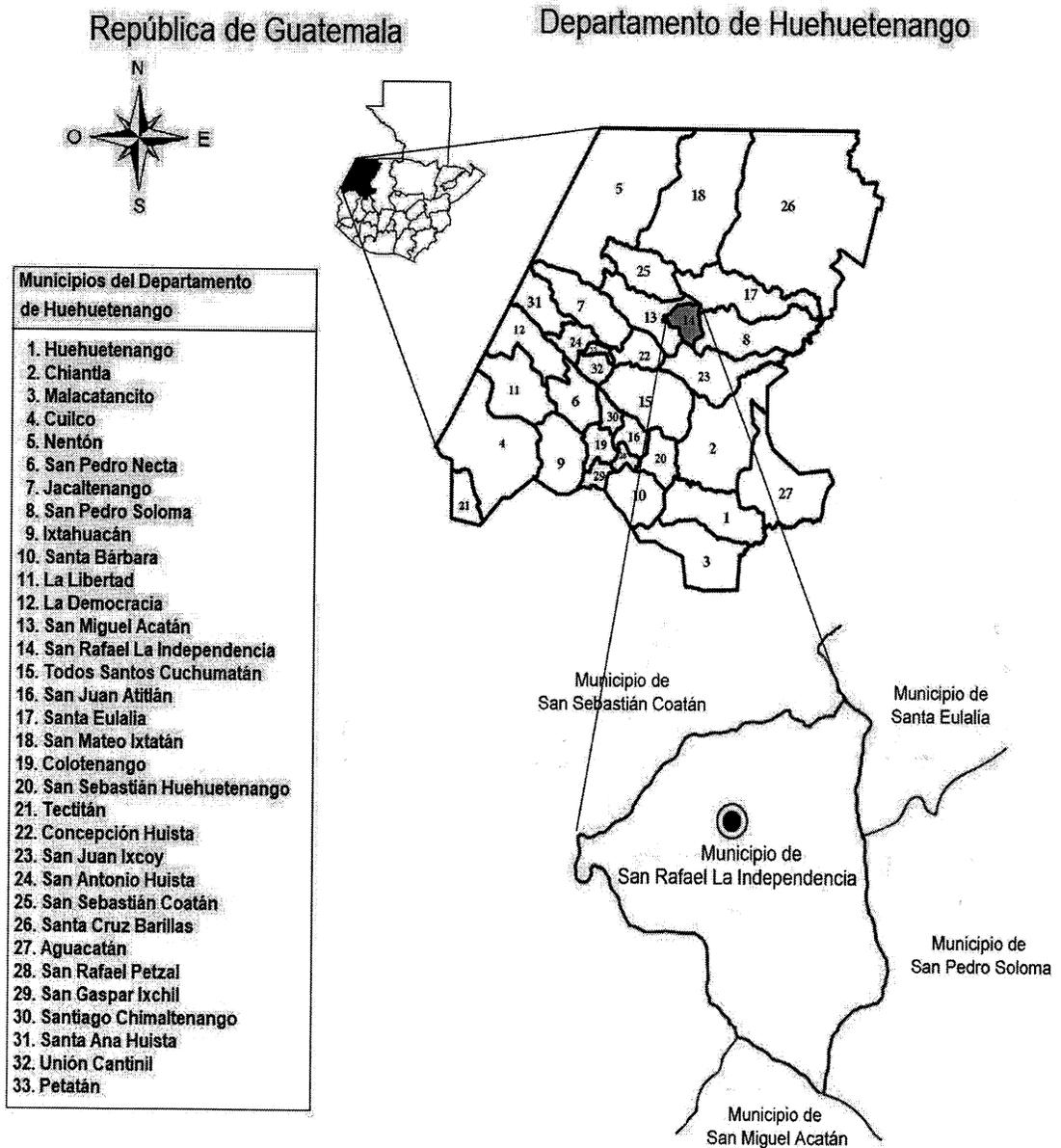
### **1.2.2. Extensión territorial**

El municipio de San Rafael la Independencia cuenta con una extensión total de 160 caballerías, 2 manzanas y 7,579 m<sup>2</sup>, lo que representa 86,039 km<sup>2</sup>, y en la escala departamental un 1.16% sobre el total de la extensión del departamento de Huehuetenango.

### **1.2.3. Colindancias**

El municipio de San Rafael la Independencia colinda al noreste con Santa Eulalia, al este con Soloma, al suroeste con el municipio de San Miguel Acatán y al noroeste con Sebastián Coatán. A continuación, se presenta el mapa de la ubicación geográfica del Municipio:

**Mapa 1**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Localización geográfica**  
**Año: 2016**



Fuente: elaborado por Ing. Luisa Fernanda Tabin, Colegio de Ingenieros, año 2016.

En un contexto departamental el departamento de Huehuetenango cuenta con 33 Municipios como lo muestra la gráfica, de los cuales en ubicación geográfica San Rafael la Independencia se encuentra en la parte central sur del Departamento.

### 1.3. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Indica la forma como se encuentra organizado el Municipio con referencia al ordenamiento del territorio y el tipo de organización que se utiliza para obtener un mejor dominio y control sobre los centros poblados.

#### 1.3.1. División política

El municipio de San Rafael la Independencia se encuentra constituido por 17 aldeas, 6 caseríos y 1 cabecera municipal como pueblo, según la investigación de campo realizada en el año 2016, lo que hace un total de 24 centros poblados dentro del Municipio, en comparación con censo de los años 1994 y 2002 tuvo un crecimiento positivo ya que en su mayoría eran representados en categoría de caseríos.

A continuación, se presenta el listado de centros poblados por categoría que integran el municipio de San Rafael la Independencia:

**Tabla 1**  
**Municipio de San Rafael La Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**División política**  
**Años: 1994, 2002, 2016**

No.	Nombres	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de Campo 2016
1	San Rafael La Independencia	Pueblo	Pueblo	Pueblo
2	Achí	Caserío	Caserío	Aldea
3	Kaan	Caserío	Caserío	Caserío

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

No.	Nombres	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de Campo 2016
4	Caxnajup	Aldea	Aldea	Aldea
5	Cololaj	Caserío	Caserío	Aldea
6	Canmox	Caserío	Caserío	Aldea
7	Cantetaj	Aldea	Aldea	Aldea
8	Incú	Caserío	Caserío	Aldea
9	Istinajap	Aldea	Aldea	Aldea
10	Inconop	Caserío	Caserío	Aldea
11	Ixcanac I	Aldea	Aldea	Aldea
12	Los Molinos	Aldea	Aldea	Aldea
13	Lajcholaj	Aldea	Aldea	Aldea
14	Pucpalá	Caserío	Caserío	Aldea
15	Tataj	Aldea	Aldea	Aldea
16	Villa Linda	Caserío	Caserío	Aldea
17	Isticultaj	Caserío	Caserío	Aldea
18	Solomcú	Caserío	Caserío	Caserío
19	Sapoj	Caserío	Caserío	Caserío
20	Solomxaj	Caserío	Caserío	Caserío
21	El Cementerio	Caserío	Caserío	Caserío
22	Yulajá-Ontetaj	Caserío	Caserío	*1Aldea
23	Caxnajup			Caserío
24	Ixcanac II			*1Aldea
N/A	Yulajá-ichib	Caserío	-	*2 -

\*1 Centros poblados definidos y aprobados por el gobierno Municipal posterior al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

\*2 Centros poblados que ya no se encuentran dentro de la división política del Municipio.

Fuente: elaboración propia, con base en datos de los Censos Nacionales X de Población y V de Habitación de 1994, XI de población y VI de Habitación de 2002, del Instituto Nacional de Estadística INE e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En la tabla anterior se describen los centros poblados del Municipio, se puede observar un crecimiento poblacional en los mismos ya que la mayoría de caseríos fueron modificados en su categoría durante los años de 1994 al 2016.

## **1.4. POBLACIÓN**

La población representa uno de los recursos más importantes para una sociedad, por lo que se hace necesario recopilar datos de edad, grupo étnico, sexo, niveles de ingreso para realizar un análisis profundo de esta variable.

### **1.4.1. Población total por centro poblado y número de hogares**

La referencia con mayor exactitud para el análisis de población por centro poblado y número de hogares, es el censo de población y de habitación realizados por el Instituto Nacional de Estadística –INE- en los años 1994 y 2002, los cuales establecen que según el censo del año 1994 en el municipio de San Rafael La Independencia existe un total de 1,965 hogares y una población de 9,823 habitantes, el cual aumentó para del año 2002 en un 10%.

A partir del año 2009 el Instituto Nacional de Estadística estableció un ritmo de crecimiento poblacional de un 1% anual hasta el 2014, según proyecciones a partir del 2015 al 2020 no se registrará un aumento significativo en la población del lugar durante estos años.

### **1.4.2. Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad**

El comportamiento de los índices de población según género, área geográfica, grupo étnico y edad para San Rafael la Independencia lo presenta el Censo Nacional de Población y de Habitación del Instituto Nacional de Estadística –INE- para los años 1994 y 2002, sobre los cuales se realiza una comparación con los datos proyectados en la investigación del año 2016.

Se presenta en el cuadro uno, las respectivas características poblacionales en los años antes descritos:

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Rafael La Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Población según sexo, área geográfica, grupo étnico y edad**  
**Años: 1994, 2002 y 2016**

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2016	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>Sexo</b>						
Masculino	4,558	46.40	4,918	45.40	5,456	44.60
Femenino	5,265	53.60	5,912	54.60	6,783	55.40
<b>Total</b>	<b>9,823</b>	<b>100.00</b>	<b>10,830</b>	<b>100.00</b>	<b>12,239</b>	<b>100.00</b>
<b>Área geográfica</b>						
Urbana	1,126	11.50	1,073	9.90	1,113	9.00
Rural	8,697	88.50	9,757	90.10	11,126	91.00
<b>Total</b>	<b>9,823</b>	<b>100.00</b>	<b>10,830</b>	<b>100.00</b>	<b>12,239</b>	<b>100.00</b>
<b>Grupo étnico</b>						
Indígena	9,635	98.10	10,810	99.80	12,228	99.90
No Indígena	188	1.90	20	0.20	11	0.10
<b>Total</b>	<b>9,823</b>	<b>100.00</b>	<b>10,830</b>	<b>100.00</b>	<b>12,239</b>	<b>100.00</b>
<b>Edad</b>						
00-14	5,027	51.20	5,367	49.60	5,785	47.30
15-64	4,380	44.60	4,833	44.60	5,842	47.70
65 a más	416	4.20	630	5.80	612	5.00
<b>Total</b>	<b>9,823</b>	<b>100.00</b>	<b>10,830</b>	<b>100.00</b>	<b>12,239</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-; datos de proyección 2016 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

El cuadro anterior establece que la población del Municipio es indígena en un 99.9%, sobre la cual el 55.4% es representada por el género femenino.

La población total del Municipio se encuentra concentrada en un rango de 0 a 14 años para los años 1994 y 2002, lo que varía para el año 2016 constituida en un rango de 15 a 64 años.

### 1.4.3. Población Económicamente Activa –PEA-

Constituida por la población que se encuentran en edad para trabajar, ya sea que realicen la labor y/o que estén disponibles para hacerlo; en el municipio de San Rafael la Independencia el total de población económicamente activa es de 12,239; las actividades principales productivas son: la agrícola con un porcentaje de representación del 74.2%, comercio y servicios 23.9%, pecuaria con 1.3% y artesanal con un 0.6% para el año 2016.

#### 1.4.3.1. Género

La concentración de población en el Municipio se encuentra en el género femenino, representado por un 55.4%, el cual realiza actividades en el hogar con oficios domésticos, en contraste con el género masculino, con un 44.6% de representación sobre el total de la población, el cual tiene una mayor participación en la PEA debido a que son los jefes de hogar y son los que realizan actividades agrícolas, pecuarias en comercios y servicios.

#### 1.4.3.2. Área geográfica:

La población se encuentra en un 90% en el área rural y un 10% en el área urbana, esto derivado al tipo de actividades que generan ingresos para las unidades de familia.

#### 1.4.3.3. Actividad productiva:

En el Municipio la actividad económica predominante la constituye lo agrícola con un 74.20%, debido a que utilizan esta como generadora de ingresos y/o abastecimiento para el autoconsumo.

### 1.4.4. Densidad poblacional

El municipio de San Rafael la Independencia tiene una extensión territorial de 86,039 km<sup>2</sup> la cual no ha sufrido cambios en el transcurrir del tiempo; para el año

2016 se ha proyectado una población total para el Municipio de 12,239 habitantes lo que representa una densidad poblacional de 191 habitantes por km<sup>2</sup>, a comparación de datos proporcionados por los censos poblacionales realizados en el año 1994 y 2002 existe un incremento significativo respecto a la densidad poblacional.

Debido a que el Municipio no ha sufrido cambios en su extensión territorial, el aumento de la densidad poblacional provoca un uso desmesurado de recursos naturales, como también en el espacio habitacional e incremento en contaminación por desechos.

#### 1.4.5. Vivienda

En la investigación de campo realizada, se determinó que en San Rafael la Independencia para el año 2016, un 85.98% de la población tiene tierra propia, en comparación con años 1994 y 2002, datos los cuales son proporcionados por los censos de población y habitación, con un 69.85%.

Se considera también que la mayoría de viviendas están construidas con block, en un tipo de casa formal el cual predomina en un 90% de la población, al igual que el techo de las viviendas es construido con lámina en un 88%, según el censo realizado en el año 2002; el piso de las viviendas es de tierra en un 74% para el año 1994 y un 31% para el año 2002. Lo cual refleja que las viviendas de los centros poblados no se encuentran en óptimas condiciones y constituyen una amenaza para cualquier desastre natural.

### 1.5. SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES

Representa un indicador de desarrollo social y económico; comprende la cobertura de los servicios básicos y el estado de infraestructura del Municipio

como lo es: educación, salud, agua, drenajes, energía eléctrica, letrinas, extracción de basura, etc.

#### 1.5.1. Educación

Es un factor fundamental para el desarrollo de la sociedad del Municipio, la cual contiene importantes indicadores que presentan el proceso de avance, retroceso y estancamiento.

Para el municipio de San Rafael la Independencia el total de alumnos que continúan sus estudios más allá del nivel primario son muy pocos, escasamente un 7% logran terminar los básicos y un 1% diversificado, según encuestas realizadas a los maestros y padres de familia, esto se debe a la necesidad de ingresos económicos que existe en los hogares, los niños posterior a cursar el sexto grado de primaria se ven obligados a iniciar a laborar en la actividad agrícola.

##### 1.5.1.1. Personal docente por nivel educativo, sector y área

El personal encargado de impartir clases a los alumnos que asisten a los centros educativos se ven afectados por la sobre carga de trabajo, derivado a que imparten clases simultáneas para poder cubrir la cantidad de alumnos que asisten a las escuelas, lo que afecta en la calidad de aprendizaje.

##### 1.5.1.2. Infraestructura educativa

El Municipio cuenta con un total de 28 centros educativos para impartir docencia a los alumnos, estos han sido mejorados en infraestructura en un proceso lento ya que, según investigación realizada, se encuentran con deficiencias en los servicios sanitarios, luz, espacio físico para los alumnos, entre otros.

### 1.5.1.3. Analfabetismo

Según la investigación realizada se registra un porcentaje de analfabetismo alto en las mujeres las cuales el 65% es analfabeta en comparación con los hombres que es el 35%, esto a causa que por cultura la mujer se dedica a los oficios del hogar y atender a sus hijos.

### 1.5.1.4. Cobertura educativa

Muestra en porcentaje la cobertura de educación de los niños en edad para asistir al centro educativos sobre los que están inscritos. A continuación, se muestra la cobertura educativa para los años: 2014, 2015 y 2016:

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Rafael La Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Cobertura educativa**  
**Años: 2014, 2015 y 2016**

<b>NIVELES EDUCATIVOS</b>			
<b>Nivel</b>	<b>Alumnos en edad</b>	<b>Alumnos inscritos</b>	<b>Cobertura %</b>
<b>Año 2014</b>			
Preprimaria	534	318	60
Primaria	3,739	2,806	75
Básico	481	297	62
Diversificado	588	75	13
<b>Total</b>	<b>5,341</b>	<b>3,573</b>	<b>67</b>
<b>Año 2015</b>			
Preprimaria	487	275	56
Primaria	3,756	2,422	64
Básico	537	297	55
Diversificado	590	75	13
<b>Total</b>	<b>5,365</b>	<b>3,069</b>	<b>58</b>
<b>Año 2016</b>			
Preprimaria	539	333	62
Primaria	3,770	2,503	66
Básico	485	311	64
Diversificado	598	72	12
<b>Total</b>	<b>5,385</b>	<b>3,219</b>	<b>60</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos históricos del libro de inscripciones 2014, 2015 y 2016 del Ministerio de Educación.

Se muestra que para los niveles de preprimaria y primaria el porcentaje se mantiene en un promedio del 60% de cobertura educativa lo que disminuye en básicos y diversificado, el porcentaje que el sistema de educación no cubre en su mayoría es en el área rural donde los niños en edad para estudiar se dedican a trabajar.

#### 1.5.1.5. Promoción, repitencia y deserción escolar

Para el municipio de San Rafael la Independencia, el mayor porcentaje de deserción escolar se encuentra en el nivel primario del área rural, esto debido a la escasa atención e interés por parte de los padres para que sus hijos estudien y también la falta de recursos económicos.

El nivel de promociones en primaria es de un 76% y el 86% en diversificado y la repitencia en los mismos se presenta debido que existe sobrepoblación de alumnos y pocos docentes, lo que ocasiona que el conocimiento no se extienda de la misma manera para todos los alumnos y el nivel de atención de los docentes no cubra a todos los estudiantes.

#### 1.5.2. Salud

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el ente encargado de brindar servicio médico a las personas del Municipio las 24 horas, cuentan con un centro de salud ubicado en la aldea Solomkú, con servicios profesionales para atender a los pacientes, sin embargo, es insuficiente para la demanda del lugar.

El Municipio cuenta con 4 puestos de salud que operan en Pucpalá, Ixcanac I, Istinajap y Lajcholaj, estos atienden de forma irregular, ya que solo existe un enfermero encargado quien también realiza visitas médicas en casas durante el

transcurso de la semana; estos puestos de salud no se encuentran debidamente equipados, no cuentan con mobiliario y medicina para brindar a los pacientes.

#### 1.5.3. Agua

La cobertura de agua en el municipio de San Rafael la Independencia es del 92%, sobre el total de los centros poblados, del cual el 87% es cobertura del área rural y el 13% área urbana; este servicio no es escaso en el Municipio, pero debido a esto, en el transcurso de la investigación realizado, se observó que el desperdicio de este recurso es alto ya que no existe un control, y no se encuentra regulado por la municipalidad que es el que administra este servicio.

La Municipalidad recolecta por servicio y para brindar mantenimiento a las tuberías una cuota única de Q.75.00 por hogar, en el área urbana y Q.10.00 en el área rural al año.

Se observó que se encuentran en gestión por parte de los COCODES, proyectos que permitan que el agua se distribuya hacia un 100% del Municipio.

#### 1.5.4. Drenajes y alcantarillado

Existe solamente un 18% total del Municipio que goza del servicio de drenajes en su mayoría se encuentra en la cabecera municipal donde se ha podido instalar la red de drenajes. El área rural es la más afectada ya que carecen de este servicio.

En el Municipio no existe alcantarillado, lo que ocasiona contaminación en las fuentes de agua principales que abastecen a la población.

#### 1.5.5. Energía eléctrica

Se determinó que el Municipio no cuenta con energía eléctrica domiciliar en todos los centros poblados y el alumbrado público existente, se encuentra en

mal estado y en los centros poblados que no cuentan con este servicio, se apoyan con lámparas para tener visibilidad. El Municipio cuenta con energía eléctrica en un 80% de los centros poblados, del cual el 81% es del área urbana y el 19% del área rural.

#### 1.5.6. Letrinas y otros servicios sanitarios

De acuerdo a datos proporcionados por el censo del año 2002, un 14% de los hogares en el Municipio posee servicio sanitario conectado a red de drenajes; en su mayoría utilizan letrina o pozo ciego los cuales representan un 67%, el cual va en incremento, ya que para la investigación realizada en el año 2016 se registró que un 75% tiene este mismo servicio, lo que afecta en problemas de higiene y provoca enfermedades infecciosas.

#### 1.5.7. Extracción de basura

No existe un servicio de extracción de basura para todo el Municipio, únicamente este beneficio lo goza la cabecera Municipal lo que representa un 9% de la población total, este servicio tiene un costo mensual Q.10.00 y lo brinda la municipalidad.

El 91% de la población decide enterrar y/o quemar la basura, lo cual presenta un hábito contaminante para el aire y también foco para enfermedades respiratorias.

#### 1.5.8. Sistema de tratamiento de aguas servidas

No existe dentro del Municipio un sistema de tratamiento de aguas servidas, el cual sería óptimo para evitar amenazas ambientales. Se poseen drenajes que se encuentran en la cabecera del Municipio los cuales van a desembocar en ríos aledaños.

#### 1.5.9. Sistema de tratamiento de desechos sólidos

En el Municipio no existe un sistema determinado para el tratamiento de desechos sólidos, los desechos que son recolectados en la cabecera municipal son llevados al relleno sanitario ubicado en la aldea de Lajcholaj, lo que ocasiona contaminación en suelos y en el aire.

#### 1.5.10. Cementerios

El cementerio general se encuentra ubicado en la aldea El Cementerio y el Municipio cuenta también con 5 cementerios dentro del área rural; los que en su infraestructura no tienen muro perimetral, ni cuentan con espacio suficiente.

### **1.6. ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Son las organizaciones que se han dedicado a contribuir en el desarrollo del sector productivo y también las que trabajan por los bienestar sociales y económicos del Municipio.

#### 1.6.1. Organizaciones sociales

Se refiere a los grupos que se integran en pro del bienestar de los pobladores y buscan el desarrollo comunitario, de este tipo se localizan varias organizaciones las cuales se pueden mencionar: Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-, Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE- e iglesias.

Tiene el propósito de promover la participación de los pueblos y sectores de la población guatemalteca para identificar y priorizar sus necesidades y las soluciones más viables y factibles.

### 1.6.2. Organizaciones productivas

“Como organización productiva se puede mencionar a los comités, asociaciones, grupos o cooperativas de productores.”<sup>1</sup>

Su propósito es impulsar en la comunidad el aprovechamiento de recursos para el beneficio económico. En el Municipio existe una organización llamada: “Cooperativa integral de ahorro y crédito Rafaeleña”, la cual se encuentra en operación desde el año 1969 con el objetivo de activar el desarrollo social y económico, fomentar entre sus asociados el ahorro y promover capacitaciones para mejoramiento de técnicas de cultivo y aspectos de comercialización de los productos que cosechan, como también, proporcionar a los productores agrícolas, el financiamiento necesario para el proceso productivo, principalmente en la producción de la cebolla morada.

---

<sup>1</sup> Aguilar Catalán, J.A. 2015. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones en países que han sido mal administrados) 4ª. ed. Guatemala, Renacer, Vásquez Industrial Litográfica editorial. p. 45.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico administrativo comprende el estudio sistemático de los procesos de una institución, el cual tiene como objetivo principal detectar las causas y consecuencias de la problemática dentro de la organización, que afectan el buen funcionamiento de la misma.

El presente capítulo detalla el diagnóstico administrativo realizado en la municipalidad de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, el cual se realizó con el propósito de analizar las causas principales de los problemas encontrados y proponer alternativas de solución con los recursos disponibles.

#### **2.1. MARCO LEGAL**

Todas las actividades que se realizan dentro de las municipalidades se encuentran reguladas por medio de leyes, las cuales se pueden describir a continuación:

- **Constitución Política de la República de Guatemala:** Corresponde a la ley suprema de la República de Guatemala sobre la cual se rige el Estado con el propósito de organizarlo de forma jurídica y política, como también a los miembros de la sociedad se les presentan sus derechos fundamentales. Referente a los aspectos que regulan a la Municipalidad se mencionan los artículos 237 (Régimen financiero), 253 al 262 (Régimen Municipal).
- **Código Municipal, Decreto número 12-2002:** Desarrolla los principios fundamentales para la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales mencionadas en el código.

- **Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87:** Constituye las garantías mínimas para los trabajadores municipales, y regula la relación entre la municipalidad y sus servidores, el cual asegura así eficiencia y eficacia mediante un sistema de administración de personal, que fortalezca la carrera administrativa, sin afectar la autonomía municipal.
- **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural:** “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”<sup>2</sup>
- **Ley de Contrataciones y su Reglamento:** El propósito fundamental es brindar a los organismos del Estado, Municipalidades, empresas públicas, etc. obras y servicios que ellos requieran por medio de esta ley de contrataciones a través del sistema de Guatecompras.
- **Ley Orgánica del Presupuesto de la República de Guatemala y su reglamento:** La ley del presupuesto tiene como objeto normar los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público. Específicamente en relación a las Municipalidades son los artículos 46 y 47 de la ley del presupuesto y el 29 del reglamento.

#### 2.1.1. Municipalidad

Representa al ente del Estado el cual es responsable por el gobierno del Municipio que no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesitan una ciudad o un pueblo.

---

<sup>2</sup> Congreso de la República de Guatemala. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002. p.2.

Como gobierno autónomo las municipalidades, según el artículo 253 de la constitución de la República, le corresponde realizar las siguientes funciones:

- Elegir sus propias autoridades;
- Obtener y disponer de sus recursos; y
- Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.

#### 2.1.2. Gobierno Municipal

“El gobierno municipal será ejercido por un concejo, el cual se integra con el alcalde, síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto establecido para un período de cuatro años, pudiendo ser estos reelectos”.<sup>3</sup> En la municipalidad de San Rafael la Independencia se ejerce el gobierno Municipal por el Concejo Municipal el cual es representado por las figuras antes descritas.

#### 2.1.3. Finalidad Municipal

La municipalidad tiene como finalidad procurar el fortalecimiento económico del Municipio, a efecto de realizar obras a beneficio de la comunidad y prestar los servicios que sean necesarios, esto se logra a través de fuentes de financiamiento conformados por ingresos públicos integrados por ingresos tributarios, fuentes internas y externas, donaciones y la más importantes transferencias del gobierno central.

---

<sup>3</sup> Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 254. p.64.

#### 2.1.4. Funciones de la Municipalidad

En el artículo 68 del código municipal, se mencionan las funciones competentes a realizar en la gestión municipal, las cuales se describen a continuación:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al Municipio.
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas.
- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales.
- Autorización de licencias de construcción de obras, públicas o privadas, en la circunscripción del Municipio.
- Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud de los habitantes.
- Gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe.
- Administrar la biblioteca pública del Municipio.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- Gestión y administración de farmacias municipales populares.

- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios.
- Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del Municipio.
- La administración del registro civil y de cualquier otro registro municipal o público que le corresponda de conformidad a la ley.
- La prestación de servicio de policía municipal.
- La designación de mandatarios judiciales y extrajudiciales.

#### 2.1.5. Servicios públicos municipales

La municipalidad tiene la obligación de regular y prestar los servicios públicos referentes a la extensión territorial correspondiente; a fin de garantizar un funcionamiento eficaz y continuo mediante la mejora y ampliación de los mismos. Esto se logra a través de tasas y contribuciones los cuales cubren costos de operación, mantenimiento, mejoramiento de calidad y cobertura.

#### 2.1.6. Consejos Comunitario de Desarrollo –COCODE-

El sistema de consejos de desarrollo constituye el medio principal de participación de la población indígena y no indígena dentro de la gestión pública en temas de planificación según lo indica la ley de consejos de desarrollo urbano y rural decreto 11-2002.

El municipio de San Rafael la Independencia se encuentra organizado en los diferentes centros poblados por 20 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-, los cuales realizan la función de representar ante el concejo municipal a las comunidades del Municipio. Trabajan con el apoyo de los

alcaldes auxiliares para presentar ante el concejo las necesidades sociales, educación, salud, infraestructura, y otros, de las aldeas y/o caseríos.

## **2.2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD**

El diagnóstico administrativo refleja el análisis de las fases o etapas sistematizadas para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas con el propósito de alcanzar una meta y objetivos establecidos en una organización.

Se presenta el análisis de la situación administrativa en la municipalidad de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, con base en el proceso administrativo en todas sus fases.

### **2.2.1. Fase mecánica o estructural**

En esta fase se fijan las bases o los cimientos donde se apoyarán las actividades que se llevarán a cabo. Específicamente se realiza el análisis de la planeación del trabajo y la organización adecuada para lograr los objetivos que se establecieron en la planificación. Las etapas integradas en la fase mecánica o estructural son: Planeación y Organización

#### **2.2.1.1. Planeación**

Representa la primera fase del proceso administrativo, en esta etapa se desarrollan objetivos, así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado. Se hace necesario la utilización de los diferentes tipos de planes como lo son: misión o propósito, visión, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, etc.

Para la municipalidad de San Rafael la Independencia es importante realizar la planificación de la gestión durante el período correspondiente, la cual le permita

dirigir las acciones al cumplimiento de las mismas para lograr cambios que beneficien las condiciones de vida de las comunidades. Esto se plasma a través del Plan de Gobierno Local –PGL- en un período de cuatro años, con el que se administra la gestión de proyectos y sus avances físicos. El Plan de Gobierno Local –PGL- se realiza con el apoyo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-

Asimismo, las autoridades municipales realizan el plan operativo anual considerado como un plan a corto plazo, encaminado a satisfacer las necesidades más urgentes de la población, y enfocado a optimizar los recursos de inversión, esta planificación garantiza la calidad del gasto público y el fortalecimiento del desarrollo municipal; El Plan Operativo Anual se elabora con el apoyo técnico y metodológico la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-.

De acuerdo a las encuestas de campo realizadas a los colaboradores municipales, un 90% desconocen los planes desarrollados en la municipalidad, debido a que estos documentos no son proporcionados a todos los colaboradores.

- Misión

Identifica el propósito básico, función o tareas de un grupo social o dependencia o cualquier parte de ellas, la misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización.

En el proceso de la investigación realizada en el mes de junio del año 2016, se determinó que la municipalidad cuenta con una misión definida, pero esta no se encuentra a la vista tanto de los colaboradores municipales como de los usuarios, esto ocasiona que el 80% de los colaboradores reflejen

desconocimiento de la misma. También se identificó que la misión carece de claridad y un objetivo específico.

La misión que define a la municipalidad es la siguiente:

“Somos una municipalidad responsable que promueve el desarrollo local a través del impulso de proyectos de caminos, agua, alcantarillado, recreativos, educativos y sistema de energía eléctrica, con transparencia y compromiso para mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población del municipio de San Rafael la Independencia”.

- **Visión**

Visualiza en cuestión de tiempo y espacio el resultado final de lo que se pretende alcanzar.

La visión de la Municipalidad se encuentra plasmada en el plan operativo anual, por lo que no es del conocimiento de todos los colaboradores de la municipalidad, esto se reflejó en la encuesta realizada cuando el 95% de los colaboradores indicaron lo dicho anteriormente.

Según el análisis realizado a la visión de la municipalidad, se puede observar que carece de dirección clara, ámbito geográfico y los valores esenciales que permitan alcanzar la visión a futuro. A continuación, se presenta la visión de la municipalidad de San Rafael la Independencia:

“Ser una municipalidad autónoma que promueva un desarrollo integral, equitativo y sostenible, en un ambiente de paz y respeto, impulsando programas y proyectos de beneficio comunitario que contribuya a mejorar el nivel de vida de la población, a través de la corresponsabilidad del servidor público y del ciudadano comprometido con el desarrollo del Municipio”.

- **Objetivos**

Representan no solo el punto final de la planeación, sino el propósito al que la organización, la integración, la dirección y el control están dirigidos. La encuesta realizada indicó que los objetivos municipales son los que se describen en el plan operativo anual, por lo que los encargados de la elaboración del mismo son los únicos que los conocen claramente.

- **Políticas**

Las políticas son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.

La Municipalidad no tiene ningún documento que describa las políticas de la misma, lo que claramente el 100% de los colaboradores municipales manifestaron, ya que desconocen si la municipalidad de San Rafael la Independencia tiene políticas definidas.

- **Programas**

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

En la municipalidad se lleva a cabo la realización del Plan Operativo Anual –POA-, el cual es una guía para establecer las bases sobre las que se desarrollan las actividades, define los recursos a utilizar y asigna necesidades prioritizadas. Para el año 2016 las metas institucionales se enfocan en los sistemas de agua potable, drenajes, educación e infraestructura vial.

- Presupuestos

Este representa un informe de la planificación financiera para un determinado periodo de tiempo, se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. Se puede expresar en términos financieros; horas laborables, unidades de producto, u horas máquina o en cualquier término numéricamente conmensurable.

El área de presupuestos en la municipalidad, se encuentra a cargo de la comisión de finanzas, la dirección financiera municipal, la Dirección Municipal de Planificación -DMP- juntamente con el encargado de presupuestos y en ocasiones el Concejo Municipal. La ejecución presupuestaria se presenta cuatrimestralmente a la Contraloría General de Cuentas y al Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-.

- Procedimientos

Describen los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, los cuales deben mantenerse dentro los límites señalados por las políticas.

Se determinó, según la investigación realizada en el mes de junio de 2016, que la municipalidad de San Rafael la Independencia no tiene procedimientos internos escritos para cada cargo ocupado dentro de ella, por lo que algunas áreas trabajan con procedimientos otorgados por instituciones exteriores, entre ellos la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, el Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN- y la Secretaria presidencial de la Mujer –SEPREM-.

#### 2.2.1.2. Organización

Proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Esta fase es de suma importancia dentro del proceso administrativo, ya que permite a las organizaciones tener una estructura técnica de las relaciones entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia.

- División del trabajo

Significa la división en tareas más pequeñas al trabajo realizado en una organización, debido a la complejidad de la gestión de la organización ya que puede ser exhaustiva para el cargo.

Referente a la división del trabajo en la municipalidad de San Rafael la Independencia, las unidades se encuentran organizadas según las actividades que realizan y en cada área se encuentra personal asignado a desempeñar tareas específicas. Sin embargo, las unidades requieren contar con más colaboradores para cubrir las actividades a desempeñar lo cual provoca sobrecarga de trabajo que hace lentos y deficientes los procesos administrativos.

Así mismo, se identificó falta de especialización en algunas áreas para desempeñar ciertas tareas, por lo que hace aún más compleja la gestión para los colaboradores en la municipalidad, puesto que la división del trabajo y la especialización van relacionadas para lograr resultados positivos.

- ✓ Jerarquización

Muestra las relaciones que existen entre los niveles de la organización y/o institución.

La jerarquización en la Municipalidad se detalla en forma vertical de arriba hacia abajo, donde se muestra que la máxima autoridad lo conforma el concejo

municipal y a partir de ahí la división se muestra de forma escalonada. La estructura organizacional de la municipalidad se detalla en todos sus niveles: estratégico, táctico y operativo; el Concejo Municipal y el Alcalde representan el nivel estratégico, seguido por el táctico por las unidades administrativas y el operativo por la ramificación debajo de ellos.

Es importante mencionar que los colaboradores municipales manifestaron que reciben instrucciones de de dos o más personas distintas, lo que afecta en el orden y la eficiencia de la Municipalidad.

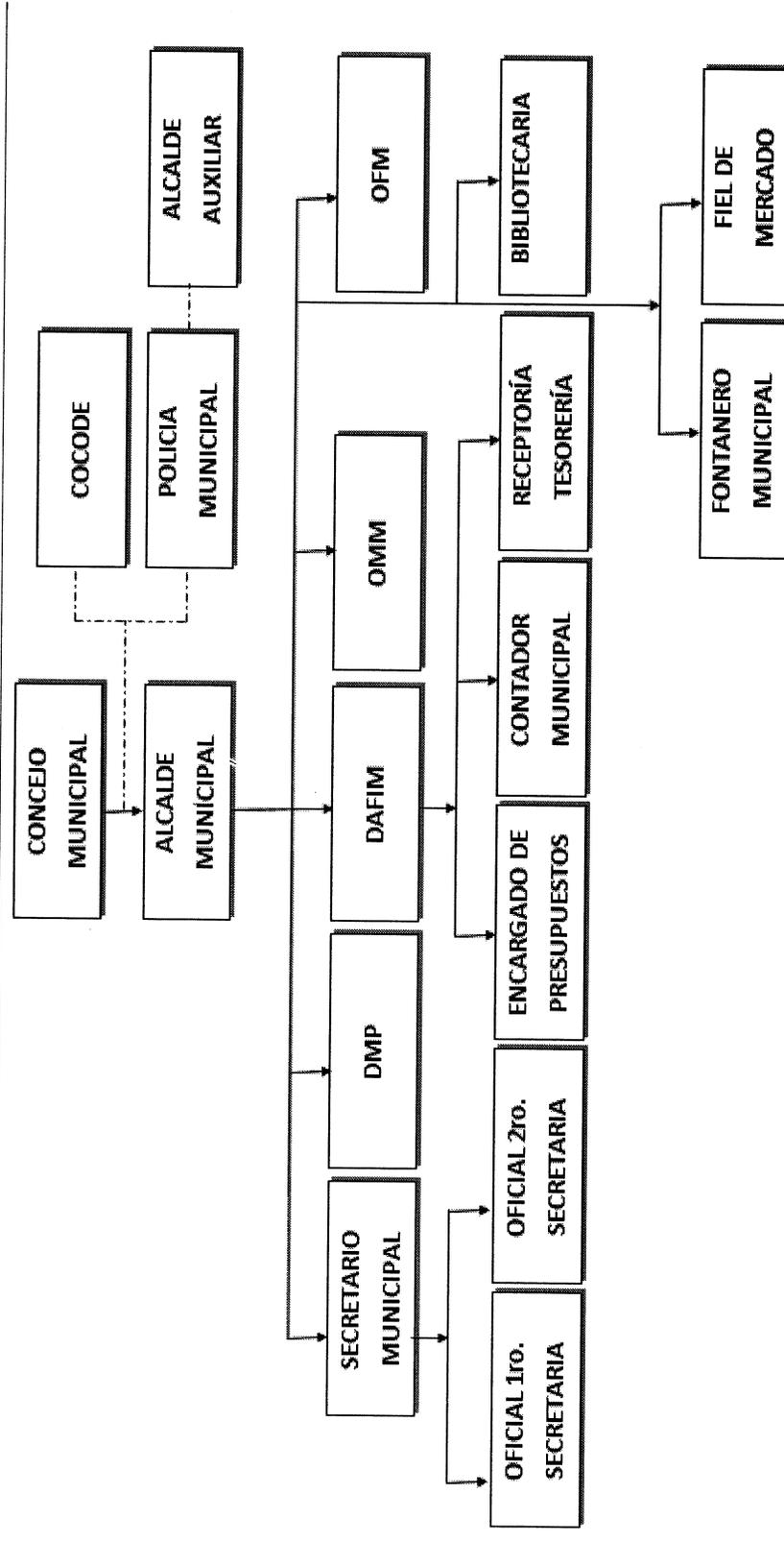
✓ Departamentalización

Se refiere a la agrupación de actividades en la organización conforme a las áreas de trabajo representadas en la estructura organizacional.

La división por departamentos en la municipalidad de San Rafael la Independencia se realiza de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que usan para desempeñar sus trabajos.

A continuación, en la gráfica dos, se describe la estructura organizacional de la Municipalidad:

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango**  
**Estructura organizacional actual**  
**Año: 2016**



Fuente: Oficina de Planificación Municipal, Municipalidad de San Rafael la Independencia año 2016.

Se puede observar que las líneas jerárquicas no están claramente definidas, existen unidades operativas las cuales le reportan directamente al Alcalde Municipal, lo que provoca descentralización dentro de la Municipalidad; así mismo, se detallan unidades como puestos y también como áreas específicas por lo que no se puede definir si es un organigrama nominal o por departamentos.

✓ Descripción de funciones

Es una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades las cuales son necesarias para llevar a cabo un trabajo de la mejor manera, de forma clara y ordenada; la descripción de funciones se realiza mediante las técnicas de análisis de puestos.

La investigación realizada a través de encuestas y revisión documental, reveló que la Municipalidad no cuenta con manual de funciones para los puestos de trabajo, lo cual impide al colaborador municipal conocer detalladamente las funciones que son específicas para su cargo, esto provoca que exista duplicidad de funciones en algunas áreas de trabajo.

• Coordinación

En la fase de la organización es necesario equilibrar las funciones planteadas en la institución para que los resultados se desarrollen con facilidad. La coordinación consiste en sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad designada.

Las líneas de comunicación entre áreas y cargos de trabajo en la Municipalidad no son directas para lograr que las funciones dentro de la misma se realicen de manera menos compleja y la carga de trabajo sea equilibrada.

### 2.2.2. Fase dinámica y operativa

En esta fase se pone en práctica todo lo requerido en las etapas de planeación y organización. Integra los recursos a utilizar para el cumplimiento de objetivos y se realiza la revisión para verificar que todo se ejecute de acuerdo a lo planificado. Las etapas que constituyen esta fase son: Integración, Dirección y Control.

#### 2.2.2.1. Integración

En este proceso se obtienen e implementan los recursos humanos necesarios y competentes para la realización de actividades que permitan el logro de resultados y el cumplimiento de objetivos. Incluye las actividades de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al personal.

- **Reclutamiento**

Consiste en el proceso de identificar y atraer candidatos que cumplan con las especificaciones del puesto a ocupar dentro de la organización.

En la municipalidad no se realiza un proceso de reclutamiento de personal adecuado, ya que no existe una oficina de Recursos Humanos que se encargue de dicho proceso, esta función se ejecuta por el Concejo Municipal.

- **Selección de personal**

Este proceso indica todas las actividades que se deben llevar a cabo para la elección de candidato adecuado para posicionarlo en la plaza vacante existente.

Los colaboradores en la municipalidad de San Rafael la Independencia, indicaron en un 70%, que ingresaron por medio de un conocido en la municipalidad que les mencionó de la plaza vacante.

- Inducción

Se refiere a la orientación brindada al personal de nuevo ingreso respecto a información sobre a la institución, ambiente de trabajo y servicios la cual permite tener al nuevo colaborador una adaptación rápida.

Un 95% de los colaboradores no recibieron inducción al ingresar, esto debido a que la municipalidad no cuenta con programas establecidos para el proceso, por lo que las instrucciones se les trasladan de forma empírica, lo que provoca que el colaborador se integre de forma deficiente.

- Capacitación

Es el proceso planeado para proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes, para que el colaborador pueda desempeñar de la mejor manera las actividades que requiere el puesto.

De acuerdo a las encuestas realizadas, un 30% de los empleados municipales indicaron ser capacitados por medio de entidades externas como lo son: Ministerio de Finanzas –MINFIN-, Secretaria Presidencial de la Mujer –SEPREM- y la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, sin embargo, las capacitaciones se realizan de manera esporádica y solamente a los mandos medios, esto debido a que no se elabora un plan de capacitación anual para los colaboradores en todas las áreas y niveles lo que puede ocasionar falta de especialización y herramientas actualizadas.

#### 2.2.2.2. Dirección o ejecución

Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de la institución, para lograr que contribuyan a los objetivos de la misma. Es la parte esencial y central de la administración, requiere de un liderazgo efectivo, motivación del

personal, establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas.

- Toma de decisiones

Proceso para evaluar y determinar los cursos de acción alternos que pueden tomarse para resolver problemas, el cual elige la mejor alternativa.

En la municipalidad de San Rafael la Independencia, según las entrevistas realizadas, los colaboradores municipales indicaron que las decisiones son tarea de la persona encargada del área; debido a que no cuentan con procedimientos establecidos para la toma de decisiones, se realizan de forma no programada y no se consultan antes de aplicarlas, por lo que dependen del nivel analítico del colaborador para un buen resultado.

- Motivación

Es el proceso consistente en influir en la conducta de las personas para que funcionen bien; constituye un factor que interviene en el desempeño del personal.

El resultado de las entrevistas realizadas a los colaboradores reflejan que no hay motivación por parte de la Municipalidad, debido a que no asignan presupuesto para capacitaciones, incentivos laborales y/o celebraciones que les permitan sentirse satisfechos con el trabajo realizado; no existe promoción interna lo que los desmotiva a realizar una carrera profesional dentro de la municipalidad.

- Comunicación

Es el proceso mediante el cual las personas transfieren información por medio de mensajes simbólicos, necesita ser clara, concisa, objetiva e imparcial para transmitirse eficientemente.

Los colaboradores indicaron que las instrucciones para el desempeño de sus labores se les trasladan de forma verbal por lo que se utiliza una comunicación informal, esto ocasiona que las instrucciones no sean transmitidas de forma clara y sea deficiente en resultados.

- Supervisión

Se refiere a la actividad realizada para establecer objetivos, organizar personal y adecuar los recursos para el logro de los mismos y definir mediciones para el desempeño de las actividades. Es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas

De acuerdo al diagnóstico realizado, los colaboradores en la Municipalidad, no son supervisados de una manera formal y constante, por lo que impide medir el grado de eficiencia y desarrollo en sus funciones.

#### 2.2.2.3. Control

Asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas, mediante estándares que permitan medir el desempeño y corregir las variaciones de estos. El proceso del control dentro de la institución permite evaluar los resultados obtenidos en relación a los esperados.

- Identificación de estándares

Los estándares se pueden describir como criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para evaluar los resultados y facilitar el control de los planes.

La Municipalidad no cuenta con un sistema adecuado de estándares para evaluar los avances y alcances de los objetivos planeados, lo que es una limitante para medir la eficiencia de las labores realizadas.

- **Medición del desempeño**

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida las cuales deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Debido a que la municipalidad de San Rafael la Independencia carece de estándares, no cuenta con las herramientas necesarias para medir la ejecución de las actividades, por lo que se dificulta la detección de desviaciones y la ejecución de acciones para contrarrestarlas.

- **Corrección de desviaciones**

La utilidad concreta y tangible del control en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El establecimiento de medidas correctivas de lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

En la municipalidad de San Rafael la Independencia, las acciones correctivas ante las desviaciones encontradas se realizan de manera improvisada, debido a que el sistema de control es débil, se dificulta detectar con tiempo y corregir eficientemente las contingencias.

- **Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo. Se enfoca sobre el

uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras.

De acuerdo a la investigación realizada en la municipalidad, los colaboradores indicaron que no existe un sistema de retroalimentación de las funciones asignadas y tampoco de las actividades realizadas en la Municipalidad, lo que limita en gran manera detectar fallas futuras y corregir procedimientos deficientes.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

Posterior a realizar la evaluación y el análisis administrativo de la situación actual en la municipalidad de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, se detectaron oportunidades de mejora en la gestión administrativa que se realiza en la municipalidad, estas afectan directamente el cumplimiento de objetivos, productividad y eficiencia en la labor que realizan los empleados municipales, por lo que en el presente capítulo se detallan las propuestas de solución y se describen herramientas administrativas que permitan dar solución ante las problemáticas encontradas.

Se detallan propuestas en las siguientes fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, las cuales deben trabajar en sinergia para que la Municipalidad pueda ejecutar la gestión administrativa de una manera eficaz. Estas propuestas serán parte fundamental en la mejora continua de las funciones municipales.

#### **3.1. PROPUESTA DE PLANEACIÓN**

Respecto a la fase de planeación en la gestión Municipal, se detectaron fallas que actualmente afectan el correcto funcionamiento de la Institución e impiden el logro de objetivos y la obtención de resultados positivos, por lo que a continuación se describen los cambios propuestos ante las situaciones encontradas:

##### **3.1.1. Misión**

Es necesario que la misión de la institución sea clara para que el colaborador se identifique con ella, por lo que se presenta una propuesta de la misión:

“Somos una institución autónoma, que promueve el desarrollo local, a través de actividades de mejoramiento en infraestructura, educación, ambiente, cultura y economía, que beneficien la calidad de vida de la comunidad en el Municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango”.

Es importante resaltar que la misión debe ser conocida por todos los colaboradores, ya que ellos representan a la Municipalidad frente a la comunidad; por lo que es necesario que la misión se encuentre en un lugar visible por medio de rótulos ubicados estratégicamente para que puedan ser vistos por toda persona que ingrese a la municipalidad.

### 3.1.2. Visión

Se considera esencial que la visión de la Municipalidad se encuentre plasmada en un lugar visible al igual que la misión, por lo que se propone que se coloquen rótulos para que esta sea de conocimiento de todos los colaboradores dentro de cada oficina de las instalaciones como también, en las áreas de atención a la comunidad.

A continuación, se presenta la propuesta de la visión para la municipalidad de San Rafael la Independencia:

“Ser una institución autónoma que satisfaga las necesidades de la comunidad, por medio de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo integral y mejoren la calidad de vida de la población del Municipio”.

### 3.1.3. Valores

La Municipalidad no cuenta con valores definidos, es importante resaltar que los valores son esenciales dentro de la misma, ya que constituyen una guía en el comportamiento de los colaboradores la cual pueda brindar orientación en la

toma de decisiones. A continuación se detalla la propuesta para los valores en la municipalidad:

- **Responsabilidad:** En cada uno de los actos realizados en la Municipalidad, con acciones que demuestren madurez ante las dificultades.
- **Transparencia:** En las acciones orientadas al cumplimiento de la ley.
- **Honestidad:** Actuar con verdad como herramienta elemental para generar confianza y credibilidad.
- **Solidaridad:** Contribuir al bienestar común y el trabajo en equipo para buscar la solidaridad y la participación los unos con los otros.
- **Integridad:** Ser consistentes en lo que se dice con lo que se hace.

#### 3.1.4. Objetivos

Derivado que los objetivos que se elaboran en la municipalidad son enfocados a los proyectos que se plasman en el Plan Operativo Anual –POA- y no son del conocimiento de los colaboradores, se propone un objetivo general y derivado del mismo, específicos para que los colaboradores tengan conocimiento de la meta que se pretende lograr en la Municipalidad:

- **Objetivo general**

Generar un desarrollo sostenido en el ámbito social y económico para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio, a través del buen funcionamiento de la gestión municipal y el correcto aprovechamiento de los recursos disponibles.

- Objetivos específicos
  - ✓ Mejorar los servicios básicos, salud y educación para beneficio de la población en el Municipio.
  - ✓ Generar fuentes de ingreso que permitan a la comunidad tener un crecimiento económico como unidad productiva.
  - ✓ Aumentar los ingresos de la municipalidad incentivando a la población en el Municipio a realizar los aportes que por ley son obligatorios, esto para la creación de proyectos de mejora que puedan alcanzar a gran parte de la población con los beneficios

#### 3.1.5. Políticas

Se proponen algunas políticas para ser aplicadas en la Municipalidad, las cuales ayudaran a que los colaboradores sean guiados de manera eficiente.

- ✓ El horario de ingreso de personal es a las 8:00 am y salida es a las 5:00 pm, con una hora de almuerzo como lo indica la jornada establecida por el código de trabajo.
- ✓ El colaborador que necesite gozar de permiso, podrá solicitarlo por escrito a su jefe inmediato superior, con por lo menos 24 horas de anticipación, debiendo indicar en dicha solicitud el tiempo exacto de duración del mismo motivo.
- ✓ Los colaboradores deben brindar un trato servicial y justo a todos los usuarios en los trámites municipales.

- ✓ Todos los colaboradores deberán mantener un comportamiento ético durante la jornada laboral.
- ✓ El rendimiento de todos los colaboradores deberá ser evaluado de manera anual, de acuerdo con los lineamientos establecidos para llevar a cabo la evaluación.

#### 3.1.6. Procedimientos

Debido que la municipalidad de San Rafael la Independencia no cuenta con procedimientos escritos, se propone un Manual de Normas y Procedimientos el cual contiene la secuencia de pasos de las actividades más importantes que se realizan en la gestión administrativa de la Municipalidad. (Ver anexo 1)

### **3.2. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

Es necesario que la estructura organizacional de la Institución sea clara para que los colaboradores desempeñen correctamente sus funciones y conozcan los niveles jerárquicos que lo conforman.

Dentro de la fase de organización es importante integrar el recurso humano, esto se hace mediante un departamento de recursos humanos el cual se debe considerar en la estructura de la Municipalidad.

Con base a lo descrito anteriormente, se detallan las propuestas planteadas para la municipalidad de San Rafael la Independencia.

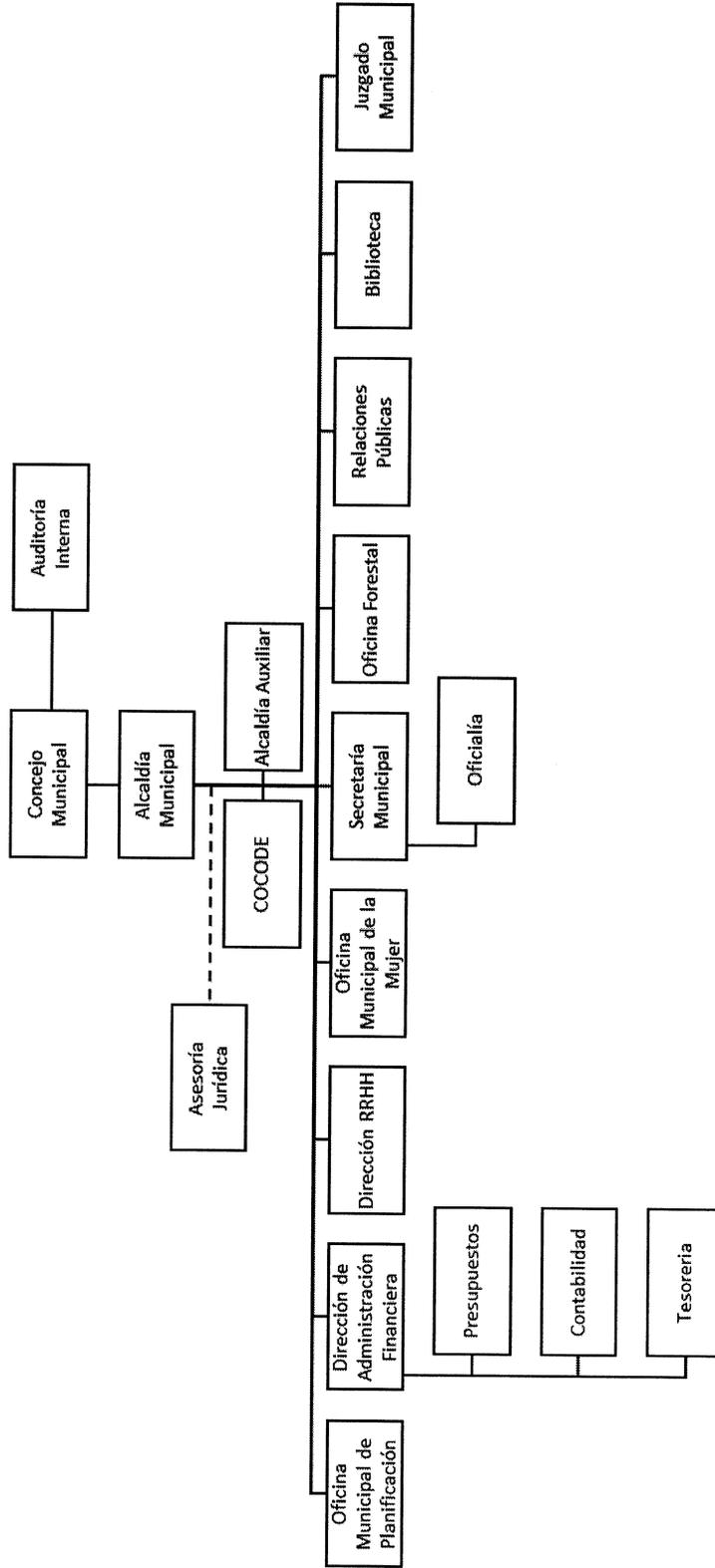
#### 3.2.1. Estructura organizacional

Define la división del trabajo dentro de una organización para el logro de los objetivos mediante una correcta dirección y coordinación.

La estructura organizacional de la Municipalidad necesita modificar su distribución para obtener una estructura de unidades debidamente jerarquizadas con líneas de control específicas, las cuales sean claras para transmitir información entre niveles. Se propone un organigrama lineal vertical, que detalla las unidades de la organización en niveles jerárquicos específicamente definidos el cual resalta las unidades en dependencia; adicional se integra la dirección de recursos humanos la que se considera necesaria para la correcta contratación, evaluación y desempeño de los colaboradores dentro de la Municipalidad, para la implementación de la dirección de recursos humanos se presenta el plan de acción.

A continuación, en la gráfica tres, se describe la propuesta de organigrama, el cual esta jerárquicamente ordenado verticalmente, se añade la unidad de Recursos Humanos y se definen las unidades de apoyo para el Concejo Municipal.

**Gráfica 2**  
**Municipio de San Rafael la Independencia, Departamento de Huehuetenango**  
**Estructura organizacional propuesta**  
**Año: 2016**



Fuente: elaboración propia, con base en información del Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

En la estructura propuesta se logra definir los distintos departamentos de ejecución de la municipalidad y la línea directa a la cual corresponde la supervisión, se establecen claramente los niveles estratégicos, tácticos y operativos, como también se define una estructura por departamentalización.

### 3.2.2. Manuales administrativos

Los manuales administrativos sirven de guía para garantizar la efectividad del trabajo realizado en las unidades dentro de la organización; actualmente la Municipalidad no cuenta con manuales administrativos por lo que se proponen los siguientes:

#### 3.2.2.1. Manual de organización

Se propone un manual de organización que detalle las funciones concretas de cada unidad de la Municipalidad y así garantizar la funcionalidad entre puestos, este debe darse a conocer a cada colaborador. (Ver anexo 2)

#### 3.2.2.2. Manual de normas y procedimientos

Detalla los procedimientos específicos de cada órgano administrativo y la forma metódica de realizarlos, este instrumento es necesario para facilitar el trabajo de cada unidad y obtener un mejor control sobre la operación en la Municipalidad. (Ver anexo 1)

### 3.2.3. División del trabajo

Se recomienda que las unidades de jefaturas proporcionen a cada colaborador funciones concretas las cuales les ayuden a desempeñar procesos efectivos y mejoren la calidad de trabajo en las áreas administrativas. Esto se realizará a través del manual de organización el cual detalla las funciones específicas de cada puesto de trabajo. (Ver anexo 2)

#### 3.2.4. Descripción de funciones

Cada colaborador debe de contar con la descripción de sus funciones de forma escrita, para evitar duplicidad de tareas en las áreas. Las funciones de cada puesto de trabajo estarán descritas en el manual de organización propuesto. (Ver Anexo 2)

### **3.3. PROPUESTA DE INTEGRACIÓN**

Para esta fase del proceso administrativo, se detallan las propuestas respectivas en base al análisis realizado en la municipalidad de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango.

#### 3.3.1. Reclutamiento externo

Debido a que la Municipalidad no cuenta un proceso de reclutamiento de personal, se propone efectuar convocatorias externas, para aumentar el número de candidatos posibles a ocupar el puesto, esto con el objetivo de encontrar la persona mejor capacitada para la plaza vacante.

#### 3.3.2. Inducción

La Municipalidad carece de un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, por lo que la falta de conocimiento por parte del colaborador respecto al funcionamiento, filosofía municipal y funciones del puesto es actualmente una deficiencia.

Se propone la implementación de un programa de inducción al personal de nuevo ingreso el cual permita dar a conocer al colaborador las generalidades de la Municipalidad, atribuciones del puesto y derechos y obligaciones conforme a lo que dicta las leyes aplicadas. La elaboración del programa de inducción es obligación del director de recursos humanos.

A continuación, se presenta el contenido mínimo requerido para la elaboración del programa de inducción:

**Tabla 2**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Contenido mínimo para elaboración de Programa de Inducción**  
**Año 2016**

No.	Contenido
1.	Bienvenida por Dirección de Recursos Humanos
2.	Recorrido por las instalaciones
3.	Antecedentes de la Municipalidad
4.	Estructura organizacional
5.	Misión
6.	Visión
7.	Objetivos generales y específicos
8.	Valores
9.	Reglamento interno de trabajo
10.	Políticas y prestaciones
11.	Derechos y obligaciones de los empleados
12.	Presentación con jefe inmediato y compañeros

Fuente: elaboración propia, EPS primer semestre 2016

La tabla antes descrita presenta los temas mínimos que los colaboradores de nuevo ingreso necesitan tener claros, para iniciar labores con la municipalidad, esto con el fin de que estos conozcan la gestión que se realiza dentro de ella y la manera en que ellos aportan al cumplimiento de objetivos y metas.

### 3.3.3. Capacitación

De acuerdo a la deficiencia encontrada de falta de capacitación a los colaboradores de la Municipalidad, se propone un programa de capacitación

periódica a todas las unidades administrativas de acuerdo a los conocimientos específicos que deben tener en su puesto de trabajo; este programa de capacitación ayudará a especializar el trabajo en las áreas y a implementar nuevas herramientas y técnicas de trabajo que faciliten el trabajo de los colaboradores.

Es necesaria la elaboración de una política de capacitaciones en conjunto con un cronograma que detalle en períodos de tiempos específicos las áreas a capacitar, incluyendo a todos los funcionarios municipales.

### **3.4. PROPUESTA DE DIRECCIÓN**

De acuerdo al análisis efectuado en la municipalidad de San Rafael la Independencia y con el objetivo de coordinar los esfuerzos correctamente para lograr resultados positivos, se presentan las propuestas para la fase de Dirección.

#### **3.4.1. Motivación**

Es un factor importante para que el clima laboral dentro de la Municipalidad sea óptimo y que los colaboradores se identifiquen con ella; también incrementará el trabajo en equipo y proactividad para las tareas a desempeñar.

En base a lo descrito anteriormente es necesario implementar actividades que motiven, promuevan la participación y desenvolvimiento de los colaboradores, por lo que se proponen las siguientes:

- **Colaborador del mes:** Otorgamiento de diploma al colaborador destacado en servicio y desempeño en las funciones dentro de la Municipalidad y hacia los usuarios.

- **Campeonatos deportivos:** Se observó la preferencia por el fútbol entre los colaboradores municipales, por lo que se propone realizar campeonatos deportivos entre entidades locales los cuales ayuden al trabajo en equipo.
- **Celebraciones:** Se recomienda crear un fondo entre los colaboradores para la celebración de cumpleaños, empleado municipal, logros académicos y días festivos para que puedan compartir y tener una reunión social.
- **Excursiones:** Planificar excursiones en lugares donde se pueda realizar caminata, montañismo y picnic, con los colaboradores municipales y sus familias.

Con las actividades anteriormente planteadas, se pretende generar la interacción entre los colaboradores de la Municipalidad y crear un ambiente agradable dentro del lugar de trabajo.

#### 3.4.2. Comunicación

En la Municipalidad no existe un medio de comunicación formal que ayude a trasladar las instrucciones con claridad, por lo que se propone el proyecto de implementación de correo institucional que facilite el manejo de información dentro de la Municipalidad. (Ver anexo 3)

#### 3.4.3. Supervisión

Es importante que los jefes encargados de cada área realicen supervisiones constantes al trabajo de los colaboradores a su cargo, con el objetivo de corregir las deficiencias y obtener el logro de los objetivos.

### **3.5. PROPUESTA DE CONTROL**

Como se analizó anteriormente, la Municipalidad no realiza evaluación del desempeño a los colaboradores, por lo que se hace necesario implementarlo para obtener un control administrativo óptimo y para crear planes de contingencia ante fallos administrativos.

Al evaluar el desempeño contra metas verificables previamente le suman valor a la gestión administrativa, también identifican el progreso de los colaboradores en sus profesiones.

Se propone que la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo a los mandos altos de la Municipalidad, elaboren esta herramienta que les permitirá obtener los resultados del desempeño de los colaboradores que servirán para incentivos laborales, promociones y despidos. Por lo que se les proporciona una guía para la elaboración de la herramienta de Evaluación del Desempeño. (Ver anexo 4)

## **CAPÍTULO IV**

### **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

El siguiente capítulo detalla de manera general las fuentes donde provienen los ingresos principales de la municipalidad de San Rafael la Independencia, con las cuales realizan el funcionamiento administrativo, describe también los requerimientos de inversión del Municipio de acuerdo a las necesidades de la población.

#### **4.1. FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES**

Representan las diversas entradas de recursos financieros que utilizan los gobiernos locales para financiar los gastos en los que incurre el funcionamiento de estos.

Los ingresos de la Municipalidad en su mayoría provienen de tasas y arbitrios, los cuales son cobrados por la unidad de caja y receptoría, también se puede recurrir a préstamos de instituciones bancarias o a través del Instituto de Fomento Municipal –INFOM- para lograr los objetivos de la Municipalidad.

En la municipalidad de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango, las principales fuentes de ingreso son los siguientes:

- Fondos transferidos por el Gobierno Central
- Impuestos que decreta el Congreso de la República a favor del funcionamiento del Municipio
- Renta de Propiedades

Es importante mencionar que la Municipalidad durante los últimos cinco años no ha recibido donaciones y/o realizado préstamos para su funcionamiento, esto responde a la importancia de no endeudamiento que el Alcalde y el Concejo Municipal desean evitar.

A continuación se detallan los ingresos de la Municipalidad:

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Ingresos de la Municipalidad**  
**Período 2012-2016**  
**(cifras expresadas en Quetzales)**

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos propios</b>	<b>402,600</b>	<b>435,591</b>	<b>484,317</b>	<b>467,641</b>	<b>237,458</b>
Ingresos tributarios	64,741	67,406	68,315	67,919	60,176
Ingresos no tributarios	91,172	118,217	127,752	158,397	41,054
Venta de bienes y servicios	21,496	25,140	27,140	25,760	29,600
Ingresos en operación	130,241	115,991	133,196	120,780	76,068
Rentas de la propiedad	94,950	108,837	127,915	94,785	30,561
<b>Transferencias</b>	<b>10,102,277</b>	<b>12,959,192</b>	<b>13,329,208</b>	<b>12,795,268</b>	<b>4,411,230</b>
Corrientes	1,579,272	1,564,459	1,574,762	1,693,928	730,903
De capital	8,523,004	11,394,733	11,754,446	11,101,341	3,680,327
<b>Total de Ingresos</b>	<b>10,504,876</b>	<b>13,394,783</b>	<b>13,813,526</b>	<b>13,262,909</b>	<b>4,648,689</b>

**\*Corte al 31 mayo de 2016**

Fuente: elaboración propia con base de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 proporcionados por la Municipalidad de San Rafael La Independencia.

La ejecución del presupuesto en la Municipalidad de San Rafael la Independencia en el período correspondiente del 2012 al 31 de mayo de 2016, refleja que los ingresos provenientes de las transferencias del Gobierno representan el 96% de los ingresos totales, y solamente un 6% provienen de la captación de recursos propios. Esto se debe a la baja capacidad que tiene la Municipalidad para la recaudación de ingresos propios.

#### 4.2. PROYECTOS EN EJECUCIÓN

La municipalidad de San Rafael la Independencia pretende satisfacer las necesidades que tiene el Municipio a través de obras que beneficien a los pobladores y logren el desarrollo de la comunidad.

Los proyectos que se encuentran en seguimiento en el municipio de San Rafael la Independencia se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Proyectos en Ejecución**  
**Año: 2016**

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Descripción del Proyecto</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Costo del Proyecto</b>	<b>Aporte Municipal</b>
Ampliación Escuela Primaria	Construcción de primer nivel de 1 cocina, segundo nivel 4 aulas y 1 bodega	Aldea Cantetaj	1,297,000	1,297,000
Construcción Camino Rural (apertura y balastro)	Apertura de camino y balastro de camino existente	Aldea Caxnajup	850,000	850,000
Mejoramiento de carreteras de terracería (carrileras)	Construcción de carrileras vehiculares dividido en dos tramos	Caserío Kaan, y Aldea Istinajap	219,523	219,523
Mejoramiento de carreteras de terracería (pavimento)	Construcción de pavimento vehicular	Aldea Istinajap	296,988	296,988
Mejoramiento de carreteras de terracería (pavimento)	Construcción de pavimento vehicular	Aldea Villa Linda	384,026	384,026
Mejoramiento de carreteras de terracería (pavimento, ampliación y balasto)	Mejoramiento de caminos	Aldea Canmox	258,490	258,490

Continúa en la siguiente página...

...Viene de la página anterior

Mejoramiento de carreteras de terracería (pavimento, y carrileras)	Construcción de pavimento y carrileras	Aldea Yulajá Ontetaj	1,538,976	1,538,976
--	--	----------------------	-----------	-----------

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación.

La Municipalidad actualmente se enfoca en el mejoramiento de las vías de acceso hacia las aldeas del Municipio, por lo que los proyectos en ejecución del año 2016 fueron presupuestados para lograr dicho objetivo.

#### 4.3 PROYECTOS PRESUPUESTADOS

La unidad de Dirección Municipal de Planificación realiza el plan correspondiente para el año siguiente en gestión, en conjunto con el Alcalde y el Concejo Municipal para la realización de proyectos con prioridad a las necesidades de las aldeas. Los proyectos presupuestados, destinados a ejecutarse en el municipio de San Rafael la Independencia son los siguientes:

**Tabla 4**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Proyectos Presupuestados**  
**Año: 2017**

Nombre del Proyecto	Descripción del Proyecto	Ubicación	Costo del Proyecto	Aporte Municipal
Construcción Aljibe	Construcción de Aljibe para distribución de agua	Aldea Lajcholaj	936,417	936,417
Construcción Aljibes	Construcción de 128 unidades de Aljibes con una capacidad de 2,500 litros para distribución de agua	Aldea Incú	1,288,832	1,288,832
Construcción Aljibes	Construcción de 62 unidades de Aljibes con una capacidad de 2,500	Aldea Cololaj	624,278	624,278

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Ampliación Escuela Primaria	Construcción de segundo nivel con 3 aulas y 1 bodega	Aldea Lajcholaj	630,643	630,643
Construcción Aljibe	Construcción de Aljibe para distribución de agua	Aldea Inconop	201,380	201,380

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación.

En la tabla anterior se muestran los proyectos presupuestados para el año 2017, los cuales tienen como objetivo la cobertura de agua y saneamiento para las aldeas y caseríos más necesitados que tienen mayor prioridad que diferentes factores como educación, empleo y educación.

#### **4.4. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

Consiste en identificar las necesidades de inversión que existen en los diferentes centros poblados del Municipio los cuales ayudan al desarrollo que se debe de dar en la región.

Estas inversiones se pueden realizar en las áreas de educación, salud, agua potable, drenajes, letrinas, plantas de tratamiento de aguas servidas o de desechos sólidos, y otros.

El análisis de estos requerimientos identificados en la investigación de campo realizada el mes de Junio, se detallan en la tabla siguiente por centro poblado:

**Tabla 5**  
**Municipio de San Rafael la Independencia,**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Requerimientos de Inversión Social**  
**Año: 2016**

Centro Poblado	Necesidad Identificada
San Rafael La Independencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de fuentes de empleo. Según el inventario de trabajo de campo se observa la escasez de fuentes de trabajo.</li> <li>• Mejoramiento en la organización del mercado municipal ya que se posee un espacio físico para su uso, sin embargo la calle circundante es la utilizada actualmente.</li> <li>• Mejoramiento del servicio de salud ante la inexistencia de un centro de salud en el casco municipal.</li> </ul>
Solomxaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con el servicio de alumbrado público y el servicio de un centro de salud.</li> </ul>
Achi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de muro perimetral en el cementerio.</li> <li>• Mejoramiento de servicios sanitarios en las instalaciones de la escuela. Acorde a las autoridades, indican la falta de fondos para una posible remodelación.</li> </ul>
Cementerio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de un muro perimetral en el cementerio. El mismo se encuentra en medio de la carretera de acceso al casco municipal.</li> </ul>
Incú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura para instalación de agua potable y luz eléctrica para todo el centro poblado, ya que el 100 % de las personas encuestadas carecen del mismo.</li> </ul>
Káan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de carretera principal (terracería) de San Rafael La Independencia hacia el Municipio. Caminos en mal estado, el cual se agudiza en tiempo de lluvia.</li> </ul>
Aldea Caxnajup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de infraestructura en la escuela. Se indica por parte de padres de familia, la necesidad de proporcionar mantenimiento al techo de las aulas.</li> </ul>
Cantetaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del servicio de agua y controlar la utilización de la misma. Aun si el 92 % de la población encuestada posee agua entubada, la mayoría no cuentan con llaves para regular el flujo de agua en las pilas.</li> </ul>
Sapoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulación de la Escuela.</li> </ul>
Los Molinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitación de planta de tratamiento de aguas residuales, ya que existe un 12% de las personas encuestadas que si poseen conexiones a drenajes.</li> </ul>
Isticultaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del proyecto de construcción del centro de salud enfrente de la escuela. Las instalaciones se encuentran deterioradas.</li> <li>• Instalación de energía eléctrica a 30 hogares.</li> <li>• Construir muro perimetral en la escuela,</li> </ul>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que en la mayor parte de los centros poblados se requiere de inversión social para mejorar la infraestructura existente; estas necesidades ya son de conocimiento de la Municipalidad.

La Municipalidad tiene como punto focal mejorar la cobertura del servicio de agua ya que la infraestructura es deficiente en los centros poblados.

También es de prioridad el mantenimiento de carreteras, mantenimiento de escuelas las cuales se prioriza de acuerdo a la solicitud de la dirección y salud ya que el Municipio solo cuenta con un centro de salud y cuatro puestos de apoyo los cuales no son debidamente abastecidos en medicina y equipo para atención a la comunidad.

#### **4.5. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

La municipalidad de San Rafael la Independencia, prioriza los proyectos de acuerdo a las necesidades de las comunidades, para la resolución de la problemática en el Municipio.

De acuerdo lo investigado se priorizan los siguientes (Ver anexo 5):

- Construcción de centro de salud en aldea Isticultaj.
- Construcción de redes y líneas eléctricas de distribución.
- Mejoramiento de instalaciones en escuela en aldea Caxnajup.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico socioeconómico realizado en el Municipio de San Rafael la Independencia, departamento de Huehuetenango y el diagnóstico administrativo elaborado en la Municipalidad se detallan las siguientes conclusiones:

1. Según la investigación realizada en el Municipio, la pobreza total que presenta San Rafael la Independencia es del 94% en su mayoría en el área rural, con un ingreso mensual menor a 2,000.00 siendo este ingreso insuficiente para cubrir el costo de la canasta básica que a partir del año 2016, según información del Instituto Nacional de Estadística –INE-, asciende a Q. 3,697.41, a consecuencia de esta problemática, el Municipio presenta altos índices de desnutrición y poco interés en la educación.
2. La cobertura educativa para el año 2016, revelo una disminución aproximada de 2% en cada nivel, esto comparado con el año 2014, esto se debe que a pesar de que existen instalaciones para impartir clases los docentes son escasos, también la falta de interés por parte de los padres de familia para que sus hijos continúen sus estudios limita el desarrollo económico y social.
3. La Municipalidad no implementa un adecuado proceso administrativo dentro de la organización, por lo que no cuenta con las herramientas necesarias para lograr un buen funcionamiento administrativo.
4. Se estableció que la misión y visión de la Municipalidad no presentan los elementos esenciales para guiar a los colaboradores a desempeñar su trabajo con un objetivo específico, tampoco son conocidas en la organización ya que no se encuentran en un lugar visible.

5. Derivado al diagnóstico realizado en la Municipalidad se determinó que no se aplica un proceso de reclutamiento e inducción a personal de nuevo ingreso, por lo que los colaboradores presentan dificultad para identificarse con los puestos de trabajo y organización.

6. La Municipalidad carece de programas que incentiven al personal a desarrollarse como personas profesionales, por medio de capacitaciones y especialización en sus áreas de trabajo, puesto que para la municipalidad no es prioritario, como también de actividades de integración que ayuden a los colaboradores a trabajar en equipo.

7. No existen en la Municipalidad herramientas formales de comunicación como correo institucional, circulares, memos, etc., que permitan a los colaboradores recibir y dar instrucciones claras entre unidades, lo que puede ocasionar retrasos, confusión e incumplimiento de tareas.

8. Se determinó que la Municipalidad no realiza programas de evaluación del desempeño a los colaboradores, los cuales permitan medir la eficiencia y el avance de objetivos planteados en la Municipalidad.

## RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones planteadas de acuerdo a la investigación realizada en el Municipio y en la Municipalidad de San Rafael la Independencia, se detallan las siguientes recomendaciones para la mejora de la organización:

1. Que el Director Administrativo Financiero Municipal en conjunto con el Alcalde y el Director Municipal de Planificación, realicen propuestas para generar fuentes de ingresos locales y empleo para los pobladores del Municipio que permitan incrementar ingresos para lograr un desarrollo económico y social, esto por medio de la implementación de proyectos por parte del Alcalde con inversionistas locales.
2. Que el Ministro de Educación implemente programas de desarrollo educativo, los cuales incentiven a la población estudiantil la continuidad de estudio; también que el Alcalde con el Director Municipal de Planificación implementen proyectos para mejorar las instalaciones educativas y la contratación de docentes.
3. Que el Director de Planificación debe implementar el uso de manuales y herramientas administrativas y fomentar la aplicación de ellos para lograr que los colaboradores tengan conocimiento de los procesos, funciones y procedimientos que se realizan en la municipalidad.
4. Que el Director de Recursos Humanos, divulgue la misión y visión a todos los colaboradores y se coloque en un lugar visible para que tanto ellos como los usuarios que ingresen a la Municipalidad pueda conocerla e identificarse con ella.

5. Que el Alcalde Municipal realice la creación de la unidad de Recursos Humanos para que este se encargue del proceso de reclutar personal e implementar programas de inducción a la organización y al puesto de trabajo.
6. Que el Director de Recursos Humanos implemente programas de capacitación para los colaboradores que los motiven a desempeñar de mejor manera sus funciones, como también realicen actividades que los incentiven al trabajo en equipo.
7. Que el Secretario Municipal implemente el correo institucional para cada colaborador, con el objetivo de mejorar la comunicación entre ellos.
8. Que cada Jefe de área implemente la herramienta de evaluación del desempeño, con el propósito de evaluar el rendimiento de cada colaborador y tener la capacidad de tomar decisiones que beneficien la labor de los mismos, como también, retroalimentación para mejorar cada área de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. 2016. Método para la investigación del diagnóstico socioeconómico: pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados. 4a. ed. Guatemala, Vásquez Industrial Litográfica. 126 p.
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala 1987 y reformas constitucionales (aprobadas el 17 de noviembre de 1993). Guatemala. 234 p.
- Bernal, C. A. 2006. Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2a. ed. México, Pearson. 286 p.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto ley 106 Código Civil; reformas al Código Civil según decreto 27-2010 (emitido el 05 de agosto del 2010). Guatemala. 415 p.
- \_\_\_\_\_. 2001. Código de Trabajo. Decreto Número 1441, Guatemala. de Guatemala. Decreto Número 1441. 148 p.
- \_\_\_\_\_. GT. 2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Número 11-2002. 14 p.
- \_\_\_\_\_. Código Municipal. Decreto 12-2002, y su reforma, Decreto 22-2010. 48p. Título III Gobierno y administración del Municipio, Título V Administración Municipal. 97 p.
- \_\_\_\_\_. Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87, Guatemala. 18 p.

- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., Slocum, John W. Jr., Administración. Un enfoque basado en competencias. 10ª. Edición. ISBN 970-686-434-2. 540 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). GT. 1994. X Censos nacionales de población y V de habitación, población y vivienda a nivel de hogar poblado. Guatemala, 130 p.
- Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. Segunda edición. Guatemala. USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 24 p.
- Koontz, H. y Wehrich H. 1998. Administración (Una perspectiva global y empresarial. 13ed. Mexico, Fondo editorial FCA. 664 p.
- Piloña Ortiz, G. A. 2011. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 8a. ed. Guatemala, Centro de Impresiones Gráficas -CIMGRA-. 337 p.
- Rodriguez Valencia, Joaquín. 2002. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ra ed. ISBN-13. 179 p.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Manual de Normas y Procedimientos**  
**Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de**  
**Huehuetenango**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>1 CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS GENERALES DEL MANUAL</b>	<b>1</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS</b>	<b>1</b>
<b>3. NORMAS DE APLICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>4. SIMBOLOGÍA BÁSICA</b>	<b>2</b>
<b>6 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>3</b>

## INTRODUCCIÓN

La municipalidad de San Rafael La Independencia realiza distintas actividades las cuales son necesarias para el logro de objetivos y obtener resultados satisfactorios, dentro de la gestión Municipal, estas actividades están enfocadas a realizarse con una secuencia lógica que ayuden a mantener el correcto funcionamiento de las operaciones en la Institución.

El presente manual de normas y procedimientos, tiene como principal objetivo direccionar a los colaboradores de la Institución a realizar las actividades asignadas al área de trabajo de una manera ordenada y clara que garantice el óptimo funcionamiento de las mismas, así también como instrumento de apoyo, consulta y mejora institucional, estos se ven reflejados en los procedimientos detallados a continuación, los cuales son unicamente una muestra del total de los procedimientos que se ejecutan en la Municipalidad, estos servirán como guía para la elaboración de los restantes.

## **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos con un orden lógico y las respectivas normas que se deben cumplir para la ejecución de dichas actividades, con el propósito de crear y consolidar criterios dentro de la Institución, uniformar las actividades operativas y garantizar la transmisión y recuperación de la información.

### **1. CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente Manual está dirigido a los colaboradores de la municipalidad de San Rafael La Independencia, los cuales lo utilizarán de forma efectiva para desempeñar las actividades que realicen dentro de la Institución.

Es necesario que los colaboradores de la Institución tengan conocimiento de las actividades a desempeñar en el puesto de trabajo, por lo que el manual de normas y procedimientos servirá como una guía del orden secuencial de los procedimientos y las normas que deben cumplir para ejecutarlos.

### **2. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración del manual:

#### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar una guía específica que detalle el orden lógico y secuencial de los procedimientos que deben seguir para ejecutar las actividades asignadas al puesto de trabajo y de esa manera contribuir al desarrollo de la gestión municipal.

### **1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Documentar los procedimientos relevantes de las distintas unidades administrativas.
- Mejorar y actualizar los procedimientos de trabajo.
- Contribuir a facilitar la supervisión de los procedimientos.

### **1.2. NORMAS DE APLICACIÓN**

Para la correcta aplicación del siguiente Manual, se hace necesario tomar en cuenta las siguientes normas de aplicación:

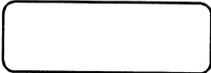
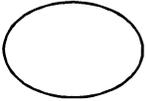
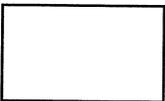
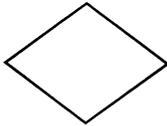
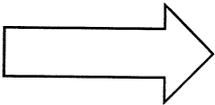
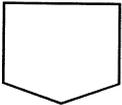
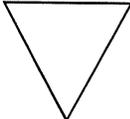
- Todos los colaboradores municipales deben tener conocimiento del contenido del presente Manual.
- El Manual de Normas y Procedimientos deberá estar a disposición de todo colaborador para consulta.
- Las modificaciones a los procedimientos del manual deberán revisarse y aprobarse para su actualización.

### **1.3. SIMBOLOGÍA BÁSICA**

Para la descripción gráfica de los procedimientos descritos en el presente manual, se hace necesario utilizar la siguiente simbología que permita identificar las actividades que se realizan en la operación.

A continuación se detalla las formas básicas de los diagramas de flujo a utilizar con su respectivo significado:

**Municipalidad de San Rafael La Independencia**  
**Simbología del Diagrama de Flujo en los procedimientos**

<b>SIMBOLO</b>	<b>Nombre</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio o Terminio	Indica el inicio o el final de un procedimiento
	Actividad	Representa todas las actividades que indican una operación en el procedimiento
	Inspección	Identifica las inspecciones, supervisión o revisiones dentro del procedimiento
	Decisión	Representa una decisión en el procedimiento: derecha positivo e izquierdo negativo
	Línea de Flujo	Indica el traslado de un documento o una actividad de un puesto a otro
	Conector de página	Señala una conexión con otra unidad administrativa
	Documento	Identifica a la elaboración de documentos dentro del proceso
	Archivo	Indica el archivo de documentación de forma temporal o permanente

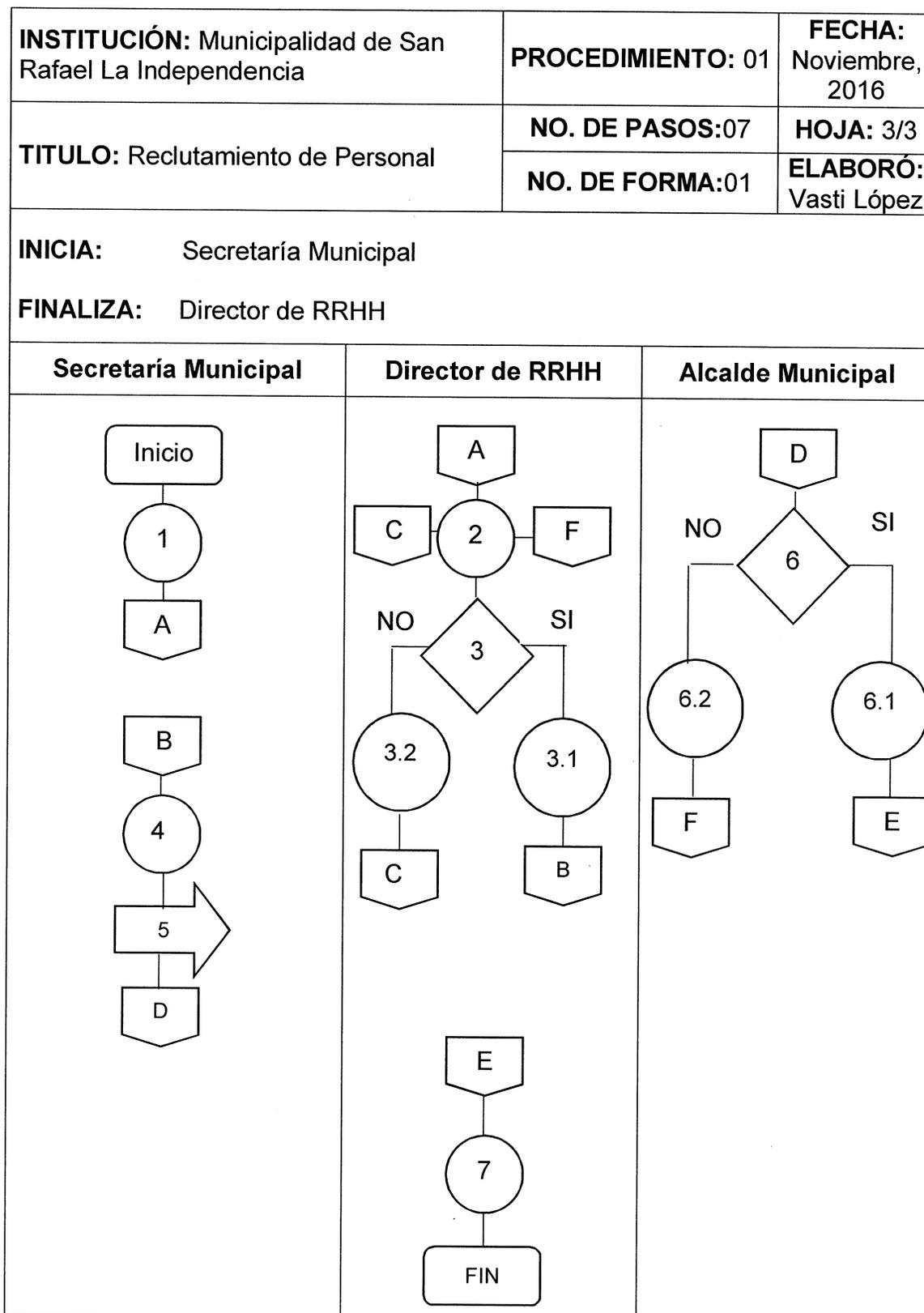
Fuente: investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2016.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Se presentan a continuación la descripción de los procedimientos que realiza la Municipalidad:

<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia	<b>PROCEDIMIENTO:</b> 01	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TÍTULO:</b> Reclutamiento de Personal	<b>NO. DE PASOS:</b> 07	<b>HOJA:</b> 1/3
	<b>NO. DE FORMA:</b> 01	<b>ELABORO:</b> Vasti López
<b>INICIA:</b> Secretaría Municipal <b>FINALIZA:</b> Director de RRHH		
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b></p> <p>La información de solicitud de un puesto se traslada a la Dirección de Recursos Humanos para realizar convocatoria externa e interna para iniciar con el proceso de reclutamiento, con el fin de obtener la información detallada y correcta para la contratación de un candidato.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Realizar la contratación de la persona apta para ocupar el puesto de trabajo.</p> <p><b>NORMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspirantes a la plaza vacante deben cumplir con los requerimientos del puesto</li> <li>• El proceso de reclutamiento de personal, selección y contratación es deber del Director de Recursos Humanos</li> <li>• El Alcalde Municipal debe aprobar al candidato a ocupar el puesto</li> <li>• El jefe de la unidad solicitante debe realizar las entrevistas al aspirante al puesto</li> </ul>		

<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia		<b>PROCEDIMIENTO:</b> 01	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TÍTULO:</b> Reclutamiento de Personal		<b>NO. DE PASOS:</b> 07	<b>HOJA:</b> 2/3
		<b>NO. DE FORMA:</b> 01	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>INICIA:</b> Secretaría Municipal			
<b>FINALIZA:</b> Director de RRHH			
<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	
Secretaría Municipal	1	Realiza un requerimiento a la Dirección de Recursos Humanos para la plaza vacante	
Director de RRHH	2	Realizar Convocatoria para la plaza vacante	
	3	Verifica candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto y realiza pruebas básicas	
	3.1.	Cumple con los requisitos traslada a Secretaría Municipal para entrevista	
	3.2.	No cumple con proceso, Realiza convocatoria nuevamente.	
Secretaría Municipal	4	Realiza entrevista al candidato	
	5	Traslada expediente al Alcalde Municipal	
Alcalde Municipal	6	Decide el candidato a contratar	
	6.1	Si es aprobado traslada el expediente al Director de RRHH para contratación	
	6.2	Si lo rechaza, se apertura nuevamente la convocatoria y se traslada al Director de RRHH	
Director de RRHH	7	Realiza la Contratación y finaliza proceso	



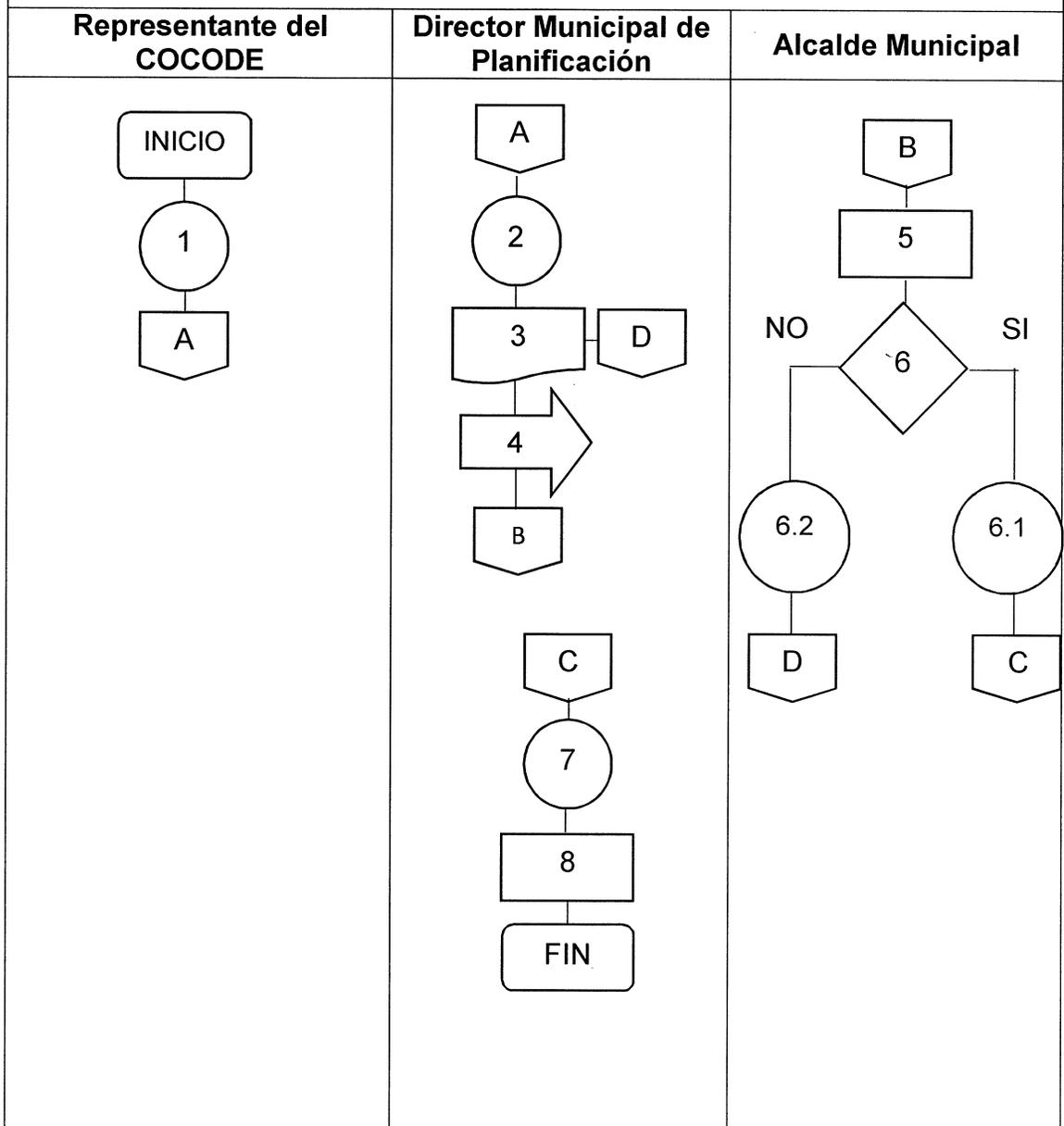
<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia	<b>PROCEDIMIENTO:</b> 02	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TITULO:</b> Gestión de Proyectos	<b>NO. DE PASOS:</b> 08	<b>HOJA:</b> 1/3
	<b>NO. DE FORMA:</b> 02	<b>ELABORO:</b> Vasti López
<p><b>INICIA:</b> Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-</p> <p><b>FINALIZA:</b> Dirección Municipal de Planificación</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b></p> <p>Detalla las actividades requeridas para la gestión de un proyecto de mejora, que beneficie de la población del Municipio en temas de salud, educación, infraestructura, económico, etc.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Priorizar las necesidades de los distintos centros poblados para el logro de la implementación de un proyecto que tenga impacto positivo el cual beneficie la mayor cantidad de habitantes posibles del Municipio.</p> <p><b>NORMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los COCODES deberán presentar las necesidades en orden prioritario de acuerdo al Código Municipal.</li> <li>• El Director Municipal de Planificación –DMP- evaluara los proyectos a realizar.</li> <li>• El Alcalde Municipal debe aprobar los proyectos de acuerdo al presupuesto asignado.</li> <li>• El Director Municipal de Planificación –DMP- es el encargado de implementar los proyectos a realizar y darles seguimiento.</li> </ul>		

<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia		<b>PROCEDIMIENTO:</b> 02	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TÍTULO:</b> Gestión de Proyectos		<b>NO. DE PASOS:</b> 08	<b>HOJA:</b> 2/3
		<b>NO. DE FORMA:</b> 02	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>INICIA:</b> Representante del COCODE			
<b>FINALIZA:</b> Dirección Municipal de Planificación –DMP-			
<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	
Representante del COCODE	1	Presenta las necesidades de la comunidad que representa	
Director Municipal de Planificación	2	Seleccionar los proyectos de mayor necesidad para la población	
	3	Realizar el perfil de los proyectos seleccionados	
Alcalde Municipal	4	Trasladar los proyectos al Concejo Municipal para revisión y aprobación	
	5	Revisa y evalúa los perfiles de los proyectos presentados	
	6	Decide qué proyectos se realizaran	
	6.1	Si los aprueba, se entrega a Director Municipal de Planificación para su implementación	
Director Municipal de Planificación	6.2	Si lo rechaza, se entregan a Director Municipal de Planificación para realizar correcciones en el perfil	
	7	Implementa proyectos aprobados	
	8	Realiza supervisión y seguimiento y finaliza procedimiento	

<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia	<b>PROCEDIMIENTO:</b> 02	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TITULO:</b> Gestión de Proyectos	<b>NO. DE PASOS:</b> 08	<b>HOJA:</b> 3/3
	<b>NO. DE FORMA:</b> 02	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López

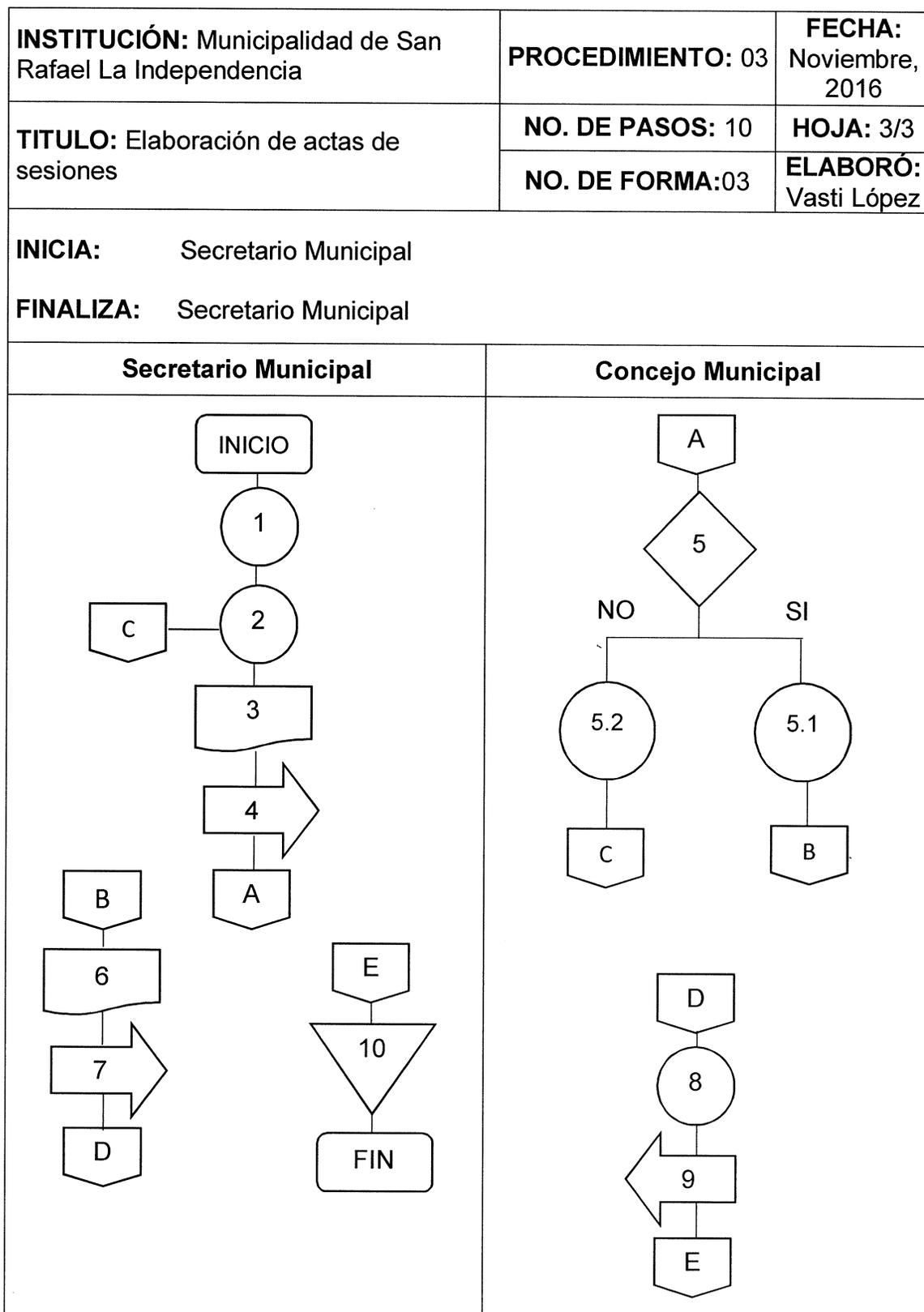
**INICIA:** Representante del COCODE

**FINALIZA:** Dirección Municipal de Planificación –DMP-



<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia	<b>PROCEDIMIENTO:</b> 03	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TÍTULO:</b> Elaboración de actas de sesiones	<b>NO. DE PASOS:</b> 10	<b>HOJA:</b> 1/3
	<b>NO. DE FORMA:</b> 03	<b>ELABORO:</b> Vasti López
<p><b>INICIA:</b>        Secretario Municipal</p> <p><b>FINALIZA:</b>    Secretario Municipal</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b></p> <p>Describe el procedimiento a realizar para dejar evidencia de las decisiones que se establezcan en las sesiones del Concejo Municipal, esta actividad se realiza por medio de acta.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Dejar plasmadas las decisiones relevantes tratadas en las sesiones municipales para posterior seguimiento.</p> <p><b>NORMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Secretario Municipal debe ser el encargado de elaborar el acta.</li> <li>• Las actas deberán llevar un número correlativo con la respectiva fecha de realizada la sesión.</li> <li>• El Secretario Municipal deberá dar lectura al acta en la Sesión Municipal antes de ser firmada por los presentes.</li> <li>• El Acta quedara registrada con las firmas de los presentes en la reunión.</li> </ul>		

<b>INSTITUCIÓN:</b> Municipalidad de San Rafael La Independencia		<b>PROCEDIMIENTO:</b> 03	<b>FECHA:</b> Noviembre, 2016
<b>TÍTULO:</b> Elaboración de actas de sesiones		<b>NO. DE PASOS:</b> 10	<b>HOJA:</b> 2/3
		<b>NO. DE FORMA:</b> 00	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>INICIA:</b> Secretario Municipal			
<b>FINALIZA:</b> Secretario Municipal			
<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	
Secretario Municipal	<b>1</b>	Toma nota de los puntos relevantes acordados en la sesión	
	<b>2</b>	Elaborar el acta en borrador con las decisiones tomadas en la sesión	
	<b>3</b>	Da lectura al borrador del acta en la sesión Municipal	
	<b>4</b>	Traslada el borrador del acta al Concejo para revisión	
Concejo Municipal	<b>5</b>	Revisa borrador de acta	
	<b>5.1.</b>	Todo está correcto traslada a Secretario Municipal	
	<b>5.2.</b>	Si no está correcto traslada a Secretario Municipal para que haga las anotaciones correctas	
Secretario Municipal	<b>6</b>	Redacta la versión final del acta	
	<b>7</b>	Traslada el libro de actas para firma	
Concejo Municipal	<b>8</b>	Proceden a firmar el libro de actas	
	<b>9</b>	Traslada el libro de actas al Secretario Municipal	
Secretario Municipal	<b>10</b>	Procede a guardar el libro de actas y Fin	



**ANEXO 2**  
**Manual de Organización**  
**Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de**  
**Huehuetenango**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
1	JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL	1
2	MARCO JURÍDICO	1
2.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA	1
2.2	CÓDIGO MUNICIPAL DECRETO 12-2002	2
2.3	LEY DE SERVICIOS MUNICIPALES	2
3	OBJETIVOS DEL MANUAL	2
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2
4.1	ORGANIGRAMA MUNICIPAL	2
5	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	5

## INTRODUCCIÓN

Para alcanzar el objetivo de la municipalidad de San Rafael La Independencia, el cual se enfoca fomentar el desarrollo integral de la comunidad, se presenta el Manual de Organización, el cual es un documento que define la estructura organizacional de la municipalidad, así como las funciones generales de todas y cada una de las diferentes áreas que la integran, las tareas específicas, la autoridad asignada a cada miembro del organismo, las responsabilidades y deberes de los diferentes puestos dentro de la Municipalidad.

El Manual tiene como finalidad presentar una visión total de la Institución a los colaboradores, detallar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, ayudar a la ejecución correcta de las labores y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Los descriptores presentados en el siguiente manual, son únicamente una muestra del total de cargos existentes en la Municipalidad, los cuales servirán como guía para su elaboración.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El manual de organización describe la principal estructura de una institución, basándose en la jerarquía de sus áreas, como el establecimiento de las funciones principales de cada cargo dentro de la misma.

### **1. JUSTIFICACIÓN**

El manual de organización y funciones es un instrumento necesario que facilita a los colaboradores el funcionamiento de la estructura organizacional en la institución. Por medio de este manual se logran establecer y una adecuada planificación de las actividades a realizar para lograr los objetivos.

En este manual se detallan las funciones específicas que corresponden a las diversas unidades que conforman la estructura de la Municipalidad de San Rafael La Independencia para que sirvan de guía a los colaboradores y para el personal de nuevo ingreso como parte de la inducción.

### **2. MARCO JURÍDICO DEL MANUAL**

La base legal para el presente manual y los descriptores de puestos es la siguiente:

#### **2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

Se encuentran en la constitución las bases relacionadas al perfil de los colaboradores municipales respecto al Derecho al trabajo, Derechos sociales Mínimos de la Legislación del Trabajo. (Artículos 101, 102 y 253)

## **2.2. CÓDIGO MUNICIPAL DECRETO 12-2002**

El código municipal está enfocado en desarrollar los principios fundamentales referentes al gobierno, administración, organización y funcionamiento de la gestión municipal.

## **2.3. LEY DE SERVICIOS MUNICIPALES**

Proporciona las bases y lineamientos para el manejo de las relaciones laborales en el ámbito municipal.

## **3. OBJETIVO DEL MANUAL**

Proporcionar toda la información necesaria a los servidores, directivos y funcionarios sobre sus funciones, para la organización y funcionamiento eficiente de la Institución y facilitar el cumplimiento de las obligaciones del personal, y ubicarlos dentro de la estructura general de la Institución. El Manual contribuye con la entidad municipal porque evita los conflictos de autoridad y jerarquía, duplicidad de mando, de funciones y falta de orden, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios administrativos y públicos que se brinda a la población.

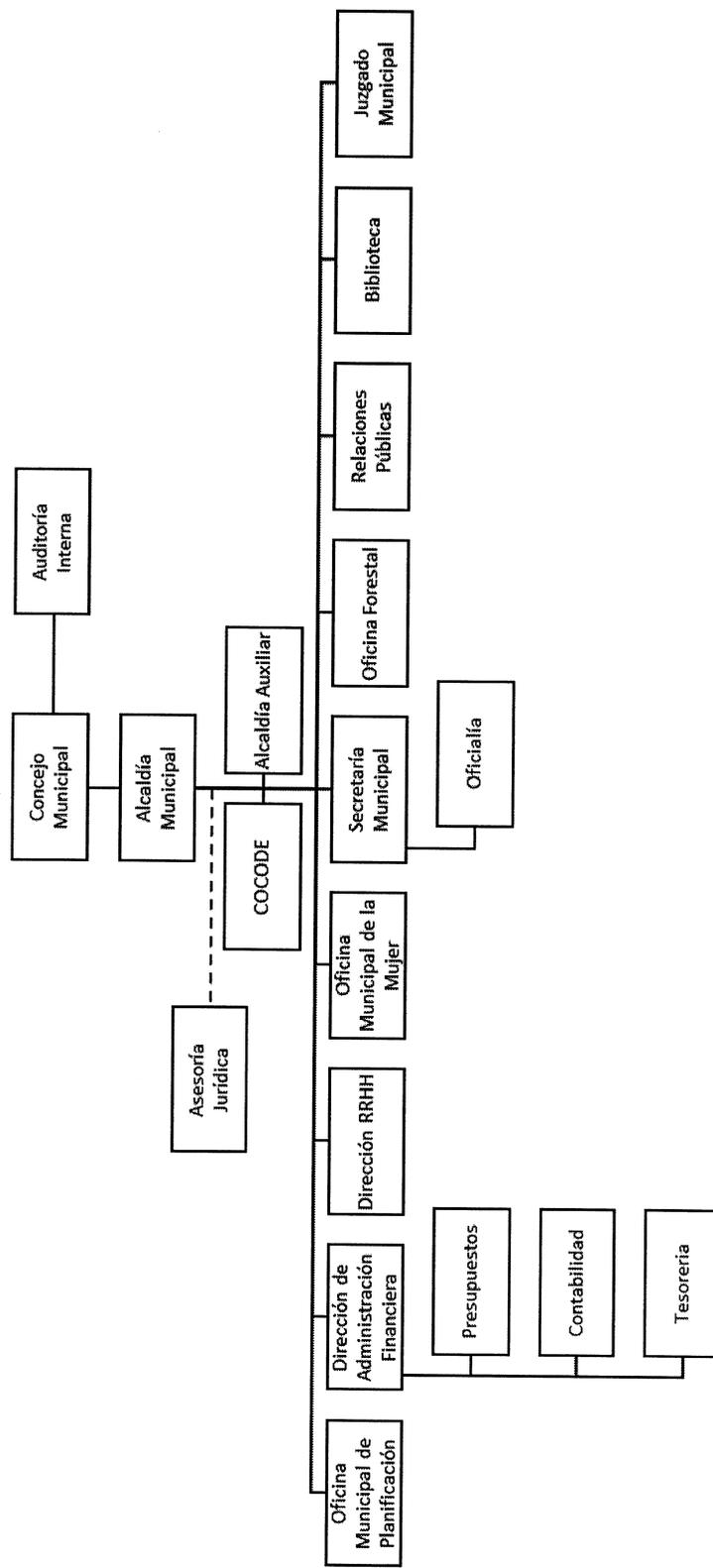
## **4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se entiende como la división del trabajo y la asignación de funciones y responsabilidades a las unidades de la institución. El órgano superior en la Municipalidad de San Rafael La Independencia lo representa el Concejo Municipal y el Alcalde quienes tienen a su cargo la administración de la Municipalidad.

### **4.1. ORGANIGRAMA MUNICIPAL**

A continuación se presenta la estructura organizacional propuesta, representada gráficamente para la Municipalidad de San Rafael La Independencia:

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA MUNICIPAL  
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO  
Año: 2016**



Fuente: elaboración propia, con base en información del Código Municipal, Decreto Número 12-2002.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Es el detalle de las operaciones, responsabilidades de un puesto en específico, describiendo la naturaleza del puesto y un detalle completo de funciones específicas y las características requeridas para un desempeño satisfactorio.

A continuación se presentan los descriptores de puestos de la Municipalidad de San Rafael La Independencia:

	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>CARGO: ALCALDE MUNICIPAL</b>	
<b>DESCRIPTOR DE FUNCIONES: 01</b>	<b>FECHA:</b> Noviembre 2016	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Código:</b> <b>Título:</b> <b>Ubicación:</b> <b>Inmediato Superior:</b> <b>Sub Alternos:</b>	001 Alcalde Municipal Alcaldía Municipal Concejo Municipal Encargada de la Oficina de la Mujer, DMP, DAFIM, Secretario Municipal, Bibliotecario, Técnico Forestal	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Naturaleza</b>          Encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal, como también es el responsable de velar por el cumplimiento de los proyectos asignados en el período</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b>          El Alcalde Municipal tendrá relaciones de trabajo directa con todo el personal a su cargo tanto administrativo, operativo, mantenimiento y con los miembros del Concejo Municipal y con la población.</p> <p><b>Autoridad</b>          Toma las decisiones de las actividades administrativas.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias.</li> <li>• Dictar las medidas de política y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa y en general, resolver los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.</li> <li>• Dirigir la administración municipal.</li> <li>• Representar a la municipalidad y al municipio.</li> </ul>		

- Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo municipal.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pago y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad de conformidad con la ley, a los empleados municipales
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia
- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal
- Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
- Controlar obras y servicios con apego al procedimiento legalmente establecido, a excepción de que corresponda contratar al Concejo Municipal.
- Promover y apoyar, conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan libros y registros auxiliares que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
- Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince (15) días calendario del mes de enero de cada año.
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.

- Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.
- Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**Requisitos**

Ser Guatemalteco de origen  
Vecino de la localidad  
Saber leer y escribir

	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>CARGO: DIRECTOR MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPTOR DE FUNCIONES:</b> 02	<b>FECHA:</b> Noviembre 2016	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Código:</b>	002	
<b>Título:</b>	Director Municipal de Planificación	
<b>Ubicación:</b>	Departamento de Planificación Municipal	
<b>Inmediato Superior:</b>	Alcalde Municipal	
<b>Sub Alternos:</b>	Ninguno	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Naturaleza</b>          Es responsable de brindar la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales; dicha oficina podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo.</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  <b>Internas:</b> Alcalde Municipal, Secretaria, Tesorería, Presupuestos y COCODE  <b>Externas:</b> Población del Municipio.</p> <p><b>Autoridad</b>          Toma las decisiones de las actividades administrativas en el puesto que ocupa.</p> <p><b>Responsabilidades</b>          Sobre el equipo y mobiliario que se le asigne</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.</li> <li>• Producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.</li> <li>• Coordinar y elaborar el plan operativo anual de la municipalidad.</li> </ul>		

- Coordinar con la Dirección de Administración Financiera los recursos conforme a la recaudación que permitan realizar el planteamiento de proyectos de obras a ejecutar.
- 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 desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizada la información en forma electrónica y física, para el mejor manejo de la misma.
- Atender, resolver y dar seguimiento a las solicitudes verbales y escritas relacionadas con las actividades de su área, cumpliendo plazos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública.
- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal
- 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.
- Dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento del Plan Operativo Anual.
- Realizar supervisiones de campo de la ejecución y avance reportado por las direcciones y unidades de trabajo.
- Trasladar a las unidades operativas las recomendaciones derivadas de las visitas de campo y para el eficiente cumplimiento de la ejecución del proyecto.
- Dar seguimiento y apoyo al proceso administrativo de contrataciones de los diferentes eventos de adquisición para el inicio de la ejecución del proyecto.
- Dar seguimiento al oportuno pago de compromisos y estimaciones de trabajo para no afectar la ejecución de los proyectos
- Desarrollar propuestas de inversión pública para el municipio ante el Concejo Departamental de Desarrollo –CODEDE-, identificando las necesidades del municipio.
- Dar seguimiento ante el CODEDE a los proyectos que fueron aprobados.
- Hacer la planificación completa de los proyectos a ejecutarse y cumplir los requisitos que solicita el CODEDE.
- Coordinar con la Oficina de Gestión Ambiental el estudio respectivo para medidas, diseño, planos y costo de los proyectos.
- Coordinar convocatorias generales de vecinos para suscribir actas de compromiso de pago mínimo del 5% para proyectos de su comunidad.

- Revisar las minutas de convenios verificando que incluyan los aspectos técnicos y financieros del proyecto a ejecutar.
- Trasladar a la Secretaría Municipal los borradores de convenios para la revisión relacionada a los aspectos legales y técnicos, previo a la firma del Alcalde.
- Atender los requerimientos del Alcalde y de las Comisiones del Concejo Municipal
- Identificar la infraestructura y necesidades de cada centro poblado del municipio.

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>Educación</b>	Nivel diversificado
<b>Experiencia</b>	Puestos similares o áreas administrativas
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Facilidad de expresión en público Trabajo en equipo Disponibilidad de horario Conocimientos del proceso administrativo Dominio de Word y Excel
<b>Otros requisitos</b>	Ser Guatemalteco de origen Vecino de la localidad
<b>Salario</b>	Según disponibilidad presupuestaria

	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>CARGO: ENCARGADA DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER</b>	
<b>DESCRIPTOR DE FUNCIONES:</b> 03	<b>FECHA:</b> Noviembre 2016	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Código:</b> <b>Título:</b> <b>Ubicación:</b> <b>Inmediato Superior:</b> <b>Sub Alternos:</b>	003 Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer Alcaldía Municipal Alcalde Municipal Ninguno	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Naturaleza</b>          Incidir activamente en el desarrollo integral de las mujeres del municipio, para promover la participación activa y organizada por medio de capacitaciones y talleres de interés general para la superación personal y la generación de nuevas fuentes de ingreso.</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  <b>Internas:</b> Director de Planificación Municipal, Director de Administración Financiera Integrada, Alcalde Municipal y COCODE.  <b>Externas:</b> Comunidades del Municipio, SOSEP y otras entidades.</p> <p><b>Autoridad</b>          Toma las decisiones de las actividades administrativas en el puesto que ocupa.</p> <p><b>Responsabilidades</b>          Sobre el equipo y mobiliario que se le asigne</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, programar y dirigir las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer.</li> <li>• Informar al Concejo Municipal y a sus Comisiones, al Alcalde, al Consejo Municipal de Desarrollo y a sus Comisiones, sobre la situación de las mujeres del municipio.</li> </ul>		

- Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas.
- 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.
- 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.
- Realizar otras atribuciones que dentro de su competencia, le sean asignadas.

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>Educación</b>	Nivel diversificado
<b>Experiencia</b>	Puestos similares o áreas administrativas
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Responsabilidad y adaptabilidad Proactividad Habilidad para motivación Dominio de Word y Excel
<b>Otros requisitos</b>	Ser Guatemalteco de origen Vecino de la localidad
<b>Salario</b>	Según disponibilidad presupuestaria

	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>CARGO: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>DESCRIPTOR DE FUNCIONES:</b> 04	<b>FECHA:</b> Noviembre 2016	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Código:</b> <b>Título:</b> <b>Ubicación:</b> <b>Inmediato superior:</b> <b>Sub Alternos:</b>	004 Director de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Alcalde Municipal Ninguno	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Naturaleza</b>          Garantizar capital humano competente y velar por mantener un clima laboral apropiado para el logro de los objetivos de la municipalidad. Responsable de la creación de lineamientos laborales y cumplimiento de los mismos.</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  <b>Internas:</b> Director Municipal de Planificación, Alcalde Municipal, Director Administración Financiera Integrada.  <b>Externas:</b> Comunidades, Medios de comunicación y otras entidades.</p> <p><b>Autoridad</b>          Seleccionar al personal mejor capacitado para los puestos de trabajo.</p> <p><b>Responsabilidades</b>          Sobre el equipo y mobiliario que se le asigne</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la administración de Recursos Humanos de la Municipalidad</li> <li>• Dirigir y coordinar la aplicación del Plan estratégico de Acción de la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>• Promover el desarrollo del Plan de Capacitación para el personal, a través de instituciones gubernamentales o privadas.</li> <li>• Planificar y coordinar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, clasificación de Puestos y Salarios.</li> </ul>		

- Evaluar el Desempeño del personal.
- Proporcionar las normas y procedimientos de trabajo a los Directores, en cuanto a materia de administración de recursos humanos.
- Instituir la carrera administrativa de los empleados.
- Aplicar las disposiciones legales y administrativas vigentes que regulan las actividades del personal.
- Atender y resolver la correspondencia relacionada con las actividades de su área
- Elaborar e implementar programas de motivación e incentivos al personal.
- Atender y resolver la correspondencia relacionada con las actividades de su área
- Informar y notificar a la Dirección Financiera sobre suspensiones, cancelaciones de plazas, ascensos y otros movimientos de personal.
- Llevar registro, trámite y control en cuanto a vacaciones, licencias, contratos de trabajo individuales, nombramientos, destituciones y actas administrativas.
- Administrar sueldos y salarios, honorarios, jubilados, Banco de los Trabajadores, Impuesto Sobre la Renta (ISR), bonos, aguinaldos e indemnizaciones, a través de nóminas y planillas.
- Suscribir contratos laborales mediante acreditación que le autorice realizarlo.
- Supervisar la elaboración, modificación y renovación de contratos 029 y 022.
- Elaborar y dar cumplimiento al Plan Operativo Anual de actividades de la Dirección de RRHH.

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>Educación</b>	Estudios universitarios en Administración de Empresas, y/o Psicología.
<b>Experiencia</b>	En Administración de Recursos Humanos, Desarrollo e implementación de indicadores de medición de eficiencia y productividad.
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Percepción de detalles Trabajo en equipo Capacidad crítica
<b>Otros requisitos</b>	Ser Guatemalteco de origen Vecino de la localidad
<b>Salario</b>	Según disponibilidad presupuestaria

	<b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>CARGO: DIRECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN</b> <b>FINANCIERA INTEGRADA</b>	
<b>DESCRIPTOR DE FUNCIONES:</b> 05	<b>FECHA:</b> Noviembre 2016	<b>ELABORÓ:</b> Vasti López
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Código:</b> <b>Título:</b> <b>Ubicación:</b> <b>Inmediato Superior:</b> <b>Sub Alternos:</b>	005 Director de la Administración Financiera Integrada Departamento Financiero Alcalde Municipal Encargado de Contabilidad, Encargado de Presupuestos y Receptor	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Naturaleza</b>          La Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, es la encargada de la recaudación y administración de los ingresos municipales, la gestión de financiamiento, la ejecución presupuestaria y control de los bienes comunales y patrimoniales del municipio. Es responsable del proceso de administración y consolidación financiera del sector público.</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b>  <b>Internas:</b> Concejo Municipal, Secretaría y Tesorería</p> <p><b>Externas:</b> Contraloría General de la República, Ministerio de Finanzas Públicas, etc.</p> <p><b>Autoridad</b>          Toma las decisiones respecto a la gestión financiera de la Municipalidad.</p> <p><b>Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio.</li> <li>• Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.</li> </ul>		

- Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos; así como efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, verificando previamente su legalidad
- Llevar el registro de lo ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la municipalidad y preparar los informes analíticos correspondientes.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta que documenta el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco (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 oblatos 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 la Ley, por el Concejo o por el Alcalde Municipal en materia financiera.

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>Educación</b>	Estudios en Contabilidad y Finanzas Públicas
<b>Experiencia</b>	Manejo de elaboración y control de presupuestos, flujos de caja, flujos de efectivo, etc. Elaboración cuadros de libro diario de caja, realización de cuentas por pagar.

<b>Habilidades y Destrezas</b>	Facilidad numérica Trabajo en equipo Analítico Conocimientos del proceso administrativo Conocimiento de paquetes de Office (Word y Excel) Conocimiento de legislación laboral y tributaria
<b>Otros requisitos</b>	Ser Guatemalteco de origen Vecino de la localidad
<b>Salario</b>	Según disponibilidad presupuestaria

**ANEXO 3**  
**Proyecto de Correo Electrónico Municipal**  
**Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de**  
**Huehuetenango**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	PROYECTO CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	
1	OBJETIVOS	1
2	INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN	1
3	PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	2
3.1	PROCEDIMIENTO PARA CREAR UN ALIAS	2
4	VENTAJAS	2
5	IMPACTO	3

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso el cual existen dos partes interesadas en transmitir, intercambiar y compartir información e ideas, el cual debe ser claro en ambas partes.

La importancia de la comunicación escrita radica en que es una herramienta que logra transmitir mensajes con eficacia, además de su permanencia física que permite su consulta en un momento posterior y genera entre el receptor y el emisor un canal de autoridad que presupone más responsabilidad y veracidad que un mensaje transmitido verbalmente.

Por medio de la comunicación escrita se facilita la transmisión de mensajes complicados, esta se puede revisar, corregir y mejorar además es útil cuando necesita llevarse un registro de la información.

Por tales motivos es ideal dentro de las instituciones tener formas escritas de transmitir los mensajes, una manera de hacer esto es por medio de un correo institucional, herramienta que se detalla en el presente documento, para su implementación en la municipalidad de San Rafael La Independencia.

## **PROYECTO CORREO INSTITUCIONAL**

La comunicación en una institución es de suma importancia para el cumplimiento de objetivos. Esta debe ser eficiente, efectiva y sin distorsión al momento de decodificar el mensaje.

Derivado de la falta de un sistema de comunicación institucional, se propone la implementación de un correo Interno, el cual tiene como objetivo mantener la información clara dentro de las unidades que conforma la estructura de la Municipalidad.

### **1. OBJETIVOS**

- Facilitar el flujo de información dentro de la Municipalidad, ya que cada una de las unidades contaría con un correo personalizado a la actividad individual de cada uno.
- Documentación de la información trasladada.
- Reducción de los errores al momento de trasladar los mensajes

### **2. INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE CORREO INSTITUCIONAL**

Es importante mencionar que el costo de implementar el correo institucional es nulo, por lo que se considera una ventaja al momento de considerar el uso del mismo.

### **3. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Se deberá crear un alias en Outlook.com. En este caso puede crear un alias o varios y administrarlos desde una sola cuenta. Para empezar se deberá iniciar sesión con cualquiera de los alias (ejemplo **munisri@outlook.com**).

#### **3.1. Procedimiento para crear un alias**

- Primero se deberá iniciar sesión en una cuenta Outlook.com, o si ya se cuenta con una sesión en Hotmail se puede realizar por medio de esta, en la bandeja de entrada se deberá dirigir a la rueda de configuración y selecciona Opciones.
- Una nueva página se abrirá, se deberá hacer clic en crear un alias de Outlook. Que se encuentra en la columna izquierda.
- Debido a que se ingresara con la página administradora, deberá volver a ingresar la contraseña de la cuenta.
- En el apartado para crear alias se tendrá dos campos. Uno al lado izquierdo, en él se escribirá el nombre elegido y en el segundo se seleccionará la extensión de los correos (Estos puede ser Outlook.com, o Live).

Se podrá crear múltiples alias y cada uno de ellos servirá como dirección para enviar o recibir correos electrónicos. Cuando se envíe un correo podrá decidir qué dirección utilizar y en cualquier momento convertir un alias en dirección principal.

### **4. VENTAJAS**

- Mayor privacidad en el uso de información de las áreas específicas
- Mejor control de los correos emitidos y recibidos

- Facilidad del uso

## **5. IMPACTO**

Actualmente en la Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de Huehuetenango, no existe un procedimiento para transmitir mensajes de una manera eficiente (según encuestas realizadas al personal administrativo), esto se realiza en su mayoría de manera verbal, al igual que el traslado de información del desempeño de labores, reportes de avance de proyectos mensuales, retroalimentación entre otros.

Actualmente solo se cuenta con un correo el cual es administrado por una sola persona, esto puede producir una especie de embudo al momento de redirigir la información recibida.

Se pretende tener un manejo de información controlado y organizado para el beneficio de la gestión administrativa el cual facilitará la entrega de instrucciones a las diferentes unidades en la Municipalidad.

**ANEXO 4**  
**Guía para Evaluación del Desempeño**  
**Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de**  
**Huehuetenango**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	<b>GUIA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1
2	ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1
2.1	JEFE INMEDIATO	1
2.2	EQUIPO DE TRABAJO	1
2.3	EVALUACIÓN	2
3	PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2
3.1	SISTEMA DE EVALUACIÓN	2
3.2	PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3
3.3	PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN	3

## INTRODUCCIÓN

En la Municipalidad de San Rafael La Independencia es necesario implementar la herramienta de Evaluación de Desempeño con el objetivo de realizar una medición para la eficiencia y eficacia del desarrollo en las funciones que realizan sus colaboradores, dicha medición se realiza mediante un procedimiento donde interactúan el departamento de recursos humanos, el jefe inmediato y colaboradores.

Con esta herramienta los niveles jerárquicos superiores podrán detectar deficiencias y proponer medidas para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Entre los beneficios que adquieren los colaboradores al ser evaluados se mencionan: el conocimiento de los aspectos que la municipalidad valora en ellos, así mismo cuales son las expectativas que sus superiores tienen acerca de sus fortalezas y debilidades y las medidas correctivas con el fin de mejorar su desempeño.

## **GUÍA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es necesario realizar una medición integral en la municipalidad para poder establecer metas y objetivos para cada puesto de trabajo, razón por la cual se detalla a continuación los criterios necesarios para ejecutarlo.

### **1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es una herramienta que se recomienda utilizar para medir los resultados del recurso humano de la Municipalidad de San Rafael La Independencia. Los superiores jerárquicos deberán observar la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se formarán impresiones acerca del valor que brindan dentro de la municipalidad. Los programas de evaluación son fundamentales dentro del Sistema de Recursos Humanos, ya que contribuyen al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo para los Colaboradores.

### **2. ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A continuación se detallan los elementos que intervienen en el proceso el para evaluar el desempeño.

#### **2.1. Jefe Inmediato**

El Jefe inmediato es quien orienta a los colaboradores, proporcionándoles asesoría e información acerca de los objetivos que se deben alcanzar. El jefe inmediato deberá tener una buena comunicación con los mismos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo y la forma que se estará desarrollando.

## **2.2. Equipo de trabajo**

Se deberá evaluar el desempeño de trabajo de manera general a corto, mediano y largo plazo y el de cada uno de los colaboradores, posteriormente se deberán realizar las estrategias necesarias para su mejora. Es primordial para definir los objetivos y metas que se deben alcanzar.

## **2.3. Evaluación**

Deberá realizarse el siguiente proceso para evaluar el desempeño del Colaborador. Esta evaluación se concentra en determinar por medio de un porcentual asignado a cada uno de los elementos evaluados.

## **3. PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación es el proceso de recolectar y comunicar la información, en beneficio de mejorar la eficacia y eficiencia de Directivos, jefes, subjefes y compañeros de trabajo.

### **3.1. Sistema de Evaluación**

Se propone un sistema de evaluación del desempeño por el método de 360°, que permita evaluar el comportamiento de los trabajadores y la calidad del servicio que prestan, el mismo consiste en agrupar varias categorías de evaluadores siendo ellos: el jefe inmediato, la autoevaluación y los colaboradores, quiénes podrán evaluar al trabajador a través de los formatos de calificación propuestos, en los cuales se obtendrá la información de múltiples fuentes.

Con este sistema se logra evitar las distorsiones basadas en opiniones personales, en simpatía o antipatía que la persona le produce a uno de los evaluadores y la predisposición de asignar una calificación antes de observar el desempeño debido a la obtención de información de diversas fuentes.

La información deberá ser procesada por el departamento de Recursos Humanos, de lo cual se obtendrá un resultado de eficiencia que refleja la percepción que se tiene del Colaborador en los diferentes ámbitos laborales.

### **3.2. Presentación del Sistema de Evaluación del Desempeño**

Se utilizará para medir el desempeño individual de los empleados en una forma anual, el método de evaluación requiere tomar en cuenta a diferentes observadores que interactúan con sus actividades y la persona evaluada, será un instrumento eficaz de conocimiento de sí mismo y de la gestión de desarrollo.

De esta forma el personal evaluado puede conocer la percepción que tienen las personas con relación laboral directa de sus atribuciones para saber qué factores se consideran fuertes y cuales débiles, lo que propicia un proceso de mejoramiento continuo.

### **3.3. Procedimiento para implementar un sistema de evaluación**

Se señalan a continuación los pasos a efectuar para realizar la evaluación del desempeño.

#### **a. Inducción o divulgación**

Explicar a los colaboradores los beneficios sobre la evaluación, mediante una reunión en la cual se podrá hacer entrega de un tríptico donde se describan las ventajas del sistema. Es necesario dar a conocer los objetivos de la evaluación, enfatizando primordialmente en la mejora de las capacidades individuales que a su vez ayudarán a mejorar los aspectos evaluados y a cumplir con mayor eficacia y eficiencia los objetivos previstos en la Municipalidad de San Rafael La Independencia.

b. Capacitación

Uno de los objetivos es determinar los aspectos a mejorar en cada uno de los colaboradores e implementar programas de capacitaciones, para obtener un mejor resultado individual que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

c. Calendarización de la evaluación

El jefe de Recursos Humanos realizará la programación de los departamentos a evaluar, verificando que sea aplicado a todo el personal para contar con la información necesaria y luego analizarla.

d. Preparar el material necesario

El área de Recursos Humanos será la encargada de imprimir un formato de evaluación para cada Colaborador perteneciente a la Municipalidad de San Rafael La Independencia y asegurarse que se encuentren disponibles para el día que se llevarán a cabo las evaluaciones.

e. Ejecutar la evaluación

El jefe de Recursos Humanos o jefe inmediato deberá escoger el momento de la evaluación sin interrumpir las labores de cada colaborador y de manera confidencial.

f. Tabular los resultados

Después de realizar la evaluación programada se reunirán los formatos y el departamento de Recursos Humanos deberá tabular las respuestas de las cuales se obtendrá un promedio de cada uno de los factores evaluados, para lo cual es necesario seguir el formato propuesto.

## g. Retroalimentación

Después de la tabulación de los resultados obtenidos, se deberán verificar, analizar y evaluar como parte culminante del proceso, esto con el fin de brindar apoyo a los colaboradores con la retroalimentación correspondiente de las áreas específicas que necesitan realizar mejoras en el desempeño de sus labores dentro de la Municipalidad de San Rafael La Independencia.

## h. Formato de evaluación de desempeño

Se presenta a continuación el formato propuesto para las tres distintas evaluaciones, evaluación individual, compañeros de trabajo y jefaturas.

		<p align="center"><b>MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL LA INDEPENDENCIA, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO</b></p> <p align="center"><b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b></p>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre del Evaluado:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Departamento:</b>			
<b>Unidad:</b>			
<b>Reglón:</b>			
<b>Instrucciones:</b>			
En la columna del lado izquierdo se encuentran valores asignados del 1 al 4 los cuales deberá seleccionar con una "X" en cada punto a evaluar y luego realizar la sumatoria de la puntuación obtenida.			
<b>1. Comunicación</b>			
4	La forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva con todos.		

3	Se comunica permanentemente de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva.	
1	La comunicación es prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar a los demás.	
<b>2. Puntualidad</b>		
4	Nunca se retrasa.	
3	Algunas veces se retrasa.	
2	Casi siempre se retrasa.	
1	Rara vez es puntual.	
<b>3. Habilidad de Aprendizaje</b>		
4	Excelente capacidad para adquirir nuevos conocimientos rápidamente.	
3	Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos.	
2	Tiene poca dificultad para adquirir conocimientos nuevos y necesita instrucciones adicionales.	
1	Tiene dificultades para adquirir nuevos conocimientos y necesita instrucciones especiales.	
<b>4. Asistencia</b>		
4	Siempre aporta sugerencias útiles, valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.	
3	Muchas veces aporta sugerencias útiles, valiosas y resuelve situaciones.	
2	Rara vez aporta sugerencias útiles y valiosas.	
1	Nunca aporta sugerencias.	
<b>5. Responsabilidad</b>		
4	Realiza su trabajo antes del tiempo requerido, sin importar el horario establecido.	

3	Realiza su trabajo en el horario establecido.	
2	En ocasiones finaliza las asignaciones establecidas, en el tiempo requerido.	
1	Nunca entrega el trabajo requerido en tiempo y forma.	
<b>6. Actitud y Colaboración</b>		
4	Mantiene una actitud excepcional y permanente de colaboración y servicio.	
3	Casi siempre tiene una buena actitud y colaboración	
2	En ocasiones se aprecia la falta de colaboración.	
1	Deficiencia notable y permanente en cuanto a colaboración y actitud de servicio.	
<b>7. Solución de Problemas</b>		
4	Encuentra acciones efectivas y de forma oportuna a las diversas situaciones que se le presentan.	
3	En ocasiones aporta soluciones adecuadas, a los problemas que se le presentan.	
2	Toma decisiones fuera de tiempo en los problemas y situaciones que se le presentan.	
1	Nunca toma decisiones acertadas.	
<b>8. Ambiente de Trabajo</b>		
4	Propicia un ambiente de trabajo extraordinario de forma permanente.	
3	Trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	En ocasiones debido a diversas situaciones ha provocado un mal ambiente de trabajo.	
1	Provoca en el equipo de trabajo un ambiente desagradable, se nota molestia y conflictos constantes.	
<b>TOTAL</b>		

<b>PUNTUACIONES</b>			
<b>REGULAR</b>	<b>BUENA</b>	<b>MUY BUENA</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>8-12</b>	<b>13-20</b>	<b>21-28</b>	<b>29-32</b>

**ANEXO 5**  
**Perfil de Proyectos**  
**Municipalidad de San Rafael La Independencia, departamento de**  
**Huehuetenango**

## **PERFIL DE PROYECTOS**

Derivado de las necesidades detectadas en los centros poblados que integran el municipio de San Rafael La Independencia, se plantean tres perfiles de proyectos que tienen el objetivo de ayudar al desarrollo social y económico del Municipio.

### **CONSTRUCCIÓN DE CENTRO DE SALUD**

#### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la construcción de un centro de salud, el cual incluya la asistencia médica general en el caserío Isticultaj el cual pretende cubrir la necesidad de atención médica para el centro poblado local y aldeas y caseríos aledaños.

##### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Es importante y necesario la realización de la construcción del centro de salud para minimizar las muertes por enfermedad y falta de atención médica. También es prioritario llevar a cabo programas de salud preventivos, esto debido a la falta de lugares de atención médica las cuales cubran las necesidades en todo el Municipio. Los centros que se encuentran instalados carecen de herramientas y capacidad instalada para la atención y mantenimiento de los pacientes.

##### **1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS**

A continuación se presentan los objetivos que se desean alcanzar en la ejecución del proyecto:

- General

Mejorar el servicio de salud en las comunidades, para lograr un desarrollo social en el Municipio.

- Específicos

- Brindar a la población del Municipio servicios de salud de calidad los cuales mejoren la calidad de vida de la comunidad.

- Aumentar la cobertura en atención médica y medicamentos al mayor porcentaje de comunidades en el Municipio.

### **1.3. PROBLEMAS QUE RESUELVE CON EL PROYECTO**

La construcción del centro de salud beneficiará a más de 6 centros poblados en el Municipio, los cuales ya no tendrán que viajar largas distancias por atención médica.

### **1.4. POBLACIÓN A BENEFICIAR**

Con la construcción del proyecto se beneficiarían las aldeas de Yulaj-Ontetaj, Inconop, Tataj, Incú y los caseríos del Cementerio y Kaan los cuales integran aproximadamente a 428 hogares.

### **1.5. TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN**

El tiempo aproximado de la construcción del centro de salud es de 12 meses.

### **1.6. COSTO DEL PROYECTO**

El costo del proyecto asciende a Q. 967,000.00.

## **2 UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se detalla a continuación la ubicación específica donde se propone realizar el proyecto.

## 2.1. MUNICIPIO

El proyecto se ejecutara en el municipio de San Rafael La Independencia.

## 2.2. DEPARTAMENTO

Se realizará en el departamento de Huehuetenango.

## 2.3. COMUNIDAD

El centro de salud se ubicará en el caserío Isticultaj.

## 3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Se presentan las especificaciones técnicas, plan de inversión y sostenibilidad para la ejecución del proyecto.

### 3.1. ASPECTOS TÉCNICOS

Se construirá un centro de salud tipo B con el equipamiento básico necesario, construcción de espacios públicos como lo es sala de espera, recepción y sanitarios, como también espacios privados conformados por enfermería área de médicos y personal.

### 3.2. PLAN DE INVERSIÓN

El cuadro de inversión se presenta de la siguiente manera:

<b>Activos fijos</b>	
Terreno	Q. 350,000.00
Mobiliario y equipo	Q. 50,000.00
Equipo de cómputo	Q. 15,000.00
Construcción	Q. 450,000.00

<b>Activos diferidos</b>	
Licencias y permisos	Q. 2,000.00
<b>Capital de trabajo</b>	Q.100,000.00
<b>Total</b>	Q. 967,000.00

El costo total del proyecto será absorbido por la municipalidad. Se requerirá una inversión total de Q.967,000.00 para la construcción del centro de salud, ya equipado y listo para su operación, de acuerdo al plan Municipal, el proyecto del centro de salud es uno de los más importantes en prioridad para su ejecución..

### **3.3. SOSTENIBILIDAD**

Se pretende que el Consejo Comunitario de Desarrollo junto con el alcalde auxiliar del caserío sean los responsables por el mantenimiento, control y ordenamiento del centro de salud conjunto con las personas que serán contratadas para la gestión y funcionamiento del centro.

## **CONSTRUCCIÓN DE REDES Y LÍNEAS ELÉCTRICAS DE DISTRIBUCIÓN**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la implementación de energía eléctrica en cada uno de los hogares de los habitantes de la aldea Incú los cuales no cuentan con energía eléctrica debido al poco alcance que se tienen de las mismas para dicha aldea.

#### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto constituye una respuesta a la necesidad de fortalecer la infraestructura en el Municipio, una de las vías para el crecimiento económico en el municipio es la utilización de recursos para generar fuentes de ingreso, como también mejorar la calidad de vida de la población. La aldea no posee energía

eléctrica en su totalidad por lo que dificulta el traslado para sus trabajos y de regreso a sus hogares.

## **1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO**

Se describen el objetivo general y específicos del proyecto de construcción de redes y líneas eléctricas:

- **General**

Contribuir al mejoramiento en la infraestructura y los servicios básicos en el municipio de San Rafael La Independencia.

- **Específicos**

- Brindar servicios básicos de calidad a todos los pobladores de la aldea Incú.
- Fomentar el desarrollo en el Municipio por medio del mejoramiento en las condiciones de vivienda.

## **1.3. PROBLEMAS QUE RESUELVE CON EL PROYECTO**

La Introducción de energía eléctrica en la aldea Incú permitirá a los pobladores realizar actividades para el beneficio económico e integral del Municipio.

## **1.4. POBLACIÓN A BENEFICIAR**

Con este proyecto se beneficiaran 430 pobladores los cuales integran la aldea Incú.

## **1.5. TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN**

El tiempo aproximado de la construcción del centro de salud es de 18 meses.

## **1.6. COSTO DEL PROYECTO**

El costo del proyecto asciende a Q. 552,000.00.

## 2. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se detalla a continuación la ubicación específica donde se propone realizar el proyecto.

### 2.1. MUNICIPIO

El proyecto se ejecutara en el municipio de San Rafael La Independencia.

### 2.2. DEPARTAMENTO

Se realizará en el departamento de Huehuetenango.

### 2.3. COMUNIDAD

El centro de salud se ubicará en el caserío Isticultaj.

## 3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Se presentan las especificaciones técnicas, plan de inversión y sostenibilidad para la ejecución del proyecto.

### 3.1. ASPECTOS TÉCNICOS

Se realizara el ahoyado y parado de postes, armado y tiraje de estructuras, tensionado de cables, montaje de transformadores e instalación de lámparas.

### 3.2. PLAN DE INVERSIÓN

El costo total del proyecto será sufragado por la Municipalidad como deber de la Municipalidad. El Plan de inversión se presenta de la siguiente manera:

<b>Activos Fijos</b>	
Materiales (cables, conexiones de red)	Q. 250,000.00

<b>Activos Diferidos</b>	
Licencias y Permisos	Q. 2,000.00
<b>Capital de Trabajo</b>	Q.300,000.00
<b>Total</b>	Q. 552,000.00

La inversión total de proyecto asciende a Q.553,000.00, monto que cubre los materiales, mano de obra y todos los permisos necesarios para que se pueda realizar el cableado y conexión del proyecto.

### **3.3. SOSTENIBILIDAD**

Se pretende que el Consejo Comunitario de Desarrollo junto con el alcalde auxiliar de la aldea, sean los responsables por el mantenimiento del alumbrado de energía eléctrica.

## **MEJORAMIENTO DE INSTALACIONES EN ESCUELA**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en el mejoramiento del techo en todas las instalaciones de la escuela oficial rural mixta en la aldea Caxnajup, en algunos casos la reposición de techos y en otros se estarán realizando mejoras al mismo de acuerdo al estado en el que se encuentren.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto propone solventar la problemática que actualmente enfrentan los alumnos ante las incomodidades de no contar con un espacio físico adecuado para recibir clases, esto se incrementa en épocas de lluvia donde se ven en la necesidad de interrumpir las clases o movilizarse a otros espacios.

### **1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO**

Se detallan a continuación los objetivos general y específicos para el proyecto de mejoramiento de instalaciones en escuela:

- General

Brindar el beneficio de la educación a la población estudiantil, a través de instalaciones que permitan a los alumnos recibir clases de una manera correcta.

- Específicos

- Mejorar la infraestructura educativa que presentan las instalaciones de la escuela rural mixta en la aldea Caxnajup.

- Disminuir la inhabilitación de aulas dentro de la escuela rural mixta por daños en la infraestructura.

### **1.4. PROBLEMAS QUE RESUELVE CON EL PROYECTO**

El mejoramiento del techo de la escuela tiene como objetivo mejorar las condiciones de educación de los alumnos, evitando que suspendan clases por motivo de daños en la escuela.

### **1.5. POBLACIÓN A BENEFICIAR**

Con este proyecto se beneficiaran 250 alumnos que actualmente están inscritos en la escuela.

### **1.6. TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN**

El tiempo aproximado de la renovación de techo en la escuela será de 4 meses.

### **1.7. COSTO DEL PROYECTO**

El costo del proyecto asciende a Q. 250.000.00.

## 2. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se detalla a continuación la ubicación específica donde se propone realizar el proyecto.

### 2.1. MUNICIPIO

El proyecto se ejecutara en el municipio de San Rafael La Independencia.

### 2.2. DEPARTAMENTO

Se realizará en el departamento de Huehuetenango.

### 2.3. COMUNIDAD

El centro de salud se ubicará en la aldea Caxnajup.

## 3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Se presentan las especificaciones técnicas, plan de inversión y sostenibilidad para la ejecución del proyecto.

### 3.1. ASPECTOS TÉCNICOS

Cambio de techo en las aulas de la escuela oficial rural mixta ubicada en la aldea Caxnajup.

### 3.2. PLAN DE INVERSIÓN

El costo total del proyecto será sufragado por la Municipalidad como fuente de inversión.

<b>Activos Fijos</b>	
Materiales	Q. 248,000.00
<b>Activos Diferidos</b>	
Licencias y Permisos	Q. 2,000.00

<b>Capital de Trabajo</b>	Q.100,000.00
<b>Total</b>	Q. 350,000

La Inversión total para el mejoramiento del techo de la escuela asciende a Q.350,000.00, con este monto se pretende que se cubran todos los gastos de mano de obra como los gastos de material.

### **3.3. SOSTENIBILIDAD**

Se propone que el Consejo Comunitario de Desarrollo junto con el alcalde auxiliar de la aldea, sean los responsables por el mantenimiento de la escuela en conjunto con el Coordinador Técnico Administrativo con el Director de la Escuela para realizar los cuidados correspondientes.