UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALÁN, ZACAPA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA
POR

KARLA MIREYA HERRERA ESPAÑA
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 1999.

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preseptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

Manual de organización y funciones de la municipalidad de Gualán, Zacapa

tema que me fue asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 22 de mayo de 1997.

Karla Vireya Herrera España

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
VOCAL 1o.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL 2o.	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
VOCAL3o.	Ing. Jorge Benjamín Gutiérrez Quintana
VOCAL 4o.	Br. Dimas Alfredo Carranza Barrera
VOCAL 5o.	Br. José Enrique López Barrios
SECRETARIA	Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Marta Guisela Gaitán Garavito
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. Pedro Ávalos Castañeda
SECRETARIA	Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

Guatemala,
17 de Agosto de 1998

Ingeniero
Francisco Gómez
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Dirrector:

Atendiendo a la designación que se me hiciera como Asesora del trabajo de tesis "MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALAN, ZACAPA" , solicitado por la estudiante Karla Mireya Herrera España, previo a optar al título de Ingeniera Industrial y luego de la revisión de su contenido puedo comunicarle que el tema desarrollado satisface el protocolo propuesto y que este puede ser útil como una proyección de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la Facultad de Ingeniería para el proceso de desarrollo y de organización en la Municipalidad de Gualán, Zacapa, y de beneficio para la comunidad.

Basada en lo anterior, recomiendo que el presente trabajo de tesis sea aprobado, del cual el autor y el asesor se hacen responsables por su contenido.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Marcia L. Veliz V.
ASESORA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALAN, ZACAPA,** presentado por la estudiante universitaria **Karla Mireya Herrera España,** aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Cecilio Baeza Lamar
Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERÍA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, febrero de 1999

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALAN, ZACAPA,** presentado por la estudiante universitaria **Karla Mireya Herrera España,** aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, mayo de 1,999.

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería, luego de conocer la autorización por parte de Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, Ing. Francisco Gómez Rivera, al trabajo de tesis titulado MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALÁN, ZACAPA, presentando por la estudiante universitaria Karla Mireya Herrera España, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRÍMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DECANO
FACULTAD DE INGENIERIA
DE GUATEMALA

Guatemala, 7 de junio de 1999

DEDICO ESTE ACTO

A DIOS

A MIS PADRES: Hernán Herrera Paiz
Emma España de Herrera

A MIS ABUELOS: Héctor Augusto España B. (+)
Verónica Ramírez de España (+)
Betzabé Paiz Vda. de Herrera
Ramón Herrera (+)

A MIS HERMANAS: Astrid Lorena
Karen Soraya
Mildred Tatiana

A MIS SOBRINOS: Astrid María
Manuel Angel
Luis Hernán

A MI ESPOSO: Byron Leonel mi amor eterno

A MI CUÑADO: Manuel Angel Palomo Cotto

A MI FAMILIA EN GENERAL

DEDICO ESTA TESIS

A DIOS

A GUATEMALA

A GUALÁN, ZACAPA

AL INSTITUTO NORMAL PARA SEÑORITAS DE ORIENTE I.N.S.O.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE INGENIERIA

AGRADECIMIENTOS

A:

Mi asesor	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
Al señor Alcalde Municipal de Gualán, Zacapa	Juan José Mejía
Al Jefe de la Unidad Técnica de Desarrollo	Anibal Neftalí Morales

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... VI
LISTA DE ABREVIATURAS..... V
GLOSARIO..... VI
INTRODUCCIÓN..... VIII

1. MARCO TEÓRICO..... 1
   1.1 La definición del campo gerencial..... 1
   1.2 La Responsabilidad social y la Ética gerencial..... 3
   1.3 Fundamentos de la planeación..... 5
   1.4 Herramientas y técnicas de la planeación..... 6
   1.5 Estructura y diseño de la organización..... 7
   1.6 Administración de recursos humanos..... 8
   1.7 Fundamentos de control..... 11

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL..... 13
   2.1 Antecedentes históricos..... 13
   2.2 Nivel organizacional..... 19
   2.3 Descripción de puestos..... 26
   2.4 Tipo de planeación..... 34

2.4.1 Tamaño de la organización..... 37
2.4.2 El enfoque de recursos humanos..... 39
2.4.3 Diversidad de la fuerza de trabajo..... 41
2.4.4 El ambiente general..... 50
2.4.5 El proceso de administración estratégica..... 52
2.4.6 Estructura funcional..... 63
2.4.7 Estructura divisional..... 66
2.4.8 El proceso de control..... 67

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN..... 69
3.1 Misión..... 69
3.2 Objetivos..... 69
3.3 Estrategia..... 71
3.4 Metas..... 71
3.5 Programas..... 76
3.6 Evaluación de la suficiencia técnica, social y económica de la Municipalidad para alcanzar las condiciones operativas reales..... 78

4. IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA APOYAR A LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE GUALÁN, ZACAPA..... 86

4.1 Determinación de los subsistemas de apoyo necesarios..... 86
4.2 Variables organizacionales relativas..... 88

4.3 Presentación del organigrama..... 89
4.4 Manual de Procedimientos..... 92
4.5 Manual de Funciones..... 101

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES..... 157

5.1 Diagrama del árbol..... 157
5.2 Módulo matricial de asignación de responsabilidades..... 159
5.3 Habilidades del responsable de la correcta aplicación del Manual..... 162

CONCLUSIONES..... 164
RECOMENDACIONES..... 166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 168
BIBLIOGRAFÍA..... 169
ANEXO..... 170
APÉNDICE..... 177

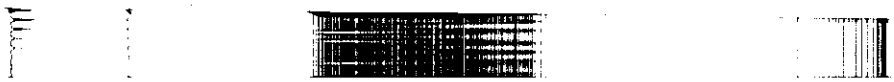
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Mapa de Gualán	18
2	Reclutamiento de personal	48
3	Reclutamiento de personal	48
4	Capacitación y desarrollo	50
5	Ambiente y motivación	52
6	Clasificación empleados por sexo	58
7	Clasificación empleados por edad	59
8	Clasificación empleados por ocupación	60
9	Clasificación empleados por autoridad	62
10	Organigrama de la Municipalidad de Gualán	89
11	Procedimiento de extensión certificación de nacimiento	94
12	Procedimiento asentar partidas de nacimiento	96
13	Procedimiento asentar partidas de cédulas de vecindad y extender primera cédula	98
14.	Procedimiento reposición cédula de vecindad	100
15.	Diagrama del Árbol	157
16.	Diagrama de Causa y Efecto	158
17.	Matriz de asignación de responsabilidades	159
18.	Tarifa Empresa Eléctrica	170

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
FADES	Fundación para el análisis y el desarrollo de Centro América
FIS	Fondo de Inversión Social
GTZ	Misión Técnica Alemana
INAP	Instituto Nacional de Administración Publica
INDE	Instituto Nacional de Electrificación
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrolo



GLOSARIO

Administradores Individuos en una organización que dirigen las actividades de otros.

Autoridad Derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan.

Cadena de mando Flujo de autoridad desde la cima hasta la base de una organización.

Conducta organizacional Estudio de las acciones de la gante en el trabajo.

Control Proceso de seguimiento de actividades para tener la seguridad de que se realizan conforme a lo planeado, y de corregir cualquier desviación significativa.

Descripción de puestos Declaración escrita sobre lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y porqué lo hace.

Diseño de la organización Construcción o cambio de la estructura de una estructura.

Estructura organizacional Esquema de organización conforme lo expresa su grado de complejidad , formalización y centralización.

Evaluación del desempeño Valoración del desempeño de los individuos en el trabajo para llegar a decisiones objetivas en la administración de personal.

Planes estratégicos Planes que abarcan a toda la organización, le establecen objetivos globales y la colocan en términos de su ambiente.

Reclutamiento Proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces.

Resposabilidad social Obligación más allá de lo que exigen la ley y la economía para que una empresa busque metas a largo plazo que son de beneficio para la sociedad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue elaborado con el propósito de realizar un manual de organización y funciones, de la Municipalidad de Gualán, Zacapa. Con fundamentos administrativos, un enfoque operacional analizando planes, programas y proyectos de desarrollo con el fin de establecer en qué medida se limitan o agilizan la prestación de los servicios públicos.

El propósito de realizar este manual es diagnosticar y presentar la propuesta, definiendo un sistema de interacción con principios básicos que permitan al trabajador optimizar sus funciones y actividades.

En el capítulo uno se hace referencia, de manera general, utilizando bibliografía a nivel conceptual que hace referencia de elementos importantes para la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

En el capítulo dos describe cómo se encuentra actualmente la organización municipal de Gualán, Zacapa. Incluye antecedentes y diagnóstico de la misma.

En el capítulo tres se presenta el procedimiento que se utiliza actualmente en la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

En el capítulo cuatro se define la clasificación de los puestos municipales, el manual de procedimientos y el de funciones.

Finalmente, en el capítulo cinco constituye la propuesta para la implementación del Manual de Organización y Funciones.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 La definición del campo gerencial

El punto de vista dominante en la teoría de la gerencia y en la sociedad es que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización. Esta idea se fundamenta en fuerzas fuera del control de la administración. Esta perspectiva se llama el punto de vista simbólico de la administración.

La complejidad creciente de la gerencia moderna obliga a buscar, más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa.

La empresa es un todo y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera – y se llama LA COMPETENCIA. Además, la tecnología moderna permite con la computadora, integrar las gerencias en un solo sistema.

La llamada **visión sistemática de la empresa** es parecida a nuestra concepción del cuerpo humano: cada miembro, cada órgano tiene su función, y si bien es cierto que

la enfermedad puede afectar a un órgano en particular, el enfermo no es el órgano sino el paciente. De la misma manera se puede decir que no hay problemas de mercadotecnia, de finanzas, etc. sino problemas de empresas.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es bilingüe conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina además, el lenguaje de la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como gerente general. Sólo los gerentes funcionales que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialista en un rincón del organigrama.

Aunque el gerente integral sea un técnico estratega y organizador no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de: clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

Sensibilidad a las personas, el jefe debe comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas. Sensibilidad a los objetivos de la organización, la visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales.

En efecto, la concepción monolítica de un poder conservador, esencialmente económico, de la era preindustrial, ha evolucionado hacia un equilibrio de poderes de la empresa y fuera de ella. Clientes, proveedores, sindicatos, accionistas, acreedores, banqueros, empleados, en fin todos aquellos a quienes hemos denominado los públicos de la empresa conforman un equilibrio de poderes. El gerente de antaño daba órdenes. El gerente de hoy negocia y convence.

1.2 La responsabilidad social y la ética gerencial

La responsabilidad social agrega un imperativo ético para que se hagan aquellas actividades que mejoran a la sociedad, y no se hagan aquellas que la podrían empeorar. La responsabilidad social se refiere a la capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad.

Los argumentos para que las empresas sean responsables socialmente incluyen las expectativas del público, utilidades a largo plazo, obligaciones éticas, imagen pública, un mejor ambiente, menos leyes gubernamentales, el balance de la responsabilidad y el poder, los intereses de los accionistas, la posesión de recursos y la superioridad de prevención sobre remedios. Los argumentos en contra sostienen que la responsabilidad social viola el objetivo de maximización de utilidades, diluye el

propósito de la organización, cuesta demasiado, le da a la empresa demasiado poder, requiere de habilidades de que carecen las empresas que no tienen sentido de rendición de cuentas y que carecen de amplio apoyo público.

La responsabilidad social se refiere a la persecución de metas a largo plazo de las empresas que son buenas para la sociedad, requiriendo a la capacidad de responder a presiones sociales, buscando verdades éticas fundamentales, que definen el comportamiento bueno o malo. Muchas decisiones que toman los gerentes exigen que tomen en cuenta quién puede resultar afectado. El hecho de que un administrador actúe con ética o sin ella, es el desarrollo moral del gerente, sus características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura organizacional y la intensidad del punto ético. Un programa ético incluiría una selección para eliminar a los solicitantes éticamente indeseables, un código de ética y de las reglas para las decisiones, un compromiso de la alta gerencia, metas claras y realistas en el trabajo, capacitación en la ética, evaluaciones amplias de desempeño, auditorías sociales independientes y mecanismos protectores formales.

En general, la ética se refiere a las reglas o principios que definen el comportamiento bueno o malo. Muchas decisiones que toman los administradores exigen que tomen en cuenta quién puede resultar afectado.

Se ha encontrado que la mayoría de la gente de negocios continúa teniendo actitudes utilitaristas hacia el comportamiento ético. Debido al mundo cambiante de la administración, esa perspectiva necesita cambiar. El utilitarismo sacrifica el bienestar

de las minorías en beneficio de las mayorías. Las nuevas tendencias hacia los derechos individuales y la justicia social significa que los administradores necesitan normas éticas basadas en criterios no utilitarios.

1.3 Fundamentos de la planeación

La planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, estableciendo siempre una estrategia general para alcanzar esas metas, desarrollando planes para integrar y coordinar las actividades.

¿ Por qué deben planificar los gerentes ? porque brinda dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, y fija los estándares para facilitar el control, la planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los gerentes como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr los objetivos, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar entre ellos y a trabajar por equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un ***"zigzagueo"*** y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

Un gerente sólo debe planear lo bastante para cumplir con los compromisos que contrae hoy. Los objetivos declarados de una organización pueden no ser sus objetivos verdaderos, porque la gerencia querrá decirle a la gente lo que desea escuchar, y porque

es más sencillo declarar una serie de objetivos consistentes, inteligibles, que explicar una diversidad de objetivos.

1.4 Herramientas y técnicas de planificación

Las técnicas para observar el ambiente incluyen la lectura de periódicos, revistas, libros y publicaciones especiales ; la lectura de anuncios, materiales de promoción, y boletines de prensa de los competidores ; la asistencia a ferias y exhibiciones de la industria , la ingeniería inversa de los productos de la competencia, la observación ambiental , el pronóstico y la comparación contra normas, etc.

Los presupuestos son instrumentos populares de planeación porque el dinero es un denominador común universal que puede utilizarse en todo tipo de organizaciones y por gerentes de todos los niveles. El enfoque más popular para la presupuestación es el presupuesto tradicional, o incrementado, el cual se basa en las asignaciones históricas. Sin embargo, sus desventajas conducen a un creciente interés en los presupuestos base cero, que no hacen referencia a las asignaciones pasadas.

1.5 Estructura y diseño de la organización

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones : complejidad, formalización y centralización.

Si las actividades permanecen iguales, cuanto más rutinarias sea la tecnología, más mécanica debe ser la organización y estas se ajustan a los ambientes estables. Cuanto menos rutinaria sea la tecnología más orgánica debe ser la estructura que se integra mejor a los ambientes dinámicos.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas organizaciones la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización.

Cuando los gerentes construyen o cambian la estructura de una organización, se involuéran en el diseño organizacional.

Las ventajas de la división de trabajo se relacionan con la eficiencia económica. Usa un modo eficiente la diversidad de habilidades por medio de la repetición. Se pierde menos tiempo. La capacitación también es más fácil y menos costosa.

La autoridad se relaciona con los derechos inherentes a un puesto. El poder describe todos los medios por los cuales un individuo puede influir en las decisiones, inclusive en la autoridad formal. La autoridad es sinónima del poder legítimo. Sin embargo, una persona puede tener poder correctivo, de recompensa, experto, o de referencia, sin que tenga un puesto de autoridad. Esta autoridad es en verdad una subserie de poder.

El tamaño afecta a la estructura a una tasa decreciente. Conforme aumenta el tamaño, así también lo hace la especialización, formalización y la descentralización. Pero tiene menos impacto en las grandes organizaciones que en las pequeñas, porque una vez que las organizaciones tienen alrededor de 2000 empleados, tiende a volverse bastante mecánica.

1.6 Administración de recursos humanos

Con frecuencia está a cargo de especialistas en personal o en desarrollo de recursos humanos. Sin embargo, no todos los gerentes trabajan en organizaciones que cuente con departamentos de recursos humanos formales ; y aún aquellos que los tienen,

de todas formas deben involucrarse en la realización de algunas actividades de ésta índole.

El proceso de administración de recursos humanos es una actividad necesaria para incorporar personal en la organización, y sostener alto desempeño de los empleados. Los pasos que representa la planeación de los recursos humanos, la agregación de personal mediante el reclutamiento, la reducción de personal mediante el desreclutamiento, y de selección, que resulta en la identificación y selección de empleados competentes y capacitados. Una vez que se cuenta con el personal competente, es necesario auxiliarlos a que se adapten a la organización y asegurarse de que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados. Esto se alcanza mediante la orientación, capacitación, desarrollo en la carrera, así como compensación y beneficios. Las últimas etapas del proceso de administración de recursos humanos se planea para identificar problemas de desempeño, corregirlos y ayudar a los empleados a sostener un alto nivel de desempeño a lo largo de toda su carrera. Las actividades que se incluyen aquí son la evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera cuando los empleados están sindicalizados, las relaciones obrero-patronales.

Por el esfuerzo del gobierno para proporcionar oportunidades iguales en el empleo, la gerencia debe cerciorarse de que las decisiones claves de la administración de recursos humanos como reclutamiento, selección, entrenamiento promociones y terminaciones, se hagan sin tomar en cuenta la raza, sexo, religión, edad, color u origen étnico.

Una descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que hace un puestohabiente, como se hace, y por qué se hace.

El reclutamiento procura desarrollar un grupo de candidatos potenciales al puesto. Las fuentes típicas incluyen la búsqueda interna, anuncios, recomendaciones de los empleados, agencias de colocaciones, bolsas de trabajo de las escuelas y servicios de ayuda temporal, la eliminación de personal reduce la fuerza laboral dentro de una organización por medio de opciones como despidos, suspensiones temporales, atrición, transferencias, semanas laborales reducidas y jubilaciones anticipadas.

El entrenamiento de empleados puede darse en el trabajo o fuera del mismo, métodos populares en el trabajo incluyen rotación de puestos, sustitución y aprendizajes. Los métodos fuera del trabajo más populares son: conferencias en aulas, películas y ejercicios de simulación.

Las prácticas de administración de recursos humanos pueden facilitar la diversidad de la fuerza laboral al ampliar la red de reclutamiento, eliminar cualquier práctica discriminatoria en el proceso de selección, concientizando a los solicitantes de la buena disposición que existe para satisfacer sus necesidades, y la proporción de programas que se enfocan sobre temas de diversidad.

1.7 Fundamentos del control

Controlar es el proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se llevan a cabo según se planeó y que se corrige cualquier desviación significativa. El control es importante porque vigila si se alcanza los objetivos según se planeó y si se abusa de la autoridad delegada.

En el proceso de control, la gerencia necesita primero tener estándares de desempeño, que se obtenga de los objetivos, en la etapa de la planeación. Entonces, la gerencia tiene que medir el desempeño real y compararlo con los estándares. Si existe variación entre normas y desempeño, la gerencia tendrá que ajustar el desempeño y estándares, o no hacer nada, de acuerdo con la situación. Hay tres tipos de controles : 1) **el control preventivo,** que se dirige al futuro y evita los problemas anticipándolos, 2) **el control concurrente** tiene lugar mientras se desarrolla una actividad , 3) **el control de retroalimentación** tiene lugar después de la realización de la actividad.

Dar órdenes solía ser fácil. Hoy en día se complica mucho en nuestro mundo contestatario y sindicalizado , y mucho más aún , cuando cada jefe tiene un más-jefe-que-él, hasta que no se puede distinguir los jefes de los peones. Todo el arte de la administración moderna, pues, consiste en dar órdenes sin que parezca que se dan. Como la orden directa puede ofender la susceptibilidad de quien la recibe, el gerente se

las ingenia para dar órdenes indirectas y órdenes vagas. Les da órdenes indirectas a todos cuando estipula los "objetivos de la empresa". Al controlar estos objetivos, o más maquiavélicamente aún, el proceso de formulación de los objetivos, el gerente les imprime su voluntad a todos. El primer poder en la empresa es decir "nuestro objetivo es..." Pero como la gente no se deja engañar fácilmente y hace presión para participar de verdad en la formulación de los objetivos, el gerente tiene que inventar otra manera de mandar, con órdenes vagas, por ejemplo se transmiten órdenes vagas a través de la "cultura organizacional" de la empresa que transmite normas de comportamiento aceptables. Así, el gerente no nos dice "Haz eso" sino "Haz lo que quieras, siempre y cuando permanezcas dentro del límites culturalmente aceptables".

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

2.1 Antecedentes históricos

En 1821 Gualán fue conferido con el título de Villa, por las cortes de España, en un documento firmado por el Ministerio de Gobernación para los asuntos de ultramar de la Metrópoli española. A su ayuntamiento, el de muy noble, según comunicación de fecha 29 de junio de 1821, registrado al folio 445 vuelto legajo 654, archivo general de indias. Se le daba el título a Chiquimula y el de villa a Zacapa. Ya en ese tiempo, Gualán por la profusión de su comercio y condiciones de vida, la colocaban entre los más importantes.

Además de ese importante papel que desempeñó ante la historia, fue también el primer vigía que se erigiera camino al Golfo, para cuidar aquella ruta vital, de las asechanzas de los piratas que infestaban el litoral del Atlántico. Había otros tres vigías tierra dentro : Río Hondo y San Cristóbal Acasaguastlán y en la bifurcación de este histórico camino que desde Gualán hacia la Capital de la provincia se hacía innavegable, un tercer vigía lo constituyó Zacapa. Gualán, que fuera organizado por los españoles, fue descrito al curato de San Pedro Zacapa en partido de Acasaguastlán. Posteriormente, al distribuirse los pueblos del Estado de Guatemala para la administración de Justicia por los sistemas de Jurados, decretado el 27 de agosto de 1836 y adoptado por el Código de Livingston, Gualán se adscribió al circuito de Zacapa.

a) ETIMOLOGÍA : Según un estudio de nombres indígenas que hiciera el ingeniero Lisandro Sandoval, Gualán, se deriva de UAXIN que quiere decir Árbol de Cuaje o Yaje (abundante en la región) y LAN, corruptela de TLAN, que en síntesis significa *ABUNDANCIA DE ÁRBOLES DE YAJE.*

b) SUS LÍMITES : Gualán, colinda al Norte con el Estor y los Amates, en Izabal ; Sur, con el municipio de La Unión ; al oeste, con Zacapa y Río Hondo y al este con Izabal y la República de Honduras.

Su extensión superficial de Norte a Sur, es de 48 kilómetros en mayor anchura ; ocupa más de la tercera parte del departamento entero, pues de los 4,500 kilómetros cuadrados que es la extensión departamental, 1,600 corresponden a Gualán. Y dado a la fertilidad de sus tierras y la variedad de su clima, lo hace económicamente colocarse en el segundo lugar de la cabecera de Zacapa.

c) SU **FISONOMÍA** : en lo que corresponde a la cabecera municipal, es una fracción del valle del Motagua, que aquí se estrecha notablemente, correspondiéndole apenas una pequeña sección de llanos en las aldeas de Santiago y Los Achiotes. El resto es

bastante quebrada, pues de la meseta del centro, frecuentemente accidentada, desciende el terreno hacia el ancho valle del río Motagua y hacia otros ríos de menos caudal como lo son el Shinshin y El Naranjo que bañan sus pies por el lado del sur de la población. En tanto que en el este se levantan picos montañosos y colinas elevadas. Otros picos y colinas de considerable altura se levanta y no son más que las estribaciones de la Sierra de Las Minas por el Noreste y El Merendón por el sur.

Por lo descrito anteriormente, se dirá en otras palabras que la fisonomía de Gualán tiene mucha similitud con una península, pues según este accidente geográfico es una porción de tierra rodeada de agua por todos lados menos por una que la une a tierra firme.

El municipio de Gualán, es el segundo del departamento; situado sobre ambas márgenes del Motagua, antes de que se construyera la línea férrea del Norte, tuvo una importancia capital, pues contiene el puerto donde entonces hacía el embarque y desembarque de pasajeros y mercaderías de y para el exterior, vía Santo Tomás. El municipio tuvo origen desde la formación del departamento, ya que fue uno de los primeros con que éste se organizó, y hoy por hoy, su comercio y facilidades de vida le hace colocarse entre los más importantes , por su riqueza, tanto en posesiones territoriales, como el comercio.

Su perímetro viene dando la forma de un romboide irregular de 66,864 mts. por 61,292 mts., poco más o menos, colocado en el sentido de su longitud, es decir , Norte a Sur. Su situación topográfica es bastante quebrada, pues de la meseta del centro, frecuentemente accidentada, desciende el terreno rápidamente hacia el ancho valle del Motagua y hacia los otros ríos pequeños que los rodean, mientras que por el oriente se levantan picos montañosos y colinas más o menos elevadas, que son ramificaciones de la Sierra del Merendón en su límite con Honduras. Se produce en sus terrenos, en su mayoría regables, el maíz, frijol, el arroz, la caña de azúcar, el banano y el tabaco, habiéndose hecho en otra época , ensayos de cultivos de algodón, según informes de viejos agricultores, pero no logró generalizarse la siembra de esa planta, ya por no concederle utilidad, como por no haber rendido inmediatos beneficios ; se producen además, muy buenas y abundantes madera de construcción y ebanistería, exuberantes pastos para ganados, plantas medicinales con vainilla, calaguala, zarzaparrilla y otras y algunos vegetales tintóreos. Con respecto a animales, abundan los ganados, mayormente el vacuno, del que hay valiosas fincas esparcidas en la jurisdicción.

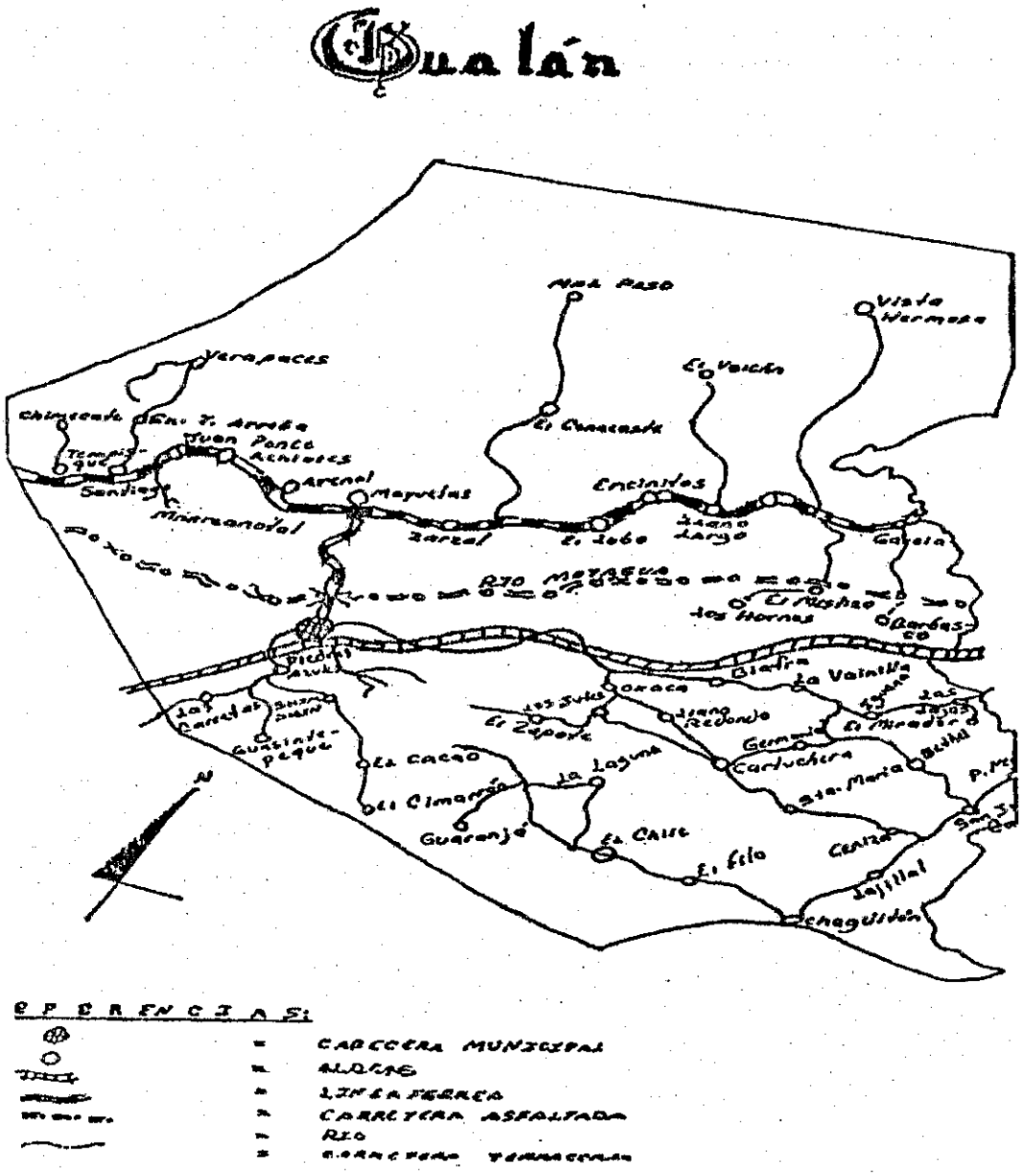
La agricultura y la ganadería constituyen el patrimonio de la mayoría de los habitantes de Gualán, siembran el café, banano y tabaco para exportar las cosechas ; los granos de primera necesidad para el consumo local y la caña de azúcar para fabricar panela y aguardiente ; cuidan sus bosques para extraer las finas maderas que tanto abundan, Es en el departamento el municipio que posee mayor número de fincas como son : El Islote, Germania, Pacayal, Playa Grande, Las Planchas, Carrizal y Santiago.

f) DEMARCACIÓN MUNICIPAL :

- **ALDEA** : Santiago, Juan Ponce, Los Achiotes, El Arenal, Mayuelas, El Lobo, El Mestizo , Los Encuentros, Barbasco, Iguana, Chorro de Pita, Carrizal, Mecatales, Lajillal, Malcotal, El Cedral, El Sitio, Zamora, Guaranjá, Las Pavas, Tilo, Cimarrón, Shinshin, Azacualpa, Guasintepeque, Las Cañas, Mal Paso, Mojanal, Doña María, El Tempisque, Santa María, Manzanotal, El Cacao, Cuchilla Tendida, Las Lajas, Plan Grande, Llano Largo, García, La Bolsa, Biáfra, Piedra Azules, Guapinol, Piedras Azules, Las verapaces, El Filo, El Zarzal, Los Hornos, Managuá, El Conacaste, El Zapote, Las Carretas, El Chile, La Vainilla, Encinitos.

- **CASERIOS** : Chimelcata, Santiago Arriba, El Jícaro, Conacaste, Los Nances, El Cerro, El Bañadero, Montaña de Oro, El Islote, Managuá, Cubilete, Llano de la Parada, El cimarrón, Palmichal, Piedras Negras, El Amatillo, Oajaca, Los Jutes, El Potrero, Vado Hondo, Río Arriba, Piedra de Cal, Plan Grande, La Espuela, Cuchilla, Tasú, Tobar, La Ceiba, Ojo de Agua y el Pascayal.

FIGURA 1



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

2.2 Nivel organizacional

En 1945 el Estado reconoció y definió las funciones de las municipalidades, otorgándoles la autonomía política. Definiendo a cada municipio como un ente administrativo, político y económico. Del 1983 a la fecha, han cobrado poder efectivo y real como efecto de la descentralización que promueve las nuevas corrientes económicas. Se decretó una asignación presupuestaria para las municipalidades que asigna nuevas funciones administrativas y les desliga del sistema judicial, contando ahora con más recursos económicos, más funciones que realizar y se hacen responsables del desarrollo de proyectos de infraestructura que antes realizaba el Gobierno Central.

Cada Corporación Municipal hace los cambios que considera necesarios, contratando personal o trasladándolo, sin una planificación que sirva de partida para la optimización de los recursos humanos y económicos.

La Municipalidad de Gualán enfoca sus labores en dos áreas : servicios Municipales y desarrollo de proyectos. Uno de los fines primordiales de la Municipalidad , según del Código Municipal es la prestación y administración de los servicios públicos en la población bajo su jurisdicción territorial. También establecerlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos, garantizando su funcionamiento eficientemente, continuo , seguro, cómodo e higiénico a los habitantes del municipio. Tiene permitido cobrar tasas o contribuciones equitativas y justas sin afán de lucro generándole estas prioridades, su

pertenencia dentro de la Asociación de Municipalidades (ANAM), el departamento de Zacapa está en la región III.

La Municipalidad de Gualán sí está organizada, aunque la misma es deficiente ya que carece de una estructura organizacional que facilite la visualización de los diferentes puestos de trabajo. El Tesorero y Secretario quienes realizan la mayor parte de las actividades inherentes a la administración de la Municipalidad. Todas las actividades de servicio a la población se desarrollan en el edificio municipal.

La organización está en manos del Alcalde Municipal pues es el quién toma decisiones, delega funciones y tiene la autoridad sobre la administración municipal.

2.2.1 Gobierno Municipal

Los destinos administrativos de Gualán se rigen por medio de un grupo de ciudadanos electos mediante el voto popular. Es por eso que ellos también contribuyen al desarrollo de este municipio.

El municipio está dirigido por una Corporación Municipal, integrada por el Alcalde, dos síndicos y cuatro concejales. Cada aldea cuenta con un alcalde auxiliar que le representa ante la Municipalidad.

2.2.2 Servicios públicos

Agua potable : en 1909 se dispuso que con el producto de la contribución de caminos de ese año la Municipalidad construyera las obras indispensables para la introducción del agua potable, también durante 1921 se exoneró a la municipalidad del pago de derechos de importación de la cañería y demás implementos que necesitaba para introducir el agua potable al municipio y se otorgaron los fondos provenientes del impuesto de aguardiente una suma determinada a efecto de la introducción del agua.

El 98% de la población goza del servicio de agua potable, denominada agua entubada, proyecto que en sus inicios en 1979, fue concebido como un proyecto de agua potable, pero las lluvias destruyeron el tanque de captación que se alimentaba directamente del río Motagua.

El servicio de agua es parte de las funciones administrativas de la municipalidad, que tiene tres empleados municipales que se encargan de este servicio. Como se señaló el servicio de agua, tiene deficiencias derivadas de las constantes roturas del tanque, de la falta de un eficiente red de distribución y su constante mal funcionamiento.

El costo del servicio es de Q. 6.00 por el canon de agua, y la cuota es para 30 mts^3 de agua es de Q. 0.10 y para 60 mts^3 es de Q. 0.20 incluyendo en el recibo la cuota mensual de Q. 6.00 por recolección de basura.

Energía eléctrica : este servicio es proporcionado por la Municipalidad al 96.5% de la población urbana, a través de la Empresa Eléctrica Municipal, la cual funciona como una empresa privada dedicada a la distribución de energía eléctrica. Su proveedor es el Instituto Nacional de Electrificación (INDE). La empresa municipal se maneja exclusivamente con sus fondos pero al mismo tiempo está adscrita a la Municipalidad.

Las líneas de distribución de la energía eléctrica, cuyo mantenimiento corresponden a la empresa eléctrica, se encuentran deterioradas, lo que provoca pérdidas técnicas que inciden en la disminución de sus ingresos por la venta de energía.

En el aspecto financiero, la empresa depende de decisiones del Alcalde Municipal, para utilizar los recursos temporalmente en otras actividades que no son propias de la empresa.

La empresa eléctrica municipal puede optimizar su papel si tiene autonomía administrativa y con dependencia del Consejo Municipal como órgano superior, de lo contrario, las deficiencias financieras pueden agudizarse hasta convertirse en problema de mayor magnitud, desde el punto de vista legal y de control interno.

El costo del servicio se clasifica de la siguiente manera :

Alumbrado interno :

Los primeros 10 Kwh	Q. 6.50
los siguientes 290 Kwh	Q. 0.468
el resto en adelante	Q. 0.46

Alumbrado público :

0 a 15 Kwh	Q. 2.50
16 a 60 Kwh	Q. 3.50
61 a 200 Kwh	Q. 4.00
201 en adelante	Q. 4.50

En el apéndice se presentan las tarifas de la Empresa Eléctrica Municipal de Gualán, Zacapa las cuales están vigentes desde 1,993.

Registro civil : asentamiento y certificaciones de nacimientos, matrimonio, defunciones, divorcios y actividades referentes al derecho civil.

Registro de vecindad: asentamiento y extensión de cédulas de vecindad y avecindamiento.

Logística : soporte que brindan los oficiales encargados de la oficina de información y de bodega municipal.

Tesorería : cobro de arbitrios municipales, manejo de fondos y administración de los servicios de agua potable del municipio.

Servicios : guardar y proteger los bienes municipales, mantener limpias y ordenadas las calles, el parque , el mercado y edificio municipal.

Mercado municipal. : fue construido en 1912 con fondos provenientes de las contribuciones del ornato. Desde esa época a la fecha, el mercado ha prestado un servicio para que oferentes y demandantes, concurran a efectuar las transacciones comerciales, agrícolas, pecuarias y de servicios respectivos.
El mercado no responde a las necesidades de la población debido a que el número de vendedores , compradores y visitantes, se ha incrementado en los últimos años, por lo que el edificio es insuficiente para albergarlos. Por las razones expuestas y con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a la comunidad, la corporación municipal tiene planificado darle solución al problema mediante las siguientes opciones : a) rediseñar

la distribución de los locales en el interior del mercado, b) construir el segundo nivel, c) trasladarlo a otro lugar donde exista más espacio.

Rastro : el rastro municipal ha sido producto de los proyectos de modernización de los servicios públicos del INFOM. Dicha infraestructura fue concebida para facilitar el sacrificio y faenamiento de bovinos y porcinos, garantizando de esa manera el manejo e higiene de la carne que se expende.

Extracción de basura : este servicio lo controla un piloto, con sus dos ayudantes, quienes se encargan de recorrer las calles de la población tres veces por semana, en un camión para recolectar la basura y desechos. Incluyéndose en el recibo del agua potable el valor de Q 6.00 por el servicio del mes.

Proyectos : la Municipalidad cuenta actualmente con una Unidad Técnica de Desarrollo, la cual fue creada por medio del Acuerdo Gubernativo 1041 -87, Decreto 52-87, Ley de los consejos de Desarrollo Urbano y Rural. A través de los mismos se establece la creación de dicha Unidad, con el fin de elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural de la localidad ; inventaría las necesidades del municipio y determinar las prioridades correspondientes para tomarlas en cuenta al momento de elaborar el Plan General de Desarrollo de la Municipalidad ; promover la participación de la comunidad en la identificación de necesidades locales y formular las propuestas de solución.

La Municipalidad de Gualán, Zacapa, dentro de su estructura administrativa cuenta con una Unidad Técnica de Planificación y Control de Proyectos; donde se realizan planes, programas y proyectos de desarrollo técnicamente elaborados que coadyuven eficientemente en la labor de las autoridades Municipales. Sus funciones generales son la elaboración del Plan General de la Corporación Municipal, de acuerdo a las demandas prioritarias de la población, el análisis y planificación de proyectos de desarrollo social, de conformidad con los requerimientos de los comités de desarrollo de las diferentes comunidades.

Se logra con ello mayor eficiencia en la gestión municipal, en beneficio del servicio que presta a la comunidad.

2.3 Descripción de puestos

Consejo Municipal

Dos síndicos titulares
Cuatro concejales titulares
Un síndico suplente
Un concejal suplente
Alcalde Municipal quien preside la Corporación Municipal.

DEPARTAMENTO : SECRETARÍA MUNICIPAL

Título oficial del puesto : Secretario Municipal
Inmediato superior : Alcalde Municipal
Inmediato inferior : Oficiales I, II, III, IV

Naturaleza del puesto. Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la ejecución de actividades de apoyo a un funcionario de alto nivel jerárquico. Entre sus atribuciones está asistir al Alcalde Municipal y a la Corporación Municipal. Es el responsable del Registro de Vecindad y de la administración municipal. Recibe órdenes en forma verbal o escrito. Sus actividades se rigen por el Código Municipal.

Atribuciones del puesto :

- Dirigir y ordenar los trabajos de la administración, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan con sus obligaciones legales y reglamentarias.
- Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándoles cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el Alcalde.
- Levantar a los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.

- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal.
- Coleccionar y archivar en tomos el Diario Oficial.
- Redactar la Memoria Anual de Labores y presentarla a la Corporación Municipal durante la primera quincena de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.
- Ordenar y mantener debidamente los archivos de la Municipalidad.
- Extender las cédulas de vecindad, por medio del oficial encargado del Registro de Vecindad, firmándose de conformidad con la ley de la materia.
- Desempeñar cualquier otra actividad que le sea atribuida por la ley, o que le sea asignada por el Alcalde.

Relaciones de trabajo : deberá mantener estrecha relación con el Alcalde Municipal, miembros de la Corporación Municipal y oficiales a su cargo. En casos de ausencia temporal, licencia o excusa del Secretario Municipal, hará sus veces el Oficial I.

Autoridad : deberá delegar funciones, tareas o actividades al personal bajo su cargo, del cual responderá ante su jefe inmediato superior.

Responsabilidades : es responsable de las actividades asignadas. También del manejo del Registro de Vecindad y de los archivos municipales, según las leyes respectivas. Así

también deberá velar por el buen uso del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Requisitos del puesto :

a. Generalidades

Edad de 25 a 50 años.

Ciudadano guatemalteco de origen.

b. Educacionales

Poseer título de Educación Media.

c. Habilidades y destrezas

Manejar, clasificar y archivar libros de actas, contratos, certificaciones.

Administrar personal, delegar y supervisar responsabilidades.

Manejar equipo de oficina.

DEPARTAMENTO : TESORERÍA

TÍTULO OFICIAL DEL PUESTO : TESORERO MUNICIPAL

Inmediato superior : Alcalde Municipal

Inmediato inferior : Oficial I y Oficial II de Tesorería

Naturaleza del puesto : es un puesto de carácter administrativo financiero, con la función específica de llevar la contabilidad de la Municipalidad. La persona asignada a este cargo es responsable de los fondos y valores municipales, así como de la ejecución de los pagos que de conformidad con la ley proceda.

Atribuciones del puesto :

- Operar las cuentas en los libros autorizados para el efecto
- Extender comprobantes en los formularios autorizados y sellados por la Contraloría General de Cuentas a los Contribuyentes, por la sumas correspondientes que de ellos perciba la Tesorería Municipal.
- Efectuar el pago de todas las obligaciones financieras de la Municipalidad, que estén fundados en las asignaciones de presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciera sin cumplir con los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al Tesorero Municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiera incurrido
- Rendir cuentas a la Corporación Municipal en su sesión inmediata, para que resuelva, de los pagos que hagan por orden del Alcalde y que a su juicio no estén basados en ley, lo que eximirá de toda responsabilidad en relación a esos pagos.
- Manejar el libro y registro de documentos de la Tesorería Municipal .
- Hacer corte de caja, examen de libros, registros y catastros, así como el inventario general de bienes de la Municipalidad al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones.

- Presentar a la Corporación Municipal en enero de cada año la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada en el curso de los dos meses siguientes.
- Hacer cada mes corte de caja y formar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia para ser enviados a las oficinas correspondientes.
- Elaborar, conjuntamente con el Alcalde Municipal y el Secretario Municipal, el presupuesto anual ; el cual se deberá presentar a consideración a la Comisión de Hacienda y al pleno de la Corporación Municipal.

Relaciones de trabajo : de acuerdo con las funciones que realiza, debe mantener estrecha relación con el Alcalde Municipal. Deberá mantener relación con sus subordinados, para la mejor ejecución de sus labores.

Autoridad : deberá delegar funciones, tareas o actividades al personal bajo su cargo del cual responderá ante su jefe inmediato superior.

Responsabilidad : es responsable de las actividades asignadas. También del manejo de los fondos y bienes municipales, de acuerdo con las leyes respectivas. Así también, deberá velar por el buen uso del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Requisitos del puesto :

a. Generales

Edad de 18 a 45 años

Ciudadano guatemalteco de origen

b. Educacionales

Poseer Título de Perito Contador, Contador Público o Auditor

Estar inscrito y habilitado por la Contraloría General de Cuentas

c. Habilidades y destrezas

Operar y archivar libros contables

Usar equipo de oficina.

Únicamente se tiene por escrito esta descripción de puestos que son los claves en la Municipalidad y los demás puestos son asumidos por los trabajadores con las atribuciones que se les indica de forma verbal.

Se cuenta con los siguientes puestos de trabajo que son parte del organigrama pero que no se encuentran las funciones de estos por escrito por lo que en el Capítulo IV de esta tesis se describirán en el Manual de Funciones :

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA :

- Oficial I de Tesorería
- Oficial II de Tesorería
- Cobradores de Garita
- Administración de Mercado
- Administración del Rastro
- Guardianes
- Barredores

DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA :

- Auxiliar de Secretaría
- Oficial I de Secretaría
- Oficial II de Secretaría
- Oficial III de Secretaría
- Oficial IV de Secretaría
- Biblioteca
- Academia
- Conserje
- Mensajería
- Jardinero

DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA :

- Contador
- Receptores
- Linieros electricistas
- Ayudantes

2.4 Tipo de planeación

Debido a que la planificación en la Municipalidad de Gualán era realizada empíricamente por el Alcalde Municipal a y su Consejo Municipal. Se producían riesgos de mal aprovechamiento de los recursos con que cuenta la entidad y al mismo tiempo, pérdida en la secuencia lógica del proceso administrativo, se creo la Unidad de Planificación y Control de Proyectos.

Con base en el diagnóstico efectuado en el estudio Económico Administrativo y Financiero de la Municipalidad de Gualán, Zacapa se comprobó el cumplimiento de la hipótesis formulada : "La carencia y ejecución de planes, programas y proyectos influyen en el escaso desarrollo de la Municipalidad de Gualán, departamento de Zacapa" ; de la cual se desprende los objetivos específicos : a) determinar los planes, programas y proyectos de desarrollo que actualmente tiene la Municipalidad y b) establecer qué obras de desarrollo son prioritarias para la población del municipio de Gualán.

Por lo anterior, se estimó necesario presentar el proyecto de creación de la Unidad de Planificación y Control de Proyectos, ya que la Municipalidad únicamente realiza obras de beneficio social, sin contar con un diagnóstico que le permita conocer cuáles son las obras prioritarias para la población y por ende de beneficio socioeconómico. Estas obras las realiza sin ninguna planificación previa ni tecnicismo que le permita un enfoque de ayuda y beneficio a las áreas o servicios necesarios, por lo tanto, las obras que realiza no siempre responden a las necesidades colectivas de la población.

Producto del estudio realizado se pudo establecer que la Municipalidad ya tiene proyectado algunas obras de beneficio social y que incluso se cuenta con los fondos necesarios para realizarlas, pero como se mencionó anteriormente éstas se ejecutarán sin responder a un Plan de Desarrollo técnicamente elaborado, razón por la cual se considera importante la creación de la Unidad de Planificación y Control de Proyectos, la que tendrá que elaborar el Plan General de Desarrollo de la Entidad. En este Plan debe contener los proyectos a corto y mediano plazo, tomando en cuenta el carácter prioritario de los mismos.

Se estableció que la Municipalidad, actualmente, cuenta con una Unidad Técnica de Desarrollo, la cual fue creada por medio del Acuerdo Gubernativo 1041-87, Decreto 52-87, Ley de los consejos de Desarrollo Urbano y Rural, a través de los mismos se establece la creación de dicha unidad, con el fin de elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural de la localidad ; determinaría las necesidades del municipio y determinar las prioridades correspondientes para tomarlas en cuenta al momento de elaborar un Plan General de Desarrollo de la Municipalidad ; promover la participación

de la comunidad en la identificación de necesidades locales y formular las propuestas de solución.

Esta Unidad únicamente lleva a cabo las siguientes funciones :

1. Tramitar los proyectos presentados por las diferentes comunidades que conforman el municipio, a través de sus propios comités de desarrollo ; así mismo, sirve de enlace entre la comunidad, los organismos internacionales de apoyo financiero t la Municipalidad.
2. Elaborar censos económicos y aforos para proyectos.

La Municipalidad de Gualán, Zacapa, dentro de su estructura administrativa cuenta con una Unidad Técnica de Desarrollo; sin embargo, no se realizan planes, programas y proyectos de desarrollo técnicamente elaborados que coadyuven eficientemente en la labor de las autoridades municipales. Ante tal circunstancia, se considera necesario la creación de la Unidad de Planificación y Control de Proyectos, la que tiene dentro de sus funciones generales, las siguientes :

- Elaboración del Plan General de la Corporación Municipal, de acuerdo a las demandas prioritarias de la población,
- Análisis y planificación de proyectos de desarrollo social, de conformidad con los requerimientos de los comités de desarrollo de las diferentes comunidades.

2.4.1 Tamaño de la organización

ORGANIZACIÓN INTERNA

La Municipalidad de Gualán, Zacapa, está compuesta por un Alcalde Municipal, una Corporación Municipal.

El Alcalde Municipal y los miembros de la Corporación Municipal son electos democráticamente por un período de cuatro años. La Corporación Municipal de Gualán, Zacapa electos para el periodo 1,996 - 1,999, está integrada de la siguiente manera :

Alcalde Municipal	:	Juan José Mejía Rodríguez
Síndico Primero	:	Joel Mayorga Salguero
Sindico Segundo	:	Efrain Morales
Sindico Suplente	:	Manuel de Jesús Avila
Concejal Primero	:	Elfido A. Chacón D.
Concejal Segundo	:	Carlos R. Oropín.
Concejal Tercero	:	Enno R. Aldana.
Concejal Cuarto	:	César R. Aldana.
Concejal Quinto	:	César A. León.
Concejal Suplente I	:	Plácido Archila
Concejal Suplente II	:	Carlos A. Salguero.

Las atribuciones y funcionamiento de la Corporación Municipal están definidas por el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal. No existe un manual de procedimientos ni un reglamento interno de trabajo, por lo tanto no están afectos a las disposiciones emanadas del presente manual, razón por la cual sólo nos referiremos a los empleados municipales.

PERSONAL ADMINISTRATIVO :

Alcalde Municipal
Registrador Civil
Secretario Municipal
Cuatro Oficiales de Secretaría
Tesorero Municipal
Dos Oficiales de Tesorería
Dos cobradores de garita
Dos jardineros municipales
Dos barredores municipales
Un mensajero
Dos guardianes

Los alcaldes auxiliares son nombrados por el Alcalde Municipal entre los miembros de las comunidades que son líderes y pertenecen también al partido político al que sirve el alcalde. Estos ejercen su cargo ad honorem, tiene como función principal informar a los miembros de las comunidades sobre las disposiciones de la Municipalidad.

2.4.2 El enfoque de los recursos humanos

El empleado municipal es el elemento más importante dentro de esta organización. Con el buen desempeño de sus labores se obtendrá la satisfacción de los usuarios.

Los empleados municipales según el código municipal en el artículo 81. Los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados municipales, serán determinados por la ley de la materia, y los reglamentos y disposiciones de la Corporación Municipal.

Debe tener ciertas cualidades, las cuales son indispensables para el buen desempeño de sus labores y de esa manera lograr que la administración cumpla con sus metas, estas son:

Buenas Relaciones Humanas : Debe mantener la cordialidad dentro del ambiente de trabajo y con las personas que requieran de los servicios de la Municipalidad.

Facilidad de Expresión :	Comunicarse en forma clara , con vigor y con mucho respeto para expresar de la mejor manera sus ideas o instrucciones a seguir.
Habilidades para enseñar y aprender	Debe ser conciente al compartir sus conocimientos con los empleados de nuevo ingreso y también la disposición de asimilar aquellos nuevos conocimientos que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo.
Disciplina	Apegarse a los reglamentos establecidos, respetar horarios y aquellas directrices que redunden en beneficio común.
Iniciativa	Estará dispuesto siempre a emprender cambios en sus labores que faciliten las mismas. Tendrá dinamismo y creatividad.
Mística de Trabajo	Disposición en la realización de su trabajo, con espiritu de colaboración para mejorar las condiciones de vida de sus vecinos.

2.4.3 Diversidad de la fuerza de trabajo

TÍTULO IV
INTEGRACIÓN DE PERSONAL
CAPÍTULO I
INGRESO A LA CATEGORÍA DE CARRERA

ARTÍCULO 14 : CONDICIÓN PARA EL INGRESO. Además de los requisitos establecidos en el artículo 26 de la ley de Servicio Municipal, para ingresar a la categoría de carrera se requiere :

- Llenar los formularios de solicitud de empleo y proporcionar toda la información que se le solicite.
- Presentar Cédula de Vecindad o certificación de Partida de Nacimiento, así como las referencias y constancias que les sean requeridas.
- Satisfacer los requisitos mínimos de preparación y experiencia contenidos en el Manual de especificaciones de puestos.

ARTICULO 15 : CONFIDENCIALIDAD. La información que proporcionen los aspirantes a desempeñar puestos en la Municipalidad, es confidencial y para uso exclusivo de la misma.

CAPÍTULO II
EXÁMENES

ARTICULO 16 : COMPETENCIA. Corresponde al Secretario Municipal la organización, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascensos, así como todo lo relativo al proceso de reclutamiento, selección, evaluación y movimiento de personal.

Para los efectos del presente artículo se deberá proporcionar al Secretario la capacitación necesaria, para poder utilizar el procedimiento de selección por oposición y evaluación del desempeño.

ARTICULO 17 : CONVOCATORIA. Al surgir una vacante, el Alcalde a través del Secretario, efectuará la convocatoria correspondiente, indicando las especificaciones del puesto (según el manual de puestos vigentes), el procedimiento de selección, así como el lugar, fecha y hora de realización del evento.

La convocatoria deberá realizarse ocho días antes de la realización del evento. El documento que contenga la convocatoria beberá ubicarse en lugares visibles para trabajadores y usuarios de los servicios de la Municipalidad.

ARTICULO 18 : REGISTROS. El Secretarios de la Municipalidad organizará y mantendrá actualizados los registros de los candidatos que hayan sido aprobados y declarados elegibles para ocupar los diferentes cargos (Banco de Recursos Humanos). La condición de elegible se adquiere al cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el Manual de Puestos y de acuerdo con lo establecido en el artículo 31 de la Ley de Servicio Municipal.

CAPÍTULO III
NOMBRAMIENTO Y CONTRATO

ARTICULO 19 : AUTORIDAD NOMINADORA. Salvo en los casos que determina la Ley de Servicio Civil Municipal y el Código Municipal, corresponde al Alcalde nombrar a los empleados, así como aprobar y suscribir los contratos de trabajo.

ARTICULO 20 : NOMBRAMIENTOS Y CONTRATOS. Los nombramientos y contratos individuales de trabajo, expresarán como mínimo : nombres y apellidos completos del designados ; partida del presupuesto ; título y salario del puesto que ocupará y dependencia de la Municipalidad a la que pertenece. El nombramiento o contrato surtirá efecto a partir de la fecha de toma de posición.

ARTICULO 21 : NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES. Cuando a un trabajador Municipal se le nombre provisionalmente para ocupar un puesto por ausencia del titular, no adquiere ningún derecho adicional, salvo que el período de nombramiento sea de tres meses o más, en este caso se le dará derecho a cobrar el salario asignado a dicho puesto, si este fuera mayor al del puesto del cual es titular.

ARTICULO 22 : TOMA DE POSESIÓN. Las personas nombradas o contratadas deben tomar posesión el primero o décimo sexto día del mes, salvo que la naturaleza del cargo o las condiciones del servicio requieran la toma de posesión inmediata.

CAPÍTULO IV
PERÍODO DE PRUEBA

ARTICULO 25 : OBJETIVO. El período de prueba tiene por objeto comprobar la idoneidad y eficiencia de la persona en el desempeño de sus atribuciones y el cumplimiento de las obligaciones del puesto para el que fue desempeño.

ARTICULO 26 : DURACION . El período de prueba durará tres meses, contados a partir de la fecha de toma de posesión.

ARTICULO 27 : INFORMES PARCIALES. Al cumplirse treinta y sesenta días la toma de posesión de la persona sujeto a período de prueba, el jefe inmediato deberá presentar un informe parcial por escrito al Alcalde, en el que incluirá sus apreciaciones sobre la adaptación y desenvolvimiento del empleado.

ARTICULO 28 : INFORME FNAL DE EVALUACIÓN. Ocho días antes de concluir el período de prueba, el jefe inmediato del trabajador sujeto al período de prueba, presentará un informe final por escrito al Alcalde en el que incluirá sus apreciaciones sobre su desenvolvimiento. En dicho informe deberá concluir sobre la aprobación o desaprobación del empleado durante el período de prueba.

ARTICULO 29 : FACULTAD DE DESPIDO DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA. Los informes parciales presentados por el jefe inmediato del trabajador en período de prueba, constituirán la base fundamental para dar por terminado la relación laboral, si el rendimiento no satisfactorio, sin responsabilidad de la Municipalidad. En caso de ascenso, queda el derecho del trabajador a ser restituido en su puesto anterior si fuere separado del nuevo puesto, durante el período de prueba, por razones que no constituyan causal de despido.

CAPÍTULO V
ASCENSOS, PERMUTAS Y TRASLADOS

ARTICULO 30 : NULIDAD. Son nulos todos los ascensos, permutas y traslados que no satisfagan lo establecido en los artículos 41, 42 y 43 de la Ley de Servicio Municipal y que no tenga la autorización de la autoridad nominadora.

ARTICULO 31 : MEJORAMIENTO DEL SERVICIO. Se determinará que un traslado mejorará la prestación de un servicio cuando, además de presentarse las razones indicadas en el artículo 43 de la Ley de Servicio Municipal, se reúnan las siguientes características :

- Que el resultado de la evaluación de desempeño, reporte niveles bajos de rendimiento de los trabajadores sujetos a traslados.
- Que los trabajadores trasladados satisfagan los requerimientos mínimos del puesto que ocuparán, su anterior evaluación del desempeño sea satisfactoria.

CAPACITACIÓN :

En la mayoría de los casos, los programas de capacitación se realizan porque una o varias personas consideran que es necesario; sin embargo, la organización mejorará si se emplean procedimientos formales y sistemáticos.

Para identificar las necesidades de capacitación, es lógicamente necesario, primero, identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan en el puesto de trabajo ; segundo, inventariar el conjunto de conocimientos habilidades y actitudes con que cuentan con que cuentan las personas que ocupan los puestos y, tercero, comparar estos dos conjuntos. Las necesidades de capacitación están definidas por la diferencia, es decir, los requisitos que no cumplen las personas que ocupan los puestos. Este análisis se puede realizar, también, por medio de la evaluación del desempeño individual, el cual definirá, los aspectos en los cuales el empleado tiene deficiencias, respecto a los requerimientos del puesto.

Los métodos de capacitación utilizados por la Municipalidad de Gualán, Zacapa son :

Conferencias y discusión : el instructor presenta el material en forma oral, responde a las preguntas de los asistentes, hace preguntas y da lugar a discusión de los temas tratados.

Medios audiovisuales : utilizando películas para transmitir una amplia gama de información visual y auditiva.

a) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL : para determinar este factor dentro de lo que corresponde al personal se hace necesario efectuar un estudio por medio de una encuesta dirigida hacia los diferentes niveles siendo :

1. Niveles mediano y alto de la administración de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.
2. Nivel bajo de la administración de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

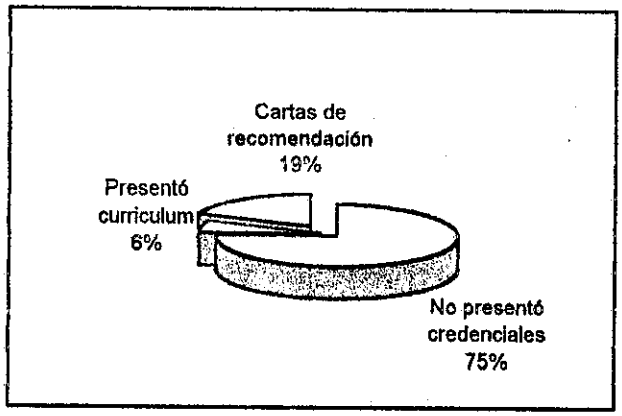
   Efectuándose el análisis tomando como base el universo o totalidad de los empleados los que asciende a 53 estando distribuidos así :

   2.1 30 en los niveles mediano y alto (Apéndice 2).

   2.2 23 en el nivel bajo (Apéndice 3).

Figura No. 2

Reclutamiento de Personal

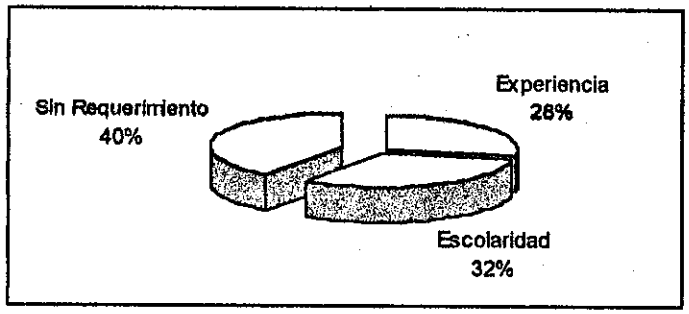


Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

Se constató que la Municipalidad lleva a cabo de manera inadecuada el reclutamiento de personal, ya que de conformidad con el análisis efectuado se determinó que un 75% no presentó credenciales que evidenciara su experiencia y estudios realizados para optar al puesto que están desempeñando, un 6% presentó currículum y el 19% restante ingreso a través de cartas de recomendación.

Figura No. 3

Reclutamiento de Personal



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

Los requisitos que les fueron exigidos al personal para su ingreso son : a un 28% experiencia, a un 32% escolaridad y por último, al 40% no se le requirió ningún grado escolar.

En tal sentido, qué puede decirse que se realiza un reclutamiento informal, pues el mismo se efectúa sin utilizar instrumentos técnicos que permitan conocer las características morales y personales de aquellos que estén en posibilidad de incorporarse a la Municipalidad.

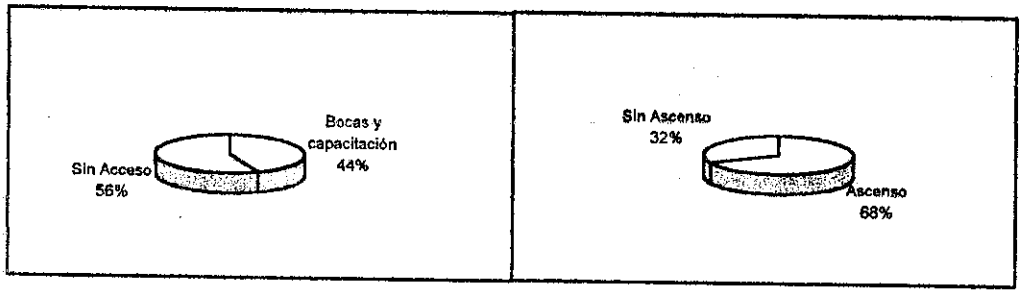
b) SELECCIÓN E INDUCCIÓN : el proceso de selección de personal no se aplica en forma correcta, ya que en su mayoría (94%) de los empleados han sido contratados por amistad o simples recomendaciones, obviando todo el proceso que implica la contratación, contratando a personas que probablemente no reúnen los requisitos para ocupar dicho puesto.

Otro aspecto importante y que no se lleva a cabo es la etapa de inducción, pues al personal nuevo no se le da suficiente orientación, para la realización de sus actividades y en algunos casos no se le especifica hasta donde llegan sus responsabilidades, atribuciones y autoridad.

c) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO : tomando únicamente a los niveles mediano y alto de la administración de la Municipalidad de Gualán se pudo determinar :

Figura No 4

Capacitación y desarrollo



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo.

Que un 44 % de los empleados ha recibido becas de estudio y capacitación, mientras que un 56% no a tenido acceso a la misma. Asimismo, un 68% obtuvo un ascenso, mientras un 32% de los empleados se desempeña en el mismo puesto.

2.4.4 El ambiente general

Estos son los factores externos que afectan a la Municipalidad de Gualán, Zacapa :

FACTORES ECONÓMICOS : la Municipalidad de Gualán depende del aporte constitucional del gobierno, puesto que para crear o aumentar los arbitrios municipales, se debe cumplir con un largo y difícil procedimiento.

CONDICIONES POLÍTICAS : estas condiciones no afectan directamente las actividades de la Municipalidad, pero si pueden mejorar la ejecución de obras de infraestructura, al existir buenas relaciones con el Gobierno Central y Consejos de Desarrollo.

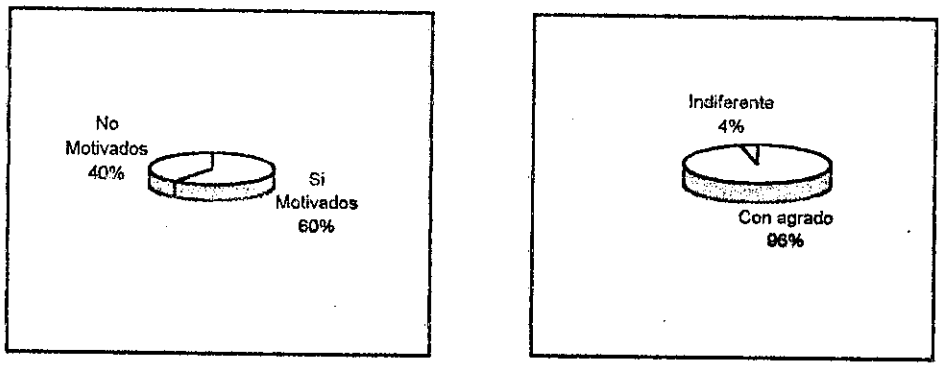
CONDICIONES SOCIALES : la gran demanda de servicios públicos y la débil situación económica de los vecinos impide el aumento de los arbitrios, estas condiciones afectan el desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

CONDICIONES TECNOLÓGICAS : la Municipalidad no cuenta con sistemas y equipos actualizados , son obsoletos.

Dentro del ambiente y motivación de trabajo se tiene en los tres niveles de la administración de la Municipalidad de Gualán que :

Figura No. 5

Ambiente y motivación



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

El 60% de los empleados si está motivado para la realización de sus labores y el 40% no lo está, sin embargo, el 96 % de los empleados, manifestó que cumple con agrado las funciones que le son encomendadas, de lo cual se deduce que el ambiente de trabajo es bueno.

2.4.5 El proceso de administración estratégica

Respecto a la aplicación del proceso de administración estratégica en la Municipalidad de Gualán, Zacapa se pudo establecer lo siguiente :

A) PLANEACIÓN : de acuerdo con el análisis realizado en la Municipalidad se pudo establecer que la planeación se lleva a cabo empíricamente y ésta a la vez, es realizada por el Alcalde y su Consejo Municipal, es decir, no aplican planificación estratégica .

a) OBJETIVOS :

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener. El no tenerlos claramente definidos conlleva a que la Municipalidad no alcance el éxito deseado.

De conformidad con el estudio el 75% de los miembros del consejo Municipal respondió que sí se establecen claramente los objetivos, pero se determinó que los mismos no están establecidos en forma escrita, ya que los empleados no los conocen ; lo que supone que los empleados realizan sus labores diarias como algo rutinario pero sin saber qué es lo que la Municipalidad pretende alcanzar.

b) POLÍTICAS :

Se pudo determinar que no existen políticas escritas para la elaboración de los planes, programas y proyectos, por lo tanto, dichas políticas deberá establecerlas el Alcalde juntamente con el Consejo Municipal y los jefes de los diferentes departamentos que componen la Corporación Municipal.

c) ESTRATEGIAS :

La mayoría de los miembros del Consejo Municipal en un 75% no aplican estratégias para alcanzar los objetivos una vez trazados. El resto de los miembros si las utilizan y las dirigen a la búsqueda de apoyo financiero y concientización para lo que se han planeado.

d) PROCEDIMIENTOS :

Existe procedimientos para las distintas actividades que normalmente desarrollan los empleados de la Municipalidad, pero estos procedimientos no se encuentran escritos, razón por la cual los empleados no tienen conocimiento de la existencia de un manual de normas y procedimientos.

e) PROGRAMAS

El 75 % de los miembros del Consejo Municipal tienen conocimiento que se elaboran programas para la ejecución de proyectos.

f) PROYECTOS :

El consejo Municipal conjuntamente con los comités de vecinos ejecutan proyectos en las aldeas que conforman el Municipio de Gualán, para satisfacer necesidades tales como : el agua, caminos y otros que se requieren.

B) ORGANIZACIÓN :

La organización está en manos del Alcalde Municipal pues es él quien toma decisiones, delega funciones y tiene la autoridad sobre la Administración Municipal.

En esta fase se analizaron problemas relativos a : división del trabajo, jerarquía, funciones, departamentalización, coordinación, instrumentos administrativos y estructura organizacional.

a) DIVISIÓN DEL TRABAJO :

Un 76% de los empleados de la Municipalidad de Gualán tienen conocimiento de que existe división de trabajo o tareas asignadas a cada uno de ellos.

b) JERARQUÍA :

La línea de autoridad representada generalmente por cuadros y líneas en el organigrama, para un orden de rangos que van desde el Alcalde Municipal hasta los niveles operativos más bajos.

- Unidad de mando : el 84 % de los empleados indicaron que el mando es respetado por otras personas y por consiguiente las actividades son realizadas en forma satisfactoria. (El porcentaje anterior fue obtenido del análisis realizado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en enero de 1,998).

  La unidad de mando la ejerce el Alcalde Municipal en todos los niveles que conforman la estructura organizacional.

- Departamentalización : de acuerdo al organigrama con que cuenta la Municipalidad , se puede determinar que su estructura es inadecuada , ya que la distribución de departamentos se centralizan el Alcalde y el Secretario y para que exista una adecuada departamentalización debe diseñarse una secuencia lógica de los mismos, hacer un listado de todas las funciones,

según el orden jerárquico, definir y precisar cada una de sus funciones, agruparlas de manera lógica, según sea el caso, para evitar duplicidad.

La departamentalización va consistir en la división de funciones en unidades, para facilitar con ello la especialización de sus funciones.

- Funciones : en toda entidad o empresa, una vez son establecidos los niveles jerárquicos y departamentos, es necesario definir claramente las labores que han de desarrollarse en una unidad concreta de trabajo o puesto.

c) INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS :

La mayoría de los empleados municipales carecen de todo tipo de instrumentos administrativos. Se puede deducir que la mayoría de los empleados desconoce las normas.

d) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN :

En su mayoría, los empleados municipales conoce la existencia del organigrama general de la Municipalidad. El organigrama de la Municipalidad de Gualán se presenta en el capítulo IV.

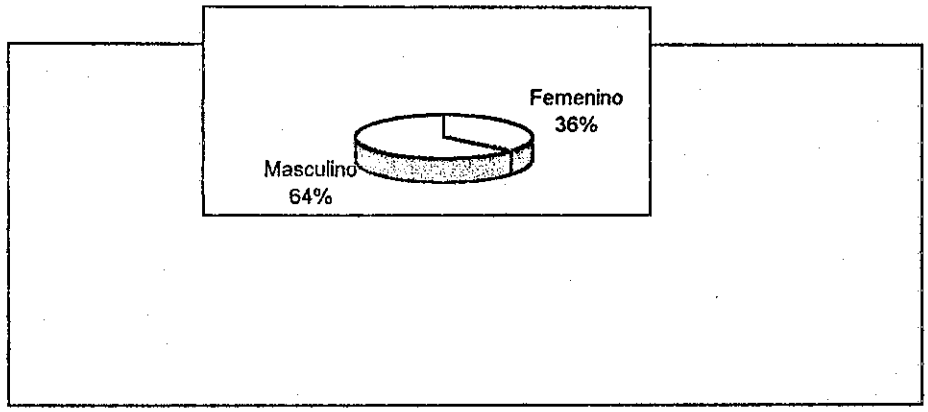
C) INTEGRACIÓN :

a) CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO

Tomando en cuenta los tres niveles de la administración de la Municipalidad de Gualán, la clasificación de los empleados por sexo es de :

Figura No. 6

Clasificación de los empleados de la Municipalidad de Gualán por sexo



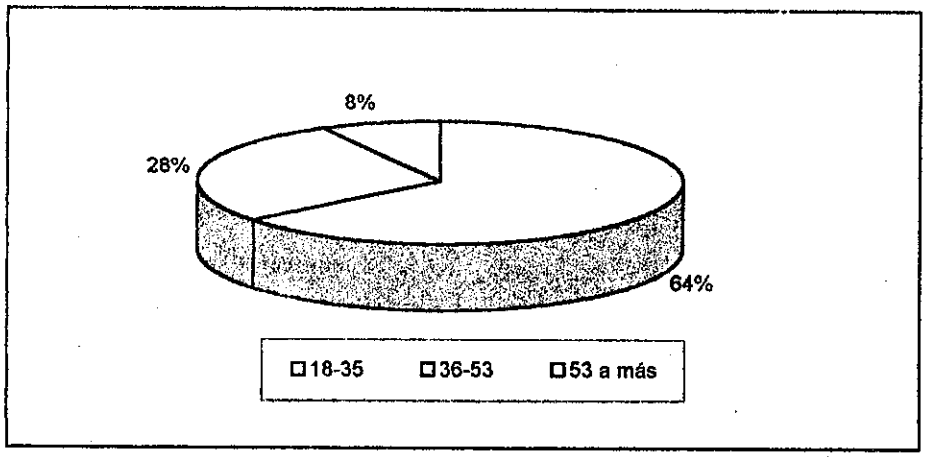
Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

El 64% masculino y el 36% femenino, lo que demuestra que ha habido participación de la mujer en la gestión municipal.

Tomando en cuenta los tres niveles de la administración de la Municipalidad de Gualán, la clasificación de los empleados por edad es de :

Figura No. 7

Clasificación de los empleados de la municipalidad de Gualán por edad



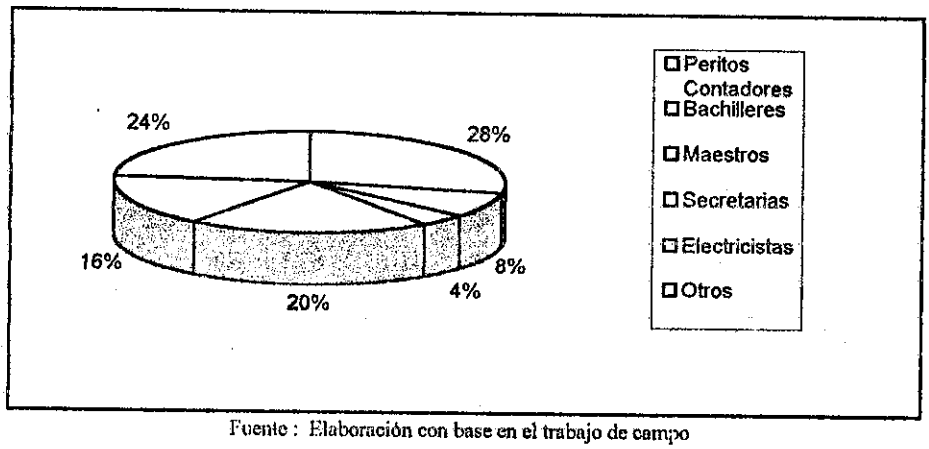
Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

La figura anterior pone de manifiesto que los empleados en mayor porcentaje que es el 64% está comprendido en el rango de edad de 18 a 35 años. lo que indica que el personal que labora en la Municipalidad es joven.

Tomando en cuenta únicamente los niveles mediano y alto de la administración de la Municipalidad de Gualán, la clasificación de los empleados por ocupación es de :

Figura No. 8

Clasificación de los empleados de la municipalidad de Gualán, por ocupación



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

Se puede observar en la figura anterior que la clasificación de los empleados por ocupación, muestra que en la Municipalidad el 28% son peritos contadores, el 20% son Secretarias, el 16% son Electricistas, 8% son bachilleres, 4% son maestros. En atención a la escolaridad se determinó que la mayoría de empleados con que cuenta la Municipalidad, el 76% son calificados, atributo que es ventajoso para mejorar el servicio municipal en favor del vecindario.

D) DIRECCIÓN :

En la Municipalidad de Gualán no se ejecuta una dirección dinámica y eficaz, el Alcalde ha delegado al Secretario la autoridad para exigir el cumplimiento de las funciones de cada uno de los subordinados y quien a su vez debe cumplir sus funciones como tal. Esto se manifiesta en un recargo para el Secretario. Lo cual conlleva a que el cumplimiento de las actividades de todo el personal no se dé al 100% causando algún grado de ineficiencia en los servicios prestados.

a) COMUNICACIÓN :

La comunicación se realiza en forma vertical entre Jefe y Subalternos, pero entre departamentos la comunicación es muy limitada.

b) SUPERVICIÓN :

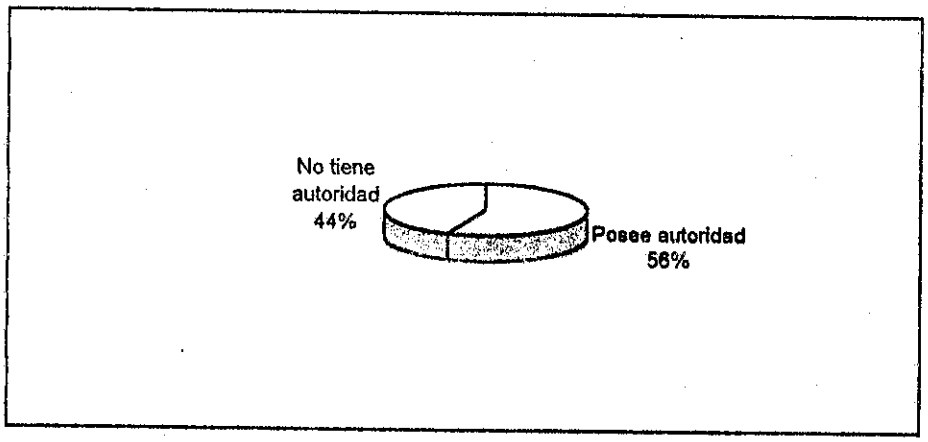
Esta acción es realizada parcialmente por los jefes o encargados de diferentes áreas administrativas de la Municipalidad, como parte importante de las actividades administrativas que realizan los empleados.

c) AUTORIDAD :

Se estableció que esta delegación de autoridad no provoca evasión de responsabilidad y dualidad de mando, en virtud de que la misma es ejercida en forma directa, tomando en cuenta a los tres niveles de la administración de la Municipalidad de Gualán se observa que :

Figura No. 9

Clasificación de los empleados de la municipalidad de Gualán, por autoridad



Fuente : Elaboración con base en el trabajo de campo

El 56% de los empleados opina que si poseen autoridad en su área de trabajo, mientras que el 44% tiene un jefe.

d) TOMA DE DECISIONES :

Los empleados solo participan con sugerencias que tienen que ser presentadas al Consejo Municipal. Dependiendo la magnitud del campo del servicio público es el Consejo Municipal quien toma la decisión y si el caso es relacionado con el personal de la Corporación Municipal, las decisiones le corresponden al Alcalde y/o al Secretario.

2.4.6 Estructura funcional

Este diseño agrupa especialidades ocupacionales similares o que se relacionan. En toda Administración se hace necesario clasificar los empleos, dependiendo éstos del carácter de las atribuciones que tenga asignadas el mismo.

En la Municipalidad de Gualán , Zacapa como en todas las Municipalidades del país se pueden delimitar los puestos en : puestos de confianza y los puestos de carrera.

Los puestos de confianza los constituyen aquellos empleos cuyas atribuciones tiene un alto grado de responsabilidad y control sobre los sub-alternos, un manejo fundamental de información y la facultad de tomar decisiones. En estos puestos son nombradas personas que gozan de la plena confianza de la autoridad superior, para la ejecución de las políticas de la institución y el adecuado manejo de la información y recursos.

Estos puestos son de libre remoción, ya que en el momento en que el Alcalde Municipal considere que ya no son necesarios sus servicios, puede prescindir de el empleado, ajustándose únicamente a lo convenido en el Código de Trabajo en lo concerniente a prestaciones laborales, haciéndose por medio de un acuerdo de la Corporación Municipal por iniciativa del Alcalde Municipal.

El Código Municipal define claramente cuales puestos son considerados de confianza, definiendo el procedimiento de nombramiento y remoción.

En la Municipalidad de Gualán, Zacapa de acuerdo con éste Código Municipal son considerados como puestos de confianza los siguientes :

El Secretario Municipal
El Registrados Civil
El Tesorero Municipal

Los empleados de los puestos de confianza serán nombrados por la Corporación Municipal, seleccionándoles de una terna que presentará el Alcalde Municipal para cada cargo.

Los puestos de carrera son aquellos empleos cuyas atribuciones especifican la ejecución de acciones o actividades claramente definidas, repetitivas y que no requieren toma de decisiones . Estos puestos forman una cadena ascendente, llamada Carrera

Administrativa, la cual promueve la ejecución de las atribuciones de la mejor manera, para conseguir escalar a mejores posiciones y por ende a mejores salarios y prestaciones.

Para el nombramiento de una persona a un puesto de carrera, se deberá toma en cuenta el procedimiento que se describió en el inciso 2.4.2 de este mismo capítulo. Para despedir a un empleado de un puesto de carrera se deberá tomar en cuenta el Código de Trabajo.

La carrera administrativa de la Municipalidad de Gualán está integrada por los siguientes puestos :

Oficial I de Secretaría
Oficial II de Secretaría
Oficial III de Secretaría
Oficial IV de Secretaría
Oficial I de Tesorería
Oficial II de Tesorería
Guardián Municipal
Barredor Municipal
Jardinero Municipal

2.4.7 Estructura divisional

Esta estructura dentro de una organización constituye unidades autónomas autocontenidas. Dentro de la Municipalidad funciona como estructura divisional los comités comunales que se define de la siguiente manera :

Este grupo es el representante de la comunidad y ejecuta las ideas o decisiones de la misma, por lo que deben ser electos democráticamente; es decir, que exista una votación entre la mayoría de los miembros de la comunidad.

Es el encargado de recibir solicitudes de proyectos de la comunidad, de preparar las propuestas de los proyectos aprobados por la Asamblea General para presentarlas ante las diferentes Instituciones que ofrezcan apoyo. Este comité debe legalizarse ante la Gobernación Departamental antes de comenzar a trabajar.

Las funciones del comité comunal son :

- Representar a la comunidad legalmente ante cualquier autoridad o institución.
- Administrar responsablemente los recursos destinados a la ejecución de proyectos, así como el capital del fondo comunal.
- Preparar y proponer a la asamblea el Reglamento Interno del Comité para que sean aprobados, corregidos o rechazados.

- Informar a la asamblea sobre el avance de los proyectos y planes que ellos tengan para el futuro.
- Velar porque las comisiones designadas cumplan con sus atribuciones.
- Elaborar y proponer estrategias para la solución de problemas encontrados en cualquier etapa del proyecto.
- Detectar y estudiar los problemas, necesidades y aspiraciones de la comunidad y proponer las posibles soluciones y /o alternativas a las mismas.
- Respetar y cumplir con las decisiones de la asamblea general.
- Coordinar con otros grupos o comités afines en la comunidad para resolver la problemática existente.
- Plantear el cambio de integrantes del comité que no cumplan sus funciones.
- Velar porque los materiales de los proyectos sean manejados adecuadamente de acuerdo a las normas que implantan las Instituciones beneficiarias.
- Promover actividades que generen ingresos al fondo comunal
- Mantener datos actualizados sobre el número de población existente en la comunidad.

2.4.8 El proceso de control

Dentro de la organización laboral municipal, no es tan común que se realice un tipo de evaluación de desempeño individual o grupal de los empleados o justificación importante para efectuarla. No es considerada de importancia esta evaluación porque se asume que cada Jefe Inmediato Superior mantiene un estricto control del desempeño de labores de sus sub-alternos.

El descontrol incide negativamente para verificar si se están cumpliendo o no los objetivos que se tracen dentro de la Municipalidad, ya que es necesario medir los resultado para poder obtener retroalimentación de los problemas detectados.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1 Misión

La Municipalidad es el ente administrativo y político que tiene a su cargo la dirección, administración y control de los bienes y servicios del municipio. De conformidad con el Código Municipal, un municipio es "El conjunto de personas individuales que, caracterizadas primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad y asentadas en determinado territorio, están organizadas para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito". Fuente Código municipal

Desde el punto de vista jurídico, la Municipalidad es una entidad o institución autónoma, de derecho público que tiene personalidad y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, con el objeto de cumplir con sus fines, en la forma establecida por la ley.

3.2 Objetivos

Los objetivos del Gobierno Municipal son :

a) Cumplir y velar por que se cumplan los fines y deberes del Estado.

b) Ejercer y defender la Autonomía Municipal , conforme a lo que establece la Constitución y el Código Municipal : las autoridades municipales deben hacer efectiva la autonomía, no puede renunciar a ella.

c) Impulsar permanentemente el desarrollo integral del municipio : el deber fundamental del Municipio es la prestación de los servicios. Estos servicios contribuyen a mejorar el nivel y calidad de vida de la población.

d) Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.

e) Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la solución de los problemas locales, fomentando la organización de grupos o comités de desarrollo comunitario.

f) Elaborar la planificación del desarrollo del municipio en el corto y mediano plazo, en función de las necesidades planteadas por la población.

g) Tratar de distribuir y canalizar los recursos financieros, constituyéndose la Unidad Técnica la unidad de enlace entre las comunidades y los organismos financieros internacionales, proporcionando asesoría para la ejecución de obras.

h) Determinar un valor adecuado, por el ingreso a percibir por los bienes comunales y patrimoniales del municipio, que ésta brinda en arrendamiento.

i) Mejorar la captación de ingresos municipales para la realización de obras de beneficio comunitario, así como el mantenimiento y mejora de estas, mediante una efectiva participación de los vecinos, actualizando y formulando normas y cumplimientos obligatorios para los vecinos.

j) Evitar la dependencia y la incertidumbre ante los constantes retrasos del gobierno central en las transferencias de fondos, no sólo en el caso del aporte constitucional si no también en el de impuesto que corresponde a la Municipalidad (impuesto único sobre inmuebles, circulación de vehículos y gasolina).

k) Obtener los recursos financieros necesarios para atender los problemas prioritarios del Municipio.

3.3 Estrategia

Es la dirección general en la cual se va a perseguir los objetivos, bajo la coordinación del Consejo Municipal y la Unidad de Planificación para cada uno de los proyectos a realizar.

a.) Elaboración del plan general de desarrollo de la Municipalidad de Gualán, Zacapa, conforme el inventario de necesidades planteadas por la población.
b.) Desarrollo de planes y programa.
c.) Análisis y planificación de proyectos de desarrollo social, de conformidad con las solicitudes efectuadas por los diferentes comités de desarrollo, brindándoles la asesoría correspondiente.

3.4 Metas

La Municipalidad de Gualán, Zacapa dentro de sus metas a realizar a corto y mediano plazo cuenta con los siguientes :

" AGUA POTABLE "

1. Agua Potable Bethel - Carrizalito - Piedras Negras
2. Agua Potable Mal Paso
3. Agua Potable Doña Maria
4. Agua Potable Guaranjá - Chile - El Filo - Chaguitón
5. Agua potable Las Lajas
6. Agua Potable Gualán
7. Agua Potable Manzanotal
8. Agua Potable Santiago, Verapaces, Tempisque, Chimelcate
9. Agua Potable Azacualpa - Carretas
10. Agua Potable Shinshin
11. Agua Potable Los Hornos
12. Agua Potable Conacaste
13. Agua Potable La ceiba, Cuchilla Tendida
14. Agua Potable El Jicaro, El Arenal

" ESCUELAS "

1. Escuelas de Párvulos Piedras Azules.
2. Escuela de Párvulos El Filo
3. Escuela de Párvulos de Mayuelas
4. Escuela de Llano Largo
5. Escuela Las Lajas
6. Escuela Guapinol
7. Escuela Bethel

" ENERGÍA ELÉCTRICA "

1. Energía Eléctrica La Cuchilla
2. Energía Eléctrica Bethel
3. Energía Eléctrica Las Balas
4. Energía Eléctrica Lajillal
5. Energía Eléctrica Los Hornos
6. Energía Eléctrica El cubilete
7. Energía Eléctrica Juan Ponce (Ampliación)
8. Energía Eléctrica Llano Redondo

OTROS :

1. Empedrado Calle El Lobo
2. Drenajes Mayuelas
3. Puesto de Salud Bethel
4. Remodelación Mercado Central
5. Construcción Mercado Cantonal
6. Terminal de Buses
7. Empedrado de Calle Acceso Caserio Tobar

A continuación se presenta una lista de proyectos ya ejecutados por la Municipalidad de Gualán, Zacapa :

- Energía Eléctrica Samaria - Mojones
- Energía Eléctrica Tobar, Los Encuentros, Cacao, Algodonal
- Energía Eléctrica Mestizo , Las Vegas

- Mantenimiento Carretera del Municipio
- Carretera Santa María
- Carretera Carretas- Cuchilla Tendida
- Agua Potable Encuentros
- Agua Potable Tobar
- Escuela Biafra
- Escuela Azacualpa
- Escuela Cuchilla
- Carretera Llano Largo- El Volcan
- Construcción Puente Lajillal
- Construcción Tanque de Distribución Agua Potable 400 metros Cúbicos
- Reparación y Empedrado de calles de la población
- Reparación del Sistema de Agua Potable de la Población
- Reparación de drenajes de la Población
- Construcción de drenajes y fabricación de tuberías
- Excavación de cunetas y reparación de calles Barrio la Cienaga
- Reparación del puente del Cementerio de ésta Ciudad
- Empedrado del callejón Barrio la Barca
- Reparación de carreteras y caminos vecinales
- Reparación del puente Zamora
- Empedrado de calle Aldea Guaranjá
- Reparación de calles Aldea El Arenal
- Reparación de calles Aldea Piedras Azules
- Construcción cuneta y reparación de calles Aldea Mayuelas
- Construcción parquesito Aldea Mayuelas
- Reparación de calles Aldea Encinitos

- Remodelación cancha de basquet-bool Mayuelas
- Construcción Galera Unidad Técnica de Desarrollo Municipal
- Introducción Energía Eléctrica Aldeas Mestizo-Las Vegas
- Introducción Energía Eléctrica Guasintepeque Abajo
- Introducción Energía Eléctrica Aldea los Jutes
- Introducción Energía Eléctrica Aldea Iguana
- Introducción alumbrado público Gualán Mayuelas
- Ampliación Línea Eléctrica Aldea El Filo
- Terminación Energía Eléctrica Aldea Guasintepeque
- Terminación Energía Eléctrica Aldea Azacualpa
- Ampliación Energía Eléctrica Aldea Santiago Abajo
- Instalación Energía Eléctrica Escuela Arenal
- Topografía para Introducción Energía Eléctrica Los Limones
- Reparación Agua Potable Aldea Mayuelas
- Reparación Agua potable Aldea El Arenal
- Reparación Agua Potable Aldea Juan Ponce
- Reparación Agua Potable Aldea Santiago
- Reparación Agua Potable Aldea Doña María
- Reparación Agua Potable Aldea El Tempisque
- Reparación Agua Potable Aldea los Achiotes
- Reparación Agua Potable Aldea El Lobo
- Reparación Agua Potable Aldea El Mojanal
- Reparación Agua Potable Aldea La Vainilla
- Reparación Agua Potable Aldea Santa María
- Reparación de Escuelas de : Managuá, El Conacaste, El Zapote, El Cacao, Las Lajas, Las Carretas, Bethel, Mal Paso, La Vainilla, Llano Largo, Guaranjá e Iguana.

- Construcción Sanitarios Escuelas El Zarzal y Los Hornos
- Construcción Capillas Cementerios de Los Achiotes y Juan Ponce

3.5 Programas

La programación de los proyectos se realiza con base en los siguientes criterios :

- Analizar y evaluar económicamente y financieramente los proyectos de inversión.
- Recomendar los proyectos que sean prioritarios de acuerdo a la capacidad financiera de la Municipalidad.
- Procurar la protección y conservación del medio ambiente en la ejecución de los proyectos.
- Promover proyectos que mantengan y mejoren el equilibrio ecológico y calidad del medio ambiente, por medio de programas de concientización a su comunidad.
- Organizar, clasifica y/o almacenar la información de proyectos ejecutados por la Unidad Técnica.

A) PROGRAMAS DE DESARROLLO :

Los programas Municipales están constituidos por las diferentes acciones tendientes a la realización de obras de beneficio social, las cuales han sido llevadas a

cabo por las diferentes corporaciones Municipales que le han precedido a la actual. Normalmente estos programas están financiados por medio del sistema impositivo del país o del crédito público y privado. Estos programas son los medios de que se valen las Municipalidades para llevar a cabo todos los objetivos que se han trazado durante su gestión, sin que exista correspondencia con la planificación del desarrollo.

Dentro de estos se encuentran comprendidos todos aquellos que comprenden obras de beneficio social, como las obras de infraestructura y servicios públicos municipales.

B) PROGRAMA DE AGUA POTABLE :

La Municipalidad cuenta con un programa para introducir agua potable que está constituido por la introducción de agua a diferentes poblaciones y tratamiento de la misma.

C) PROGRAMA DE SALUD :

La Municipalidad tiene considerada la construcción de tres centros de salud en el área rural, este programa se llevará a cabo conjuntamente con el Fondo de Inversión Social (FIS).

D) PROGRAMA DE EDUCACIÓN :

Se tiene considerada la construcción y ampliación de escuelas rurales con la ayuda del Plan Internacional.

3.6 Evaluación de la suficiencia técnica, social y económica de la Municipalidad para alcanzar las condiciones operativas reales.

La Municipalidad de Gualán carece de asesoría propia para mejorar la percepción de ingresos ; sin embargo, la vinculación que existe entre instituciones y las Municipalidades del país, se determinó que en sus programas operativos tienen componentes de capacitación y asesoría, especialmente el Instituto de Fomento Municipal, que de acuerdo a su ley orgánica, debe dirigir su atención hacia los gobiernos locales con el propósito de mejorar su autogestión.

3.6.1 Instituciones públicas que por ley brindan asistencia técnica y financiera a las municipalidades :

- **Instituto de Fomento Municipal, INFOM :**

Dentro del aparato administrativo del estado, es la única entidad creada para atender al régimen municipal ; por lo que en 39 años de experiencia, ha alcanzado especialización en la atención de los problemas de las diversas facetas de la acción municipal y se ha consolidado como el brazo de servicio y desarrollo de las municipalidades.

Todas sus acciones están encaminadas a dar asistencia técnica y financiera a las municipalidades, para que las autonomía municipal se realice plenamente y así satisfacer los propósitos expresados en la Ley Orgánica del Instituto.

El objetivo general del Plan de Apoyo Básico del INFOM , consiste en apoyar en forma más eficiente a las municipalidades, en el área técnica financiera, para contribuir a que éstas ofrezcan servicios básicos de mejorar la calidad a sus comunidades.

- **Instituto Nacional de Administración Pública :**

El INAP una Institución del sector público que fue creada como órgano técnico de la administración pública, responsable de generar y orientar la ejecución de un proceso permanente de desarrollo administrativo, que tiene entre sus propósitos, fortalecer las funciones básicas para contribuir a la modernización de la administración,

a través de áreas prioritarias de acción : desconcentración, descentralización administrativa, formulación, administración y evaluación de proyectos de desarrollo, detección de necesidades de capacitación, apoyo a los gobiernos locales : municipales y gobernaciones departamentales ; realización de actos académicos, etc.

- **Cooperación Internacional :**

La Cooperación Técnica Internacional para la capacitación está referida a la transferencia de conocimiento y tecnología, constituyéndose como el mecanismo complementario de apoyo a los procesos de desarrollo de las regiones. En ese sentido, los gobiernos amigos han apoyado en forma general, a desarrollar los gobiernos locales, incluyendo la capacitación, como elemento multiplicador de conocimientos. Se tiene la siguiente cooperación :

a) Cooperación y Asistencia Técnica del Gobierno de Francia que comprende la coordinación de PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO -PNUD- y la asesoría de Ciudades Unidas en Desarrollo, a través de la cual se ofrece capacitación, asistencia y asesoría municipal en los municipios.

b) Cooperación y Asistencia Técnica del Gobierno de Alemania a través de la MISIÓN TÉCNICA ALEMANA -GTZ- que da asesoría y capacitación municipal en los municipios, así como también un componente de fortalecimiento al INFOM.

c) Cooperación y Asistencia de FUPAD, que comprende asistencia técnica, capacitación, participación comunitaria e inversiones en pequeños proyectos de desarrollo para municipios.

3.6.2 Análisis Financiero-Contable :

- **Financiero :**

La Municipalidad de Gualán obtiene sus recursos de dos fuentes principales :

a) Aporte Constitucional :

Es el que traslada el Gobierno por disposición constitucional trimestralmente a las municipalidades.

b) Arbitrios, tasas y contribuciones :

Proviene de los servicios que presta la Municipalidad a la población y eventualmente aporte de vecinos, para el cumplimiento de obras específicas de cada comunidad.

- **Presupuestario :**

De conformidad con lo observado se puede determinar que el documento de mayor importancia en lo que respecta al aspecto financiero, lo constituye el presupuesto de ingresos y egresos, ya que este a la vez les sirve también como programación de proyectos de desarrollo y le orienta en las obras que se llevarán a cabo, basándose en la asignación presupuestaria.

3.6.3 Sistemas de fiscalización :

La Municipalidad de Gualán, Zacapa presenta trimestralmente la ejecución presupuestaria ante la Contraloría General de Cuentas, cumpliendo de esta manera con lo establecido en el artículo 106 del Código Municipal. En dicha institución se lleva un control de Ingresos y Egresos.

Al finalizar el ejercicio fiscal la Municipalidad presenta al INFOM, el avance físico y financiero de la ejecución del presupuesto.

La forma de como poder medir estos resultados, es a través de un informe, el cual lo realiza el Tesorero Municipal y que es revisado por el Alcalde y su Corporación, para luego ser enviado al INFOM .

3.6.4 Sistemas de control

a) Para la recepción de los ingresos se extiende el recibo correspondiente en formas exigidas por la Contraloría General de Cuentas, las cuales se registran en la caja fiscal, lo cual fue constatado por medio de las técnicas de observación y/o inspección.

b) El sistema contable que utiliza la Municipalidad de Gualán, es el de partida simple, el que consiste en el uso de un juego de libros, cuenta bancaria y algunos registros auxiliares, que permiten cierta exactitud de las operaciones realizadas durante un ejercicio fiscal y que facilita la elaboración de informes sobre las operaciones financieras

Los libros principales que opera son :

- Libro de caja por hojas movibles (caja fiscal 200-b)
- Libro de inventarios

Los controles auxiliares que lleva la Municipalidad son :

- Cuenta corriente de bancos
- Catastro de contribuyentes
- Registro de documentación de soporte de presupuesto

3.6.5 Gestiones gubernamentales

La Municipalidad de Gualán, Zacapa, efectúa gestiones para obtener los recursos financieros para la ejecución de obras de infraestructura física o social, o bien, requerir la aprobación de proyectos de desarrollo ante organismos nacionales o entidades que legalmente están establecidas para asistir financieramente a las municipalidades. Las autoridades Municipales perciben como dificultad, completar la información que requieren los formularios de solicitud de empréstitos o solicitud para aprobar y ejecutar determinado proyecto de la comunidad, porque los mismos, contienen cuestionamientos de poca claridad y además, se deben cumplir numerosos requisistos.

El Fondo de Inversión Social -FIS- tiene áreas y campos de actividad para efectuar proyectos de infraestructura social y siendo que el abastecimiento de agua potable es el problema de mayor trascendencia que afrontan los caseríos, aldeas y aún el área urbana de Gualán.

La Municipalidad de Gualán con su oficina técnica de planificación y elaboración de proyectos se encarga de la preparación, gestión y seguimiento de los trámites para el financiamiento de proyectos de beneficio para las comunidades, que se deben realizar ante los organismos correspondientes. La administración municipal espera del Ministerio de Finanzas Públicas, los recursos financieros que se destinan a las Municipalidades en concepto de aportes constitucionales. De conformidad con el artículo 257 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que se refiere al

presupuesto para obras de infraestructura municipal , el Estado debe proporcionar anualmente a las municipalidades, el diez por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, a través del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Este porcentaje es distribuido para destinarse exclusivamente para obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren el ingreso y la calidad de vida de los habitantes, las cuales por su magnitud no pueden ser financiadas por los propios municipios.

4. IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA APOYAR A LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE GUALÁN, ZACAPA

4.1 Determinación de los subsistemas de apoyo necesarios

- EL PAPEL DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL

Éstos se encuentran integrados por :

- Consejo Nacional
- Consejos Regionales
- Consejos Departamentales
- Consejos Municipales
- Consejos Locales

Estas organizaciones tienen como funciones promover el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades en particular y del país en general, promoviéndose la descentralización y desconcentración de la administración pública.

En el caso particular de los Consejos Municipales se organizan para : elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural de su localidad en armonía con el

plan nacional de desarrollo ; identificar e inventariar las necesidades del municipio y determinar las prioridades correspondientes para la formulación de los planes, programas y proyectos y promover entre otros, la participación del vecino en la identificación de las necesidades locales, la formulación de propuesta de soluciones y la priorización de su ejecución.

Por lo tanto, las alcaldías municipales han mostrado un notable interés en una administración más eficiente, como institución gubernamental ; debido a la exigencia cada vez mayor del público de una administración más eficaz. La municipalidad tiene que aplicar conceptos y técnicas del proceso, cuantitativas, conductuales y de sistemas, para alcanzar sus objetivos.

- APOYO DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES A LOS PROYECTOS MUNICIPALES :

Como parte del apoyo económico y técnico que recibe la Municipalidad se privilegia el aporte del 10% constitucional, además de los aportes que reciben del Fondo de Inversión Social (FIS), el Instituto de Fomento Municipal (INFOM), FADES, Plan Internacional.

Estas entidades han manifestado su apoyo financiero y técnico a la Corporación Municipal, dotando de la infraestructura necesaria para cumplir con los compromisos adquiridos frente a su comunidad.

Los comités comunales representan también apoyo para la Municipalidad, ya que por medio de éstos se conocen las necesidades de cada comunidad y es la Unidad de Planificación y Control de Proyectos la encargada de ordenar los proyectos por orden de prioridad.

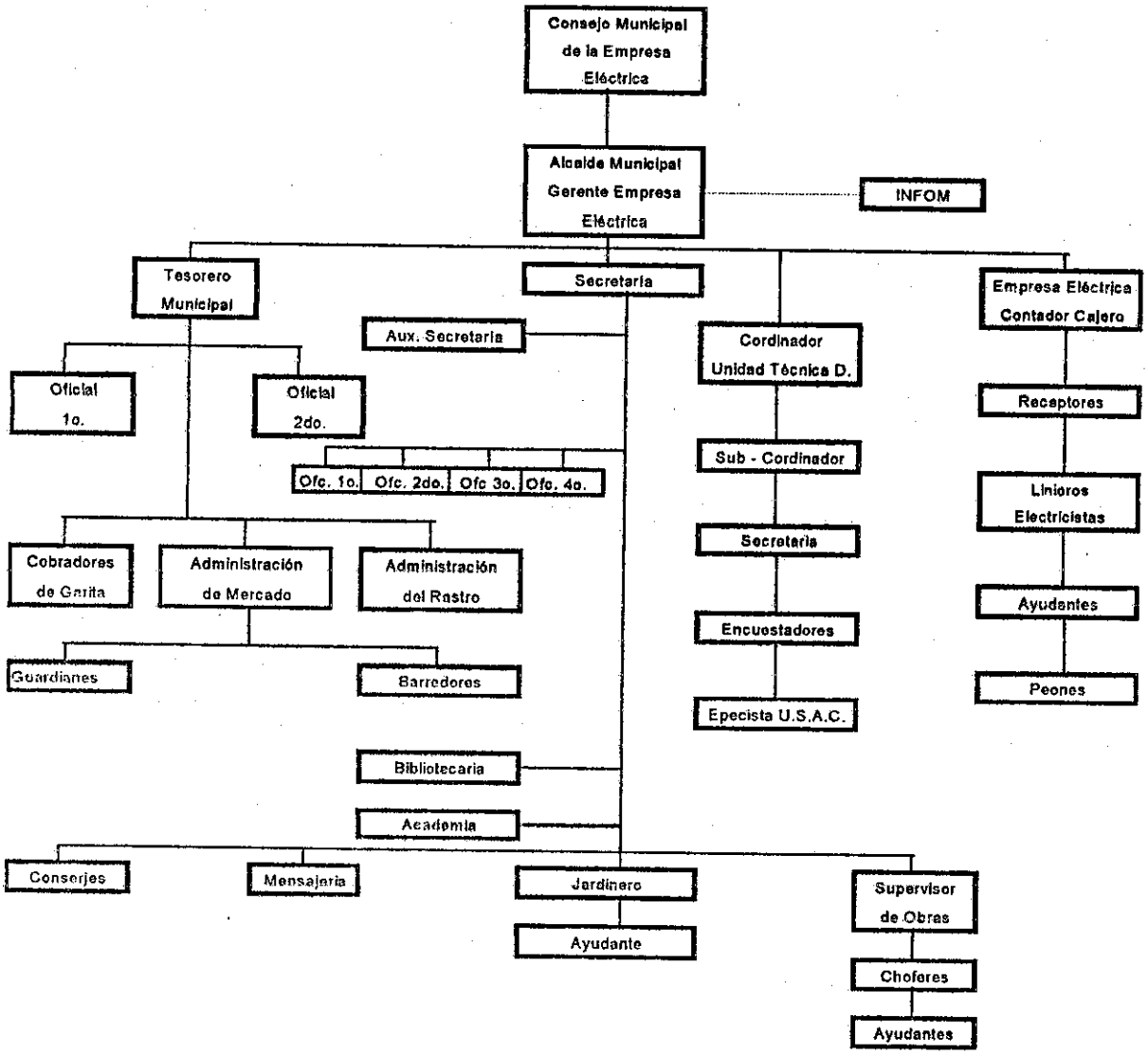
4.2 Variables organizacionales relativas

El Consejo Municipal deberá promover gestiones con los organismos que apoyan financieramente la infraestructura física y social, presentando proyectos que sean financiados en forma tripartita.

Las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales brindan programas de capacitación en beneficio del recurso humano, con el fin de brindar a la población una mejor atención.

4.3 Presentación de organigrama

Figura No. 10
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUALÁN



De acuerdo al organigrama anterior se observa que la estructura de la Municipalidad es de tipo funcional, permite presentar los nombres, las ventajas de agrupar especialidades ocupacionales similares o que se relacionan. Este tipo de estructura es adecuada y presenta los nombres de los departamentos y unidades administrativas en forma de puestos. También define niveles jerárquicos.

Cada departamento tiene el siguiente número de personal :

Departamento de Tesorería

Tesorero Municipal	1 persona
Oficial 1	1 persona
Oficial 2	1 persona
Cobrador de garita	2 personas
Administración de mercado	1 persona
Administración de rastro	1 persona
Guardián	2 personas
Barredor	2 personas
Total	**11 personas**

Departamento de Secretaría

Secretario Municipal	1 persona
Auxiliar de Secretario	1 persona
Oficial 1	1 persona
Oficial 2	1 persona
Oficial 3	1 persona
Oficial 4	1 persona

Biblioteca	1 persona
Academia	1 persona
Conserje	2 personas
Mensajero	1 persona
Jardinero	2 personas
Ayudante de jardinería	1 persona
Supervisor de obras	1 persona
Choferes	3 personas
Ayudante de piloto	1 persona
Total	**19 personas**

Unidad Técnica

Coordinador	1 persona
Subcoordinador	1 persona
Secretaria	1 persona
Encuestadores	4 personas
Epecistas USAC	3 personas
Total	**10 personas**

Empresa Eléctrica

Contador cajero	1 persona
Receptores	2 personas
Linieros electricistas	2 personas
Ayudantes electricistas	4 personas
Peones	4 personas
Total	**13 personas**

4.4 Desarrollo de manual de procedimientos

4.4.1 Introducción

En el manual de procedimientos se describe los procedimientos de trabajo más importantes de las unidades administrativas del Registro Civil y de Vecindad, que conforman la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

Se describe las operaciones básicas que se deben realizar en el procedimiento para que todos los empleados de estas áreas a pesar de tener experiencia tengan una base clara y escrita para desarrollar sus actividades.

4.4.2 Objetivos

- Ordenar las diferentes actividades administrativas para facilitar y aprovechar los recursos y esfuerzo de los trabajadores.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de las tareas.
- Prestar un mejor servicio al público que requiere de estos , aprovechando al máximo el tiempo.
- Proporcionar al personal de estas áreas un instrumento para ejecutar sus labores con más eficiencia.

4.4.3 Normas y procedimientos administrativos

- **EXTENSIÓN DE CERTIFICACIONES DE NACIMIENTOS :**

NORMA :

- El Oficial I de Registro Civil es el responsable de la extensión del documento de la certificación de nacimiento.
- El Oficial I de Registro Civil deberá exigir que el usuario realice el pago de derecho a certificación en la Tesorería.
- Dicho oficial es responsable ante la ley por la alteración de datos de la certificación y del libro de asientos de certificaciones.

PROCEDIMIENTO

Figura No. 11

Operación	Actividad	RESPONSABLE: Usuario	Oficial I Reg. Civil	Oficial I Tesorería	Secretaría Municipal
1	Oficial solicita datos al usuario (nombre completo, fecha de nacimiento, nombre de los padres)		1		
2	Dirigirse a Tesorería	1			
3	Cobro de Certificación (Q. 1.50)			1	
4	Extiende recibo a nombre de la persona.			2	
5	Dirigirse a Registro Civil	2			
6	Entrega recibo a Oficial I	3			
7	Busqueda de asiento de partida de nacimiento en el libro respectivo.		2		
8	Transcribe el texto de la misma en el formato establecido.		4		
9	Firma y sella la certificación.		5		
10	Dirigirse a Secretaría.	3			
11	Firma y sella la certificación.				6
12	Dirigirse a Registro Civil.	4			
13	Cobro de honorarios (Q.2.00)		3		
14	Entrega recibo a usuario.		7		
15	Entrega certificación.		8		

ASENTAR PARTIDA DE NACIMIENTO

NORMA :

- El oficial I de Registro Civil es el único responsable de asentar las partidas de nacimientos en los libros respectivos.
- El mismo oficial deberá exigir el pago respectivo ante la Tesorería Municipal.
- El usuario deberá recibir la certificación de nacimiento el día que fue asentada la partida.

PROCEDIMIENTO

Figura No. 12

Operación	Actividad	RESPONSABLE		
		Usuario	Oficial I Reg. Civil	Oficial I Tesorería
1	Oficial solicita datos al usuario (lugar de nacimiento del niño (a), nombre de los padres, nombre que llevará el niño (a)).		1	
2	Solicita los siguientes documentos		2	
3	Dirigirse a Tesorería	1		
4	Cobro por asiento de partida.			1
5	Extiende recibo a nombre del mismo			3
6	Dirigirse a Registro Civil	2		
7	Entrega recibo a Oficial I	4		
8	Llena boleta DR-1		5	
9	Firma boleta DR-1 madre y padr	6		
10	Firma boleta y extiende copia.		7	

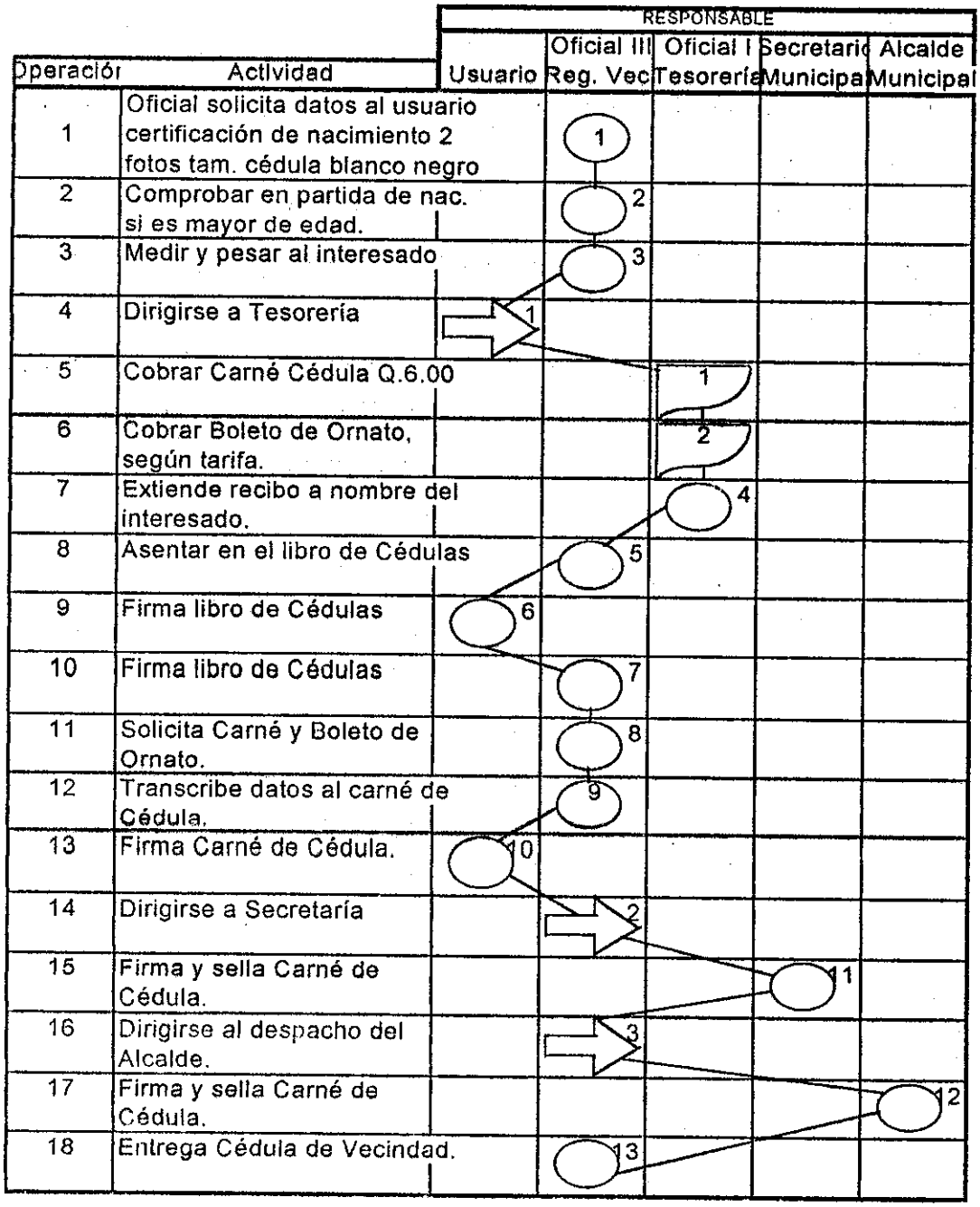
- **ASENTAR PARTIDAS DE CÉDULA DE VECINDAD Y EXTENDER PRIMERA CÉDULA**

NORMA :

- El Oficial III de Registro de Vecindad es único responsable de asentar las partidas de Cédula de Vecindad en el libro respectivo.
- El Oficial III deberá comprobar si el (la) solicitante de Cédula de Vecindad tiene mayoría de edad (18 años), solicitándole una Certificación de Partida de Nacimiento, antes de realizar cualquier trámite.
- El responsable de este procedimiento debe exigir que el carné de Cédula corresponda a esta municipalidad y que sea cancelado el arbitrio correspondiente en la Tesorería Municipal.
- No es autorizado cobrar ningún tipo de honorario por este trámite.

PROCEDIMIENTO

Figura No. 13



REPOSICIÓN DE CÉDULA DE VECINDAD

NORMA :

- El Oficial III de Registro Civil es el único responsable de realizar este procedimiento.
- Antes de realizar cualquier procedimiento, el Oficial III deberá comprobar si el solicitante de reposición de Cédula tiene un asiento habilitado en los libros respectivos.
- El responsable de este procedimiento debe exigir que el carné Cédula corresponda a esta Municipalidad y sea pagado el derecho en la Tesorería Municipal.
- No está autorizado el cobro de ningún tipo de honorarios.

PROCEDIMIENTO

Figura No. 14

Operación	Actividad	RESPONSABLE				
		Usuario	Reg. Vec.	Tesorería	Municipal	Municipal
1	Oficial solicita datos al usuario nom. completo fch. nacimiento No. Cédula. fotos tam. cédula blanco negro		1			
2	Comprobar si existe asiento libro de cédulas.		2			
3	Si reposición es por deterioro solicita informe judicial.		3			
4	Dirigirse a Tesorería	1				
5	Cobrar Carné Cédula Q.8.00			1		
6	Cobrar Boleto de Ornato, según tarifa.			2		
7	Extiende recibo a nombre del interesado.			4		
8	Solicita carné de cédula y boleto de ornato		5			
9	Transcribe datos al carné de cédula.		6			
10	Firma carné de cédula.	7				
11	Firma y sella carné de Cédula.		8			
12	Dirigirse a secretaría.		2			
13	Firma y sella carné de Cédula				9	
14	Dirigirse al despacho Municipal		3			
15	Firma y sella Carné de Cédula.				10	
16	Dirigirse al Registro de Vecindad.		4			
17	Entrega carné de Cédula		11			

4.5 Manual de funciones

CONTENIDO

Página

Introducción 103

Objetivos 104

Descripción de puestos 105

1. Alcalde Municipal 105

2. Departamento de Tesorería 107

   2.1. Tesorero Municipal 107

   2.2. Oficial I Tesorería 110

   2.3. Oficial II Tesorería 112

   2.4. Cobrador de garita 114

   2.5. Encargado del mercado 115

   2.6. Guardián del mercado 117

   2.7. Barredor del mercado municipal 119

   2.8. Encargado del rastro 120

3. Departamento de Secretaría 122

   3.1. Secretario Municipal 122

   3.2. Auxiliar de Secretaría 124

   3.3. Oficial I de Secretaría 126

   3.4. Oficial II de Secretaría 128

   3.5. Oficial III de Secretaría 130

   3.6. Oficial IV de Secretaría 132

   3.7. Bibliotecaria 134

Página

3.8. Instructora de mecanografía..... 136
3.9. Conserje Municipal..... 138
3.10. Mensajero Municipal..... 140
3.11. Jardinero Municipal..... 141
4. Unidad Técnica de Desarrollo..... 143
4.1. Coordinador Unidad Técnica de Desarrollo..... 143
4.2. Subcoordinador Unidad Técnica de Desarrollo..... 145
4.3. Secretaria Unidad Técnica de Desarrollo..... 147
5. Empresa Eléctrica..... 149
5.1. Contador..... 149
5.2. Receptor..... 151
5.3. Liniero electricista..... 153
5.4. Ayudante de electricista..... 155

INTRODUCCIÓN

El presente manual es considerado como un instrumento técnico administrativo, que permite la identificación normal del empleado con su área de trabajo, brindando la orientación adecuada y su ubicación dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

Su finalidad es presentar un documento informativo, de fácil entendimiento y manejable, en el cual se describe la información relacionada con la organización. Se detalla en forma ordenada y sistemática toda la información relacionada con la estructura organizacional de la Municipalidad del Municipio de Gualán, Departamento de Zacapa, para que las actividades se desarrollen con certidumbre y precisión. Además, tiene como propósito alcanzar un mayor grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades y funciones municipales, delimitando autoridad, responsabilidad, funciones y que las autoridades superiores y subordinados tengan un documento que les sirva de guía y consulta.

OBJETIVOS

a. Facilitar el conocimiento de la estructura organizacional de la unidad administrativa y puestos que la conforman.

b. Delimitar el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

c. Facilitar la consecución de objetivos que persigue la Municipalidad.

d. Permitir el control de las actividades a realizar, su accionar y los objetivos que deben alcanzar.

e. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo a los empleados en el momento de realizar sus tareas.

f. Facilitar la capacitación del empleado de reciente ingreso, a limitarle sus atribuciones y responsabilidades y la relación que deben guardarse con otros puestos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ALCALDE MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del puesto :	Alcalde Municipal
Ubicación administrativa :	Alcaldía Municipal
Inmediato superior :	Consejo Municipal
Subalternos :	Personal administrativo y operativo de la Municipalidad

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es puesto de carácter administrativo, preside y representa a la Municipalidad, es el personero de la misma y actúa como órgano ejecutivo del Gobierno Central de la administración Municipal. Tiene la obligación de hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Dictar las medidas de política y buen gobierno que sea conveniente a la misma marcha del Municipio.
b) Velar por el mantenimiento del orden público dando cumplimiento a las medidas de gobierno emanadas de la autoridad superior.
c) Mantener la disciplina entre los empleados municipales a quienes podrá sancionar de conformidad a la ley de la materia.
d) Inspeccionar, dirigir y activar en lo económico y administrativo las obras, establecimientos de asistencia social y de educación que sean costeados con fondos municipales.
e) Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes municipales.
f) Ordenar los pagos que deben efectuar la tesorería municipal, de conformidad con acuerdos y presupuestos, ejercer las leyes y reglamentos que le señalen con respecto al orden e inversión de los fondos municipales.
g) Autorizar, a títulos gratuito los matrimonios civiles en su jurisdicción, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.
h) Nombrar, aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley a los empleados municipales, excepto el Secretario, el Tesorero y el Registrador Civil, que solo podrán ser nombrados o removidos por acuerdo de la Corporación Municipal.

i) Dictar en casos de emergencia bajo su responsabilidad medidas urgentes, informando inmediatamente al Gobernador Departamental, cuando se trate de asuntos en que este deba intervenir y en todo caso, a la Corporación Municipal.
j) Dar cuenta inmediata ala corporación de cualquier irregularidad que notare en el manejo de los fondos municipales y poner a disposición de los tribunales al empleado responsable, cuando así procediere.
k) Proponer a la Corporación Municipal, los arbitrios, tasas y demás contribuciones y derechos de la hacienda municipal siendo entendido que los arbitrios serán sometidos a consideración del Congreso de la República para su coacción.
l) Las demás que la Constitución Política de la República y la ley le señale.

Relaciones de trabajo :

Las relaciones laborales entre la Municipalidad, sus funcionarios y demás subalternos se rigen por la Ley del Servicio Civil Municipal y los reglamentos que en la materia emite la Corporación Municipal.

Autoridad :

Delegar funciones, actividades y tareas a subalternos, disponer de cambio y solucionar problemas que se susciten en la Municipalidad.

Responsabilidad :

Es responsable de las labores propias y de todas las que desarrolle el personal a su cargo, velará por el uso adecuado de los bienes y equipos de la Municipalidad.

Requisitos

Educacional :

Nivel medio como mínimo

Experiencia :

Ninguna

Habilidades :

Manejo de personal, liderazgo, buenas relaciones humanas y don de mando.

Otros :

Ser guatemalteco de origen e inscrito en el distrito. Estar en el goce de sus derechos políticos.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

TESORERO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Titulo del puesto :	Tesorero Municipal
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Alcalde Municipal
Subalternos :	Oficiales de Tesorería, cobradores de garita, administración del mercado y del rastro.

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo-financiero, que tiene a su cargo la coordinación de los recursos financieros de acuerdo a un presupuesto establecido.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

Operar las cuentas en los libros autorizados para el efecto.

a) Extender comprobantes en los formularios actualizados y sellados por la Contraloría General de Cuentas a los contribuyentes, por las sumas correspondientes que de ellos perciba.

b) Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad.

c) Rendir cuentas a la Corporación Municipal en su sección inmediata, para que resuelva, de los pagos que haga por orden del Alcalde y que a su juicio no estén basados en ley lo que eximirá de toda responsabilidad en relación a dichos pagos.

d) Hacer cortes de caja eximentes de libros de registros y catastros, así como el inventario general de bienes de la Municipalidad al tomar posición de su cargo y al entregarlo.

e) Remitir a la Contraloría General de Cuentas certificaciones del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la tesorería, a más tardar tres días después de efectuado esas operaciones.

f) Elaborar estados financieros para enviarlos a las oficinas correspondientes.

g) Recibir y verificar todas las operaciones contables, así como los ingresos que provengan de la Empresa Eléctrica.

h) Presentar a la Corporación Municipal en enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada en el curso de los dos meses siguientes.

Relaciones de trabajo :

El tesorero tiene relación directa con el Alcalde , Consejo Municipal, Secretario, personal subalterno, además tiene relación con los proveedores.

Autoridad :

Delegar funciones al personal a su cargo, tomar decisiones en cuanto a los saldos de los renglones presupuestarios para la realización de nuevas obras.

Responsabilidad :

Es responsable de velar por el uso adecuado de los recursos financieros, así como salvaguardar los activos fijos de la Municipalidad, y además cumplir con la puntualidad de las obligaciones que tiene la Municipalidad con respecto a deudas con otras entidades.

Requisitos

Educacionales :

Poseer título a nivel medio de perito contador de preferencia contador público y auditor.

Experiencia :

Mínima de dos años.

Habilidades y destrezas :

Exactitud y habilidad numérica, interpretación y aplicación de leyes civiles y tributarias, agilidad en mecanografía , seguridad y confianza en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, elaboración de conciliaciones bancarias y habilidad en computación.

OFICIAL I DE TESORERÍA

I DESCRIPCIÓN TECNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial I de Tesorería
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Tesorero Municipal
Subalterno :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es de carácter operativo-contable, que tiene a su cargo la recolección y control de los arbitrios municipales, así como también el manejo del cobro del agua potable y tren de aseo del municipio.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Recepción de ingresos de arbitrios
b) Entregar los fondos y documentos de soporte recaudados diariamente a su jefe inmediato
c) Efectuar el cobro del agua potable del Municipio, emitiendo los respectivos comprobantes
d) Efectuar el cobro de las distintas certificaciones que extiende el Registro Civil y Registro de Vecindad
e) Realizar el cobro de los Boletos de Ornato y venta de Carné de cédula de vecindad
f) Realizar los cobros por destace de reses y cerdos
g) Cobro de los arbitrios correspondientes al alquiler de bienes de la Municipalidad
h) Cobro de otro tipo de arbitrios municipales existentes o que fueran decretados por la Corporación Municipal
i) Emitir los correspondientes recibos y comprobantes de pago de todo tipo de arbitrio municipal que hay sido recibido.
j) Llevar al día y ordenadamente las tarjetas y libros de control de pagos

k) Llevar adecuadamente el registro de títulos de agua potable

l) Elaborar la tarjeta única para el control de contribuyentes

m) Proporcionar información a los usuarios referente a las tarifas y procedimientos de pago de arbitrios.

n) Sustituir al Tesorero Municipal, cuando éste se encuentre ausente, en los aspectos administrativos.

o) Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior

Relaciones de trabajo :

Debe mantener estrecha relación con el Oficial II y con el Tesorero Municipal para la mejor realización de su trabajo.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Cumplimiento de las actividades que se le han asignado, así también es responsable del manejo de fondos municipales según las leyes respectivas y del equipo que tiene a su cargo.

Requisitos

Educacional :

Título de perito contador

Experiencia :

Un año

Habilidades y Destrezas :

Manejar, clasificar y archivar tarjetas contables , conocimiento y uso de equipo de oficina.

OFICIAL II DE TESORERÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial II de Tesorería
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Tesorero Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter operativo-contable, que tiene a su cargo la recolección y control del arbitrios sobre consumo de agua potable de las diferentes comunidades, del Municipio.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Efectuar el cobro del servicio de agua potable de las aldeas, emitiendo los respectivos comprobantes
b) Efectuar los cobros por venta de servicio nuevo, conexión y reconexión de servicio de agua potable
c) Llevar al día y ordenadamente las tarjetas y libros de control de pagos
d) Llevar adecuadamente el registro de Títulos de agua potable
e) Elaborar la tarjeta única para el control de contribuyentes
f) Proporcionar información a los usuarios referente a las tarifas y procedimientos de pago
g) Otras atribuciones que le sean asignadas por el inmediato superior.

Relaciones de trabajo :

El Oficial II de Tesorería deberá mantener estrecha comunicación con el Oficial II de Tesorería y con el Tesorero Municipal para la mejor realización de su trabajo.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas, también es responsable del manejo de fondos municipales, según las leyes respectivas. Además, deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de perito contador

Experiencia :

Un año

Habilidades y destrezas :

Manejar, clasificar y archivar tarjetas contables, conocimiento y uso de equipo de oficina.

COBRADOR DE GARITA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto :	Cobrador de garita
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Tesorero Municipal
Subalterno :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

El cargo del cobrador de garita es de carácter administrativo financiero, que tiene a su cargo el cobro por concepto de peaje.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Efectuar el cobro por concepto de peaje
b) Rendir informe a la tesorería de las recaudaciones diarias
c) Entregar los fondos de lo recaudado diariamente

Relaciones de trabajo :

Se relaciona directamente con las personas o empresas que entran o salen de la Ciudad de Gualán para realizar sus transacciones comerciales.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Cumplimiento de las labores definidas.

Requisitos

Educacionales :

Sexto primaria

Habilidades y destrezas :

Cálculos matemáticos.

ENCARGADO DE MERCADO

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Encargado del mercado
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Tesorero Municipal
Subalterno :	Guardianes y barredores

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter técnico, administrativo y operativo, el cual tiene a su cargo como fin, administrar de manera eficiente los recursos con que cuenta la unidad.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Dirigir el personal bajo su cargo
b) Ejercer control interno en la recaudación de tasa y arbitrios municipales
c) Solicitar talonarios a la Tesorería
d) Velar porque los establecimientos que expenden alimentos sean higiénicos para su consumo
e) Mantener el debido orden de sectores de acuerdo a los diferentes tipos de productos para mejor control y localización con el fin de que los mismos se identifiquen con los visitantes o compradores
f) Ingresar los fondos recaudados durante el día a la Tesorería Municipal

Relaciones de trabajo :

Tiene relación directa con el Jefe inmediato, con los guardianes y con los barredores del mercado.

Autoridad :

Delega funciones a los guardianes y barredores

Responsabilidad :

Es responsable de sus propias actividades, de los ingresos percibidos por concepto de arrendamiento y cobros de piso plaza, de las instalaciones del mercado y del mobiliario y equipo.

Requisitos

Educacional :

Haber aprobado tercero básico

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Cálculos matemáticos y buenas relaciones humanas.

GUARDIAN DEL MERCADO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Guardián del mercado municipal
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Encargado del mercado
Subalterno :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

La función del encargado de este puesto es velar por el cuidado del edificio y propiedades de los comerciantes del mercado municipal.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Cuidar las instalaciones del mercado municipal en horas inhábiles, en turnos rotativos con los demás empleados de servicio.
b) Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación con todos los arrendatarios.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las atribuciones definidas. También es responsable, durante su turno, de los bienes que estén dentro del mercado.

Requisitos :

Educacional :

Haber aprobado sexto primaria

Experiencia :

Ninguna

BARREDOR DEL MERCADO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del Puesto :	Barredor del mercado municipal
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Encargado del mercado
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto con la función de velar por la limpieza del mercado municipal.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Barrer y limpiar el mercado municipal todos los días en la mañana y tarde

b) Recoger la basura y depositarla en el basurero del mercado

c) Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe superior inmediato

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con los arrendatarios.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las atribuciones definidas y de las herramientas asignadas para su trabajo.

Requisitos

Educacional :

Saber leer y escribir

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

En el manejo de instrumentos de limpieza

ENCARGADO DEL RASTRO

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Encargado del rastro
Ubicación administrativa :	Tesorería Municipal
Inmediato superior :	Tesorero Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter operativo que tiene como función el destace de ganado vacuno, así como de mantener higiénicamente las instalaciones.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Llevar el control de las reses que a diario se destazan
b) Controlar que las instalaciones de mantengan higiénicamente
c) Velar por la existencia de los recursos necesarios para cumplir con el trabajo en las instalaciones
d) Revisar los requisitos mínimos de salubridad
e) Rendir informes diario al jefe inmediato superior

Relaciones de trabajo :

Mantiene relaciones de trabajo con los usuarios del servicio.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las instalaciones, actividades asignadas e instrumentos de trabajo a su cargo.

Requisitos

Educacional :

Saber leer y escribir

Experiencia :

Ninguna

SECRETARIO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Secretario Municipal
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Alcalde Municipal
Subalternos :	Oficiales de Secretaría

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo, dirige los trabajos de la oficina de que es jefe, bajo la dependencia del Alcalde Municipal cuidando que los empleados con las obligaciones que le impone el reglamento.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina, bajo la dependencia inmediata del Alcalde Municipal, cuidando que los empleados cumplan con sus obligaciones legales y reglamentarias.

b) Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal, con vos informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el Alcalde Municipal.

c) Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma al ser aprobadas de conformidad con los dispuesto en el Código Municipal.

d) Certificar las actas y autorizar las resoluciones del Alcalde o de la Corporación Municipal.

e) Archivar certificaciones, actas y el diario oficial.

f) Redactar la memoria anual de labores y presentarlas a la Corporación Municipal, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.

g) Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.

h) Desempeñar otra función que le sea atribuida por la ley o que le sea asignada por el Alcalde Municipal.

Relaciones de trabajo :

Por la naturaleza de sus funciones deberá tener relación estrecha con el : Consejo Municipal, Alcalde, el personal subalterno, la comunidad de su población y representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Autoridad :

Delegar funciones, actividades y tareas a sus subalternos. Así como toma de decisiones sobre cualquier tipo de problemas relacionados con la ejecución de documentos legales.

Responsabilidad :

Responsable de las actividades que le asigna el Código Municipal; también las actividades que desarrolla el personal a su cargo ; también velará por el cumplimiento de los reglamentos y ordenanzas.

Requisitos

Educacional :

Poseer Título a nivel Diversificado de preferencia poseer conocimiento de derecho.

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Resolver problemas técnicos, toma de decisiones, agilidad para escribir a máquina, habilidad en operaciones aritméticas y habilidad en el manejo de personal.

Otros :

Ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos.

AUXILIAR DE SECRETARÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Auxiliar de Secretaría
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo en el cual le compete la elaboración y ejecución de documentos legales para el uso de los habitantes del municipio.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Supervisar certificaciones de nacimientos, reconocimientos, defunciones y demás atribuciones afines del puesto antes de que sean firmadas por el Secretario Municipal.

b) Sustituir al Secretario Municipal, cuando éste se encuentre de vacaciones, ausente o suspendido.

c) Elaborar correspondencia relacionada con las funciones de la Secretaría Municipal.

d) Elaborar providencias, oficios, circulares, etc.

e) Llevar ordenado el archivo de los documentos de la Municipalidad.

f) Realizar otras tareas afines.

Relaciones de trabajo :

Comunicación directa con el Secretario Municipal de quien recibirá ordenanzas de sus labores.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de elaborar eficientemente la correspondencia asignada al puesto. Así mismo del mobiliario y equipo a su cargo.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de educación media

Experiencia :

Ninguna

Habilidad y destrezas :

Conocimiento y uso de equipo de oficina.

OFICIAL I DE SECRETARIA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial I de Secretaría
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo , que tiene a su cargo el manejo del Registro Civil. La persona asignada a este puesto es responsable de la inscripción de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios, divorcios, reconocimientos y debe extender certificaciones de las mismas.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Asentar partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios, reconocimientos, divorcios, en los libros correspondientes.

b) Extender las certificaciones de nacimiento, defunciones, matrimonios, reconocimientos confrontándolas con los libros respectivos.

c) Mantener al día , ordenados y en buen estado los libros correspondientes al Registro Civil.

d) Enviar un informe estadístico, con los índices del Registro Civil, mensualmente al Instituto Nacional de Estadística, a su sede de Zacapa.

e) Otras atribuciones que le sean asignadas por el Inmediato Superior.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación con el Secretario Municipal y con el oficial encargado del Registro de Vecindad.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas. Es responsable también, de acuerdo con las leyes respectivas, del manejo del Registro Civil, y del buen uso del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Requisitos

Educacional :

Poseer titulo de educación media

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Manejar, clasificar y archivar libros de asentamiento de partidas, redacción clara y precisa y operar equipo de oficina.

OFICIAL II DE SECRETARÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial II de Secretaría
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades que informen y orienten a los usuarios de la Municipalidad. La persona asignada a este puesto es responsable de recibir la correspondencia, brindar información y brindar información y guía a las personas para que realice sus trámites de la mejor forma.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Llevar el control del archivo de correspondencia recibida y enviada.
b) Distribuir la correspondencia recibida a los departamentos o secciones referidos
c) Recoger la correspondencia que se enviará en el día y despacharla a donde corresponda.
d) Prestar atención a los usuarios de la Municipalidad, informándoles sobre como realizar los trámites administrativos, cuando los requieran.
e) Llevar el control de asistencia de los empleados, del cual deberá entregar dos días antes de finalizar el mes, una copia a la Secretaría Municipal y otra copia a la Tesorería Municipal.
f) Informar al personal sobre ingresos, movimientos o cambios de empleados administrativos.
g) Publicar los acuerdos, edictos y otros tipo de información.

h) Preparar material para brindar información.

i) Otras atribuciones que le sean asignadas por su Inmediato Superior.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación con el Secretario Municipal, además buena comunicación con todas las secciones de la administración.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas, además es responsable de velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de secretaria o perito en mercadotecnia y publicidad.

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Clasificar, manejar y archivar correspondencia, desarrollar relaciones humanas, buen trato al público y facilidad de operar equipo de oficina.

OFICIAL III DE SECRETARÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial III de Secretaría
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo el manejo del Registro de Vecindad. La persona asignada a este puesto es responsable de la inscripción de los ciudadanos en las partidas del libro de cédulas de vecindad, extender las mismas y aquellas certificaciones concernientes al mismo registro.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Asentar partidas de cédulas de vecindad en los libros correspondientes.
b) Extender primeras cédulas de vecindad, en el carnet correspondiente, confrontándolas con el asiento de el libro de cédulas.
c) Extender reposiciones de cédulas de vecindad, confrontándolas en el libro correspondiente.
d) Realizar las modificaciones de estado civil de los ciudadanos en las partidas de cédulas.
e) Extender certificaciones de constancia de asiento de partida de vecindad de una persona nacida en otro municipio.
f) Extender certificaciones de constancia de no haber extendido cédula de vecindad a personas nacidas en este municipio y que deseen domiciliarse en otro municipio.
g) Enviar mensualmente el informe estadístico al Instituto Nacional de Estadística , con sede en Zacapa.

h) Enviar y recibir las notificaciones de cambio de vecindad.

i) Anular asientos de vecindad, por defunción y dar aviso del mismo.

j) Envío y recepción de avisos de matrimonio y divorcio.

k) Manejar y archivar el libro de conocimientos y avisos enviados.

l) Asentar partidas de matrimonios, en el libro correspondiente.

m) Hacer cartas de venta de semovientes.

n) Otras atribuciones que le sean asignadas por el superior inmediato.

Relaciones de trabajo :

Es el oficial encargado del Registro de Vecindad deberá mantener estrecha relación y comunicación con el oficial encargado del Registro Civil y con el Secretario Municipal.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas, así también de acuerdo con las leyes respectivas, del buen manejo de los libros pertenecientes al Registro de Vecindad. Además velar por el buen uso del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de educación media

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Manejar, clasificar y archivar libros de asientos de partidas y operar equipo de oficina.

OFICIAL IV DE SECRETARÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Oficial IV de Secretaría
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo el manejo de materiales de la bodega municipal. Dicho manejo consiste en la recepción, control y entrega de materiales, herramientas e insumos. La persona asignada a este puesto es la responsable de los activos fijos y circulantes de dicha bodega.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Recibir materiales, herramientas e insumos comprados por la Municipalidad o donados por entidades estatales o privadas.
b) Entregar los materiales, herramientas e insumos solicitados por la Secretaría Municipal y autorizados por la Tesorería Municipal.
c) Llevar el control de tarjetas de archivo de entrada y salida de materiales.
d) Realizar mensualmente el inventario de materiales de bodega municipal.
e) Realizar el inventario de equipo y herramientas de la bodega municipal, en forma trimestralmente.
f) Otras atribuciones que le sean asignadas por el superior inmediato.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación con el Secretario y Tesorero Municipal ya que este cargo pertenece a la Secretaría y maneja bienes de la Tesorería.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas. También del buen manejo de los bienes municipales bajo su cargo.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de secretaria o perito contador

Experiencia :

Un año.

Habilidades y destrezas :

Manejar, clasificar y archivar tarjetas de archivo de manejo de materiales y manejar equipo de oficina.

BIBLIOTECARIA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Bibliotecaria
Ubicación administrativa :	Secretaria Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como función principal el de atender a los estudiante y personas que usan el servicio de biblioteca.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Darle trámite a las solicitudes en relación de préstamo de libros.
b) Promover el hábito de la lectura entre los usuarios
c) Velar por el buen uso de los libros
d) Proporcionar libros a los estudiantes, personas y empleados de la municipalidad.
e) Actualización en información sobre ediciones nuevas en los libros.

Relaciones de trabajo :

Comunicación directa con todos los usuarios del servicio de biblioteca.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Cumplir con las labores asignadas al cargo, del mobiliario y equipo.

Requisitos

Educacionales :

Poseer título de bibliotecario

Experiencia :

Un año

Habilidades y destrezas :

Conocimientos de bibliotecología y hábitos de lectura.

INSTRUCTORA DE MECANOGRAFÍA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Instructora de Mecanografía
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto que tiene como función principal de impartir las clases de mecanografía.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Impartir el curso de mecanografía a diferentes estudiantes de la comunidad.

b) Proporcionar métodos de mecanografía para el seguimiento del curso.

c) Evaluar a los estudiantes al final de cada ciclo escolar.

Relaciones de trabajo :

Tiene relación directa con los alumnos que reciben el servicio.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Cumplir con las labores asignadas para el aprendizaje de los estudiantes del curso de mecanografía.

Requisitos

Educacional :

Maestro (a)

Experiencia :

Un año

Habilidades y destrezas :

Conocimientos de mecanografía y habilidad en el manejo de la máquina de escribir.

CONSERJE MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Conserje Municipal
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

La función que tiene este puesto es el de velar por el cuidado del edificio, mobiliario y equipo de la Municipalidad, así como del aseo y cuidado de las oficinas, en horas inhábiles.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Realizar la limpieza de las oficinas de la Municipalidad, a partir de las siete de la mañana, debiendo mantener limpios los archivos, escritorios y equipo existente.
b) Cuidar el buen uso de las instalaciones Municipales en horas de oficina, evitando la sustracción de algún bien de la misma sin autorización.
c) Manejar la bodega de equipo y herramientas de limpieza.
d) Otras atribuciones que le sean asignadas por su inmediato superior o el Alcalde Municipal.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con todas las secciones de la Municipalidad para poder cumplir con sus labores.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las atribuciones definidas, así también es responsable de los bienes municipales que estén dentro del edificio municipal.

Requisitos

Educacionales :

Haber aprobado sexto primaria

Experiencia :

Ninguna

Habilidades y destrezas :

Buen manejo del equipo y herramientas de limpieza.

MENSAJERO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Titulo del Puesto :	Mensajero Municipal
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Entregar correspondencia, avisos, citatorios , conocimientos y servicios generales de la Municipalidad.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Entregar correspondencia, avisos, citatorios y conocimientos dentro del municipio.

b) Realizar las compras y diligencias pequeñas que se presenten en la administración municipal.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con todas las secciones de la Municipalidad.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las atribuciones definidas anteriormente.

Requisitos

Educacional :

Haber aprobado sexto primaria

Experiencia :

Ninguna

JARDINERO MUNICIPAL

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Jardinero Municipal
Ubicación administrativa :	Secretaría Municipal
Inmediato superior :	Secretario Municipal
Subalternos :	Ayudante

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Puesto de carácter operativo en el cual su función principal es la jardinización de parques y la limpieza de los mismos.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Sembrar, regar y abonar árboles y grama e injertos.

b) Podar, abonar, y mantener limpias todas las plantas de los arriates.

c) Fumigar las plantas

d) Limpiar el parque

e) Lavar la fuente central cada semana, cambiándole el agua totalmente.

f) Jardinizar aquellos arriates y jardines donde sea necesarios

g) Otras atribuciones que le sean asignadas por el superior inmediato.

Relaciones de trabajo :

Deberá mantener relación con los barredores municipales y conserjes para cumplir con sus labores.

Autoridad :

Con su ayudante.

Responsabilidad :

Por el manejo de las herramientas que utilizan, así como mantener el parque limpio y cuidar la jardinería.

Requisitos

Educacionales :

Haber aprobado sexto primaria

Experiencia :

Seis meses

Habilidades y destrezas :

Buen manejo de herramientas, aplicación de fertilizantes y de injertos.

COORDINADOR UNIDAD TÉCNICA DE DESARROLLO

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Coordinador Unidad Técnica de Desarrollo
Ubicación administrativa :	Unidad de Planificación y Control de Proyectos
Inmediato superior :	Alcalde Municipal
Subalternos :	Sub-Cordinador, secretaria y encuestadores

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Le corresponde formular y elaborar planes operativos y de desarrollo evaluándolos trimestralmente, elaborar los estudios para establecer criterios adecuados para programas de inversión y formular las políticas respectivas a seguir por la Municipalidad, participar en los planes integrados de desarrollo municipal dentro del sistema de coordinación pública.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Elaborar los estudios básicos a nivel regional y sectorial a efecto de identificar posibles orientaciones o lineamientos para programas de inversión y desarrollo y formular las políticas de inversión a seguir por la Municipalidad.

b) Coordinar con el Consejo Municipal la elaboración y seguimiento de los documentos de licitación y contratación, previo a la ejecución de los proyectos.

c) Desarrollar actividades, a efecto de administrar los recursos materiales y humanos que se utilizarán en la ejecución de proyectos.

d) Promover y estructurar en coordinación con el Consejo Municipal, un sistema de información Municipal e Institucional, que sirva de base para la planificación.

e) Otras funciones inherentes al puesto

Relaciones de trabajo :

Hacia arriba con el Alcalde Municipal directamente y hacia abajo con su personal asignado. Posee también, relaciones fuera de la Municipalidad tales como : Comités de Desarrollo, Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, Plan Internacional y otras Instituciones de mejoramiento.

Autoridad :

Sobre el sub- cordinador, secretaria, encuestadores y epecistas de la USAC.

Responsabilidad :

Es responsable de la presentación de planes viables de desarrollo.

Requisitos

Educacional :

Ingeniero civil

Experiencia :

Dos años en la elaboración de planes y programas

Habilidades y destrezas :

Buenas relaciones interpersonales

SUB-COORDINADOR UNIDAD TECNICA DE DESARROLLO

I DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Sub-Coordinador Unidad Técnica de Desarrollo
Ubicación administrativa :	Unidad de Planificación y Control de Proyectos
Inmediato superior :	Coordinador Unidad Técnica de Desarrollo
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCION GENERAL

Es un puesto de apoyo administrativo, el cual tiene como función principal la de diagnosticar los problemas del municipio, los cuales serán evaluados por su inmediato superior para buscarle su posible solución.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Mantener actualizado el inventario de proyectos que se formalicen en base a la información obtenida.

b) Realizar preevaluaciones técnico, económicas de los proyectos ejecutados o en ejecución, bajo supervisión de su inmediato superior, a fin de determinar el grado de cumplimiento de las metas técnicas y financieras previas en los estudios correspondientes.

c) Ser parte de apoyo en la realización anual del anteproyecto del presupuesto de la unidad para la cual labora.

Relaciones de trabajo :

Posee relación con el jefe superior inmediato y con los comités de desarrollo cumunal.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

De sus atribuciones, equipo y mobiliario para el desempeño de sus actividades.

Requisitos

Educacional :

Mínimo tres años en la carrera de ingeniería civil

Experiencia :

Dos años mínimo

Habilidades y destrezas :

Agil para el manejo de equipo motorizado y buenas relaciones humanas.

SECRETARIA UNIDAD TÉCNICA DE DESARROLLO

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Secretaria Unidad Técnica de Desarrollo
Ubicación administrativa :	Unidad de Planificación y Control de Proyectos
Inmediato superior :	Coordinador Unidad Técnica de Desarrollo
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, la persona asignada a este puesto es responsable de recibir la correspondencia, brindar información y guiar a las personas para que realicen sus trámites en esa unidad de la mejor forma.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Recibir la correspondencia dirigida a la Unidad de Planificación y Control de Proyectos
b) Llevar el control del archivo de correspondencia recibida y enviada
c) Elaborar correspondencia relacionada con las funciones de la Unidad de Planificación y Control de Proyectos
d) Llevar en orden el archivo de los documentos de la Unidad de Planificación y Control de Proyectos.
e) Otras actividades atribuidas que le sean asignadas por su superior inmediato.

Relaciones de trabajo :

Relación estrecha con el Coordinado de la Unidad Técnica y el sub-coordinador.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Es responsable de las labores definidas, además deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de secretaria bilingüe.

Experiencia :

Un año

Habilidades y destrezas :

Conocimiento y uso de equipo de oficina.

CONTADOR

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Contador
Ubicación administrativa :	Empresa Eléctrica
Inmediato superior :	Alcalde Municipal Gerente de la Empresa Eléctrica
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es el encargado de realizar todas las operaciones contables que genere esta prestación de servicios, con el fin de dar cuentas y razón de los resultados de estas actividad que permitan lo toma de decisiones pertinentes en aspectos financieros.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Registra y controla diariamente todas las operaciones contables de este servicio.
b) Revisa la exactitud de cuentas corrientes, en base de las notas de cargo y los pagos efectuados.
c) Elabora estados financieros cuando le son requeridos.
d) Controla los inventarios que puedan existir.
e) Realiza otras tareas afines.

Relaciones de trabajo :

Con el personal de la Municipalidad.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

De la exactitud y veracidad de los registros contables.

Requisitos

Educacional :

Poseer título de perito contador con registro en la Dirección General de Rentas Internas.

Experiencia :

Dos años

Habilidades y destrezas :

Las que el puesto requiere contable y matemáticamente.

RECEPTOR

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Receptor
Ubicación administrativa :	Empresa Eléctrica
Inmediato superior :	Gerente Empresa Eléctrica
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Es el encargado de recibir los ingresos diarios por servicios prestados a los usuarios del Municipio.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Emisión de recibos por pagos de servicios

b) Recepción del efectivo

c) Liquidación de los ingresos diarios ante el contador

d) Control operatorio de tarjetas kardex por ususario

Relaciones de trabajo :

Con el personal de la Municipalidad.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Cumplir con veracidad las atribuciones asignadas

Requisitos

Educacional :

Poseer título de educación media

Experiencia :

Dos años

Habilidades y destrezas :

Las que el puesto requiere matemáticamente.

LINIERO ELECTRICISTA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Liniero Electricista
Ubicación administrativa :	Empresa Eléctrica
Inmediato superior :	Gerente Empresa Eléctrica
Subalternos	Ayudantes

II DESCRIPCIÓN GENERAL

Este puesto es de naturaleza técnica y comprende dirigir, coordinar, controlar y supervisar las labores de instalación, mantenimiento y reparación de redes y técnico-eléctrico, velando porque se mantenga la calidad y eficiencia del servicio de energía eléctrica a la comunidad de Gualán, Zacapa.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Mantenimiento de la red eléctrica
b) Instalación y revisión de contadores
c) Montaje de nueva red de distribución
d) Cortes y reconexiones por atraso de los pagos de servicio
e) Coordinación del trabajo a realizar por sus ayudantes
f) Encargado de la requisiciones de material a utilizar
g) Coordinación de la lectura de los contadores para determinar los consumos domiciliares

Relaciones de trabajo :

Con su jefe inmediato para recibir instrucciones, hacer consultas y sugerencias, la supervisión y coordinación de sus actividades y proporcionar la información que le sea requerida.

Autoridad :

Sobre sus subordinados directos, de acuerdo a la jerarquía establecida en la estructura orgánica.

Responsabilidad :

De la calidad y eficiencia del servicio de energía eléctrica. De la existencia de materiales a emplear en su actividad, así como el resguardo de los mismos.

Requisitos

Educacional :

Técnico electricista

Experiencia :

Un año

Habilidades y destrezas :

Para planificar, programar, dirigir , supervisar y controlar las actividades del mantenimiento de instalaciones eléctricas.

AYUDANTES DE ELECTRICISTA

I DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del Puesto :	Ayudantes de Electricistas
Ubicación administrativa :	Empresa Eléctrica
Inmediato superior :	Liniero Eléctricista
Subalternos :	Ninguno

II DESCRIPCIÓN GENERAL

El trabajo que ejecuta es de carácter técnico que comprende montaje, mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas, domiciliares o de servicios de alumbrado público. Su trabajo es supervisar durante la ejecución y al finalizarlo.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Atribuciones :

a) Monta, mantiene y repara las instalaciones eléctricas, así como circuitos para tendidos nuevos.

b) Coloca y fija los cuadros de distribución, cajas de fusible, interruptores y puntos de luz de energía eléctrica

c) Conecta los hilos a las fuentes suministradora de energía

d) Efectúa pruebas para descubrir defectos en la instalación, reparando o sustituyendo los hilos que se encuentran en mal estado.

e) Mantiene y repara las instalaciones de iluminación y general.

f) Lectura de contadores domiciliares

g) Realiza otras tareas a fines

Relaciones de trabajo :

Con su jefe inmediato para recibir instrucciones, hacer consultas , la supervisión de sus actividades y proporcionar la información que le sea requerida.

Autoridad :

Ninguna

Responsabilidad :

Por los equipos y herramientas a su área de trabajo. Por los materiales que utiliza.

Requisitos

Educacional :

Poseer amplios conocimientos de electricidad.

Experiencia :

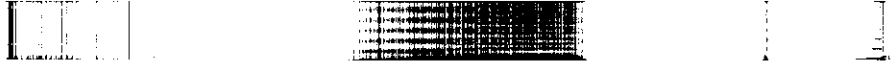
Un año

Habilidades y destrezas :

Para interpretar y seguir instrucciones en planos y croquis. Para desplazarse a diferentes niveles de alturas, mantener buenas relaciones de trabajo.

VIGENCIA :

El presente manual de organización y funciones entrará en vigencia un día después de su aprobación en el consejo municipal, el proceso se llevará a cabo gradualmente hasta llegar a dos meses tiempo en el cual todos los empleados tengan total conocimiento del mismo.

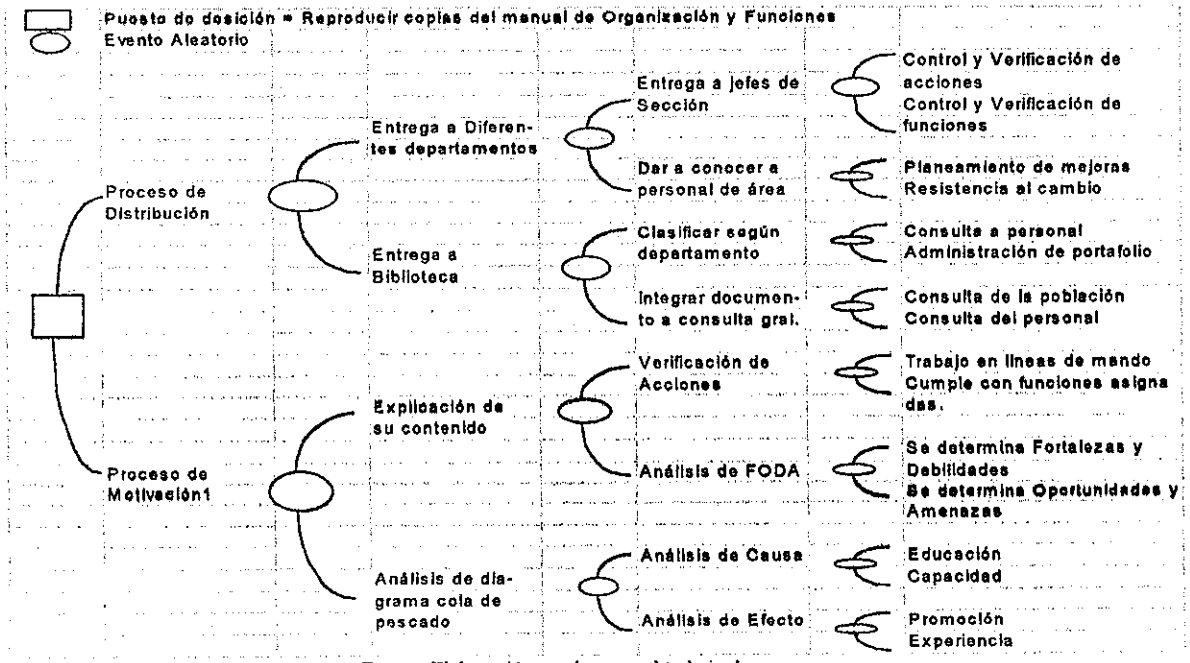


5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.1 Diagrama del árbol

Permite analizar una decisión consistente considerando de diferentes puntos de vista la dirección de las acciones generando la probabilidad, que las actividades que se requieren en el proceso de implementación del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Gualán-Zacapa, tal como se describe a continuación.

Figura No. 15



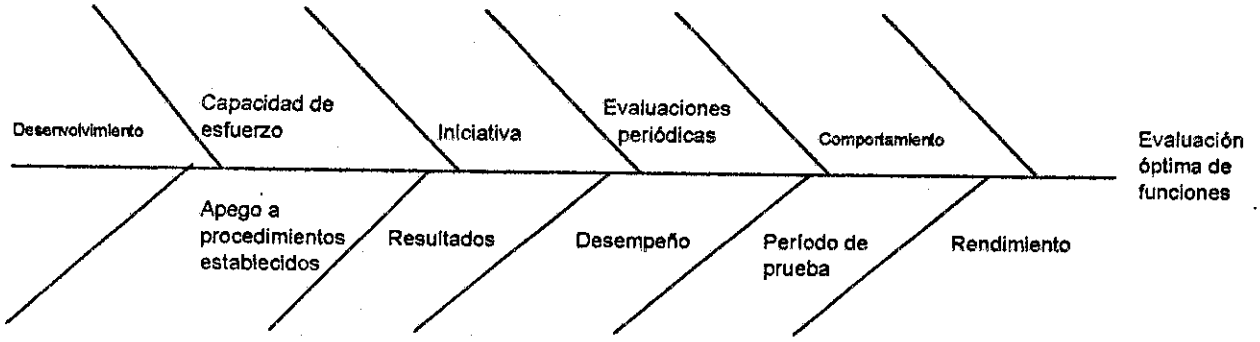
Fuente: Elaboración con base en el trabajo de campo

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (COLA DE PESCADO)

Proporciona una fotografía del esfuerzo del trabajo para llevar de manera creativa, calidad hacia los servicios, lo cual permitirá para un futuro mejorar el desempeño y productividad del trabajador en su puesto de trabajo.

Figura No. 16

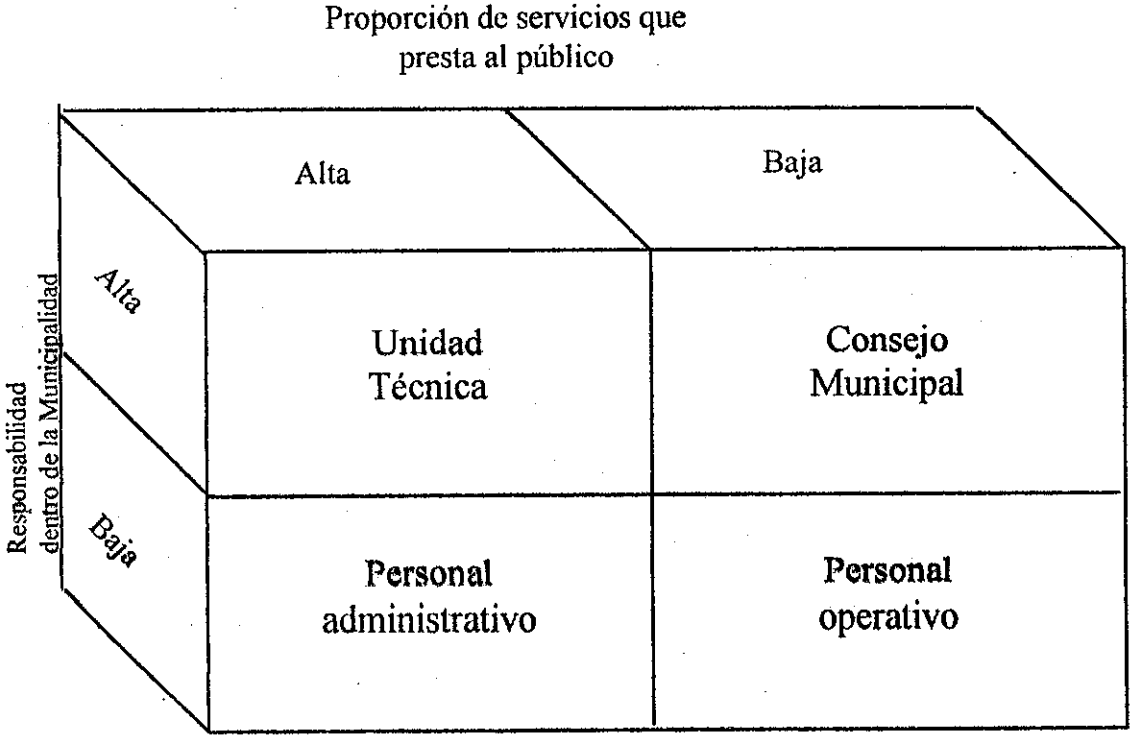
Evaluación de funciones



5.2 Presentación del módulo matricial para la asignación de responsabilidades

Este modelo matricial es una herramienta para guiar las decisiones de asignación de responsabilidades en la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

Figura No. 17
Asignación de responsabilidades



Para comprender mejor el modelo matricial que se presentó anteriormente se explica detalladamente cada una de las partes involucradas de la siguiente manera :

- **Unidad Técnica :**

Tiene una alta responsabilidad en sus atribuciones y así también son altos los servicios que dependen de esta unidad. La Unidad Técnica será encargada directamente con el Consejo Municipal de clasificar en orden de prioridad , planificar y ejecutar todos los proyectos que se realizan en las diferentes comunidades del Municipio de Gualán.

- **Personal administrativo : (Oficina)**

Su responsabilidad es baja dentro de la Municipalidad en cuanto a toma de decisiones pero al contrario es alta la proporción de servicio que presta al público. Todo el personal tiene un trato directo con todas las personas que solicitan el servicio de la Municipalidad en las diferentes áreas administrativas.

- **Consejo Municipal :**

La responsabilidad del Consejo Municipal dentro de la Municipalidad es bastante alta ya que es aquí donde se toman todas las decisiones que ayudan al desarrollo del Municipio y al buen manejo de fondos.

Se encuentra dentro de la matriz baja en lo que respecta a la proporción de servicios que presta al público ya que no tienen relación directa con las personas que solicitan los diferentes servicios de la Municipalidad.

- **Personal operativo : (Barredores, Conserje, Jardinero, etc.)**

En la matriz anterior se puede observar que aquí el personal operativo tiene baja responsabilidad en la Municipalidad y también es baja la proporción de servicios que presta al público. En esta categoría los empleados no tiene mucha responsabilidad, pero tampoco requieren mucho para su desempeño.

5.3 Habilidades del responsable de la correcta aplicación del manual

En la Municipalidad de Gualán, Zacapa se carece de un departamento de recursos humanos que permita clarificar las relaciones y la interrelaciones laborales : ¿Quién hace? ¿qué? ¿con quién?. ¿Quién dice lo que tiene que hacerse?. Quién se encargue del manejo y control de personal.

La persona encargada estará dotando a la Municipalidad de una mejor administración de Recursos Humanos que le permita dar al personal un perfil adecuado de capacidad, mística de trabajo, honradez y valores personales, que sea responsable e identifique claramente con los objetivos de la Municipalidad y que tenga contemplado un sistema de motivación y capacitación para promover la carrera Municipal.

HABILIDADES :

- Para aumentar la capacidad de todos los empleados de la Corporación Municipal, el cual coadyuvará a la optimización de los servicios, a través de motivación, capacitación y adiestramiento de todo el personal.
- Para que se cumplan los derechos y obligaciones del personal así como lo referente a la administración y a las relaciones laborales de la Municipalidad.
- Para conocer, dirigir, coordinar, asesorar, dictaminar y hacer estudios relacionados con las actividades de los diversos aspectos administrativos y técnicos.

- Para ayudar la fácil adaptación de los empleados de nuevo ingreso sirviéndole de guía en el inicio de sus labores.
- Para el mejoramiento en la prestación de los servicios públicos municipales capacitando al personal.
- Para proporcionar la estructura, tecnología y recursos humanos correctos.
- Para mejorar la comunicación dentro de la Municipalidad, conociendo cada quién sus responsabilidades y atributos.

CONCLUSIONES

1. El proceso administrativo existente en la Municipalidad de Gualán, se desarrolla ineficientemente por la falta de secuencia de las diferentes etapas del proceso, lo que provoca falta de planificación de las actividades para el cumplimiento de sus objetivos y carencia de un orden jerárquico para su ordenamiento, manifestándose en la centralización de funciones que desempeña el Alcalde.

2. La Corporación Municipal carece de consultores profesionales para apoyarse en la toma de decisiones y elaboración de instrumentos que les ayuden en la gestión municipal o para la elaboración de proyectos que requieren las entidades que otorgan financiamiento para obras apropiadas a los intereses del municipio.

3. Existe deficiencia en la captación de recursos financieros derivada de la falta de conocimientos administrativos, leyes, aplicación de normas específicas y la falta de oportunidad para el personal municipal en la participación de cursos y programas de capacitación, a pesar que existen programas de asistencia y asesoría técnica para el área administrativa y financiera, proporcionados por entidades gubernamentales y no gubernamentales.

4. Los trámites administrativos en la Municipalidad de Gualán, Zacapa se realizarán con menos tiempo y no existirá duplicidad de funciones.

5. El Manual de Organización y Funciones es un instrumento de trabajo de vital importancia ya que servirá de guía para los funcionarios de los empleados de la Municipalidad, para el desarrollo eficiente de las actividades. Es responsabilidad de las autoridades superiores darlo a conocer y velar por su fiel cumplimiento.

6. La elaboración de presupuestos anual de ingresos y gastos, no responden a una planificación y programación ajustada a las necesidades reales del Municipio. Se determinó que en su elaboración se toma como base el presupuesto del período anterior, sin realizar un análisis del comportamiento en la ejecución de las diferentes partidas que lo conforman.

7. Por medio de la reorganización administrativa la prestación de servicios públicos mejorará, también la calidad del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Se debe aplicar el Manual de Organización y Funciones con el fin de mejorar el proceso administrativo y optimizar la prestación de servicios.

2. Aprovechar al máximo los programas de capacitación y adiestramiento que brindan las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en beneficio del recurso humano, con el fin de brindar a la población una mejor atención. Asimismo deberá considerarse la creación de la Unidad de Recursos Humanos.

3. Es conveniente la aplicación del Reglamento Interno de la Municipalidad para lograr un mejor ambiente de trabajo.

4. A los funcionarios de la Municipalidad se les sugiere la aplicación de los diferentes instrumentos técnicos desarrollados en el estudio y presentados en el presente informe, para lograr una mejor prestación de los servicios públicos municipales.

5. Concientizar a la población a través de los medios de comunicación social, con el fin de hacerles ver los beneficios que proporciona el eficiente manejo de los desechos sólidos.

6. Que el Manual de Organización y Funciones sea un instrumento de trabajo, ya que servirá de guía para las funciones de los empleados de la Municipalidad, para el desarrollo eficiente de las actividades. Es responsabilidad de las autoridades superiores, darlo a conocer y velar por su fiel cumplimiento.

7. Realizar campañas educacionales protectoras del medio ambiente con centros educativos, comercios de la comunidad, Bomberos Voluntarios, Policía Nacional y Ejército.

8. Utilizar la planeación estratégica mediante la Unidad Técnica de Planificación y control de proyectos, para dirigir y controlar el futuro de la Municipalidad y de sus proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Jean – Paul, Sallenave. La gerencia integral. (Colombia: Editorial María del mar Ravassa G, 1995). p. 32-34

2. Robbins P. Stephen. Administración. (México: Editorial Prentice-all. Hispanoamericana S .A, 1996). p. 4

3. Ibid., p. 125

4. Ibid., p. 145

5. Ibid., p. 228

6. Ibid., p. 296

7. Ibid., p. 335

8. Ibid., p. 374

9. Ibid., p. 654

BIBLIOGRAFIA

1. **Manual Simplificado**. No. 4. Instituto de Desarrollo y Administración Municipal Unidad Técnica del Consejo Departamental de Desarrollo. Guatemala: s.e. 1994.

2. **Contribución por mejoras municipales** No.11. Instituto de Desarrollo y Administración Municipal, Fundación Centroamericana y Desarrollo. Guatemala: s.e. s.a.

3. **Instituto Nacional de Fomento Municipal Código Municipal**. Publicación del Departamento de Relaciones Públicas. s.a.

ANEXO

Figura No. 18

Tarifa Empresa Eléctrica

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
1	6.50	2.50	0.00	9.00
2	6.50	2.50	0.00	9.00
3	6.50	2.50	0.00	9.00
4	6.50	2.50	0.00	9.00
5	6.50	2.50	0.00	9.00
6	6.50	2.50	0.00	9.00
7	6.50	2.50	0.00	9.00
8	6.50	2.50	0.00	9.00
9	6.50	2.50	0.00	9.00
10	6.50	2.50	0.00	9.00
11	6.07	2.50	0.05	10.41
12	7.44	2.50	0.09	10.63
13	7.90	2.50	1.04	11.44
14	8.37	2.50	1.09	11.96
15	8.84	2.50	1.13	12.47
16	9.31	3.50	1.28	14.09
17	9.78	3.50	1.33	14.60
18	10.24	3.50	1.37	15.12
19	10.71	3.50	1.42	15.63
20	11.18	3.50	1.47	16.15
21	11.65	3.50	1.51	16.66
22	12.12	3.50	1.56	17.18
23	12.58	3.50	1.61	17.69
24	13.05	3.50	1.66	18.21
25	13.52	3.50	1.70	18.72
26	13.99	3.50	1.75	19.24
27	14.46	3.50	1.80	19.75
28	14.92	3.50	1.84	20.27
29	15.39	3.50	1.89	20.78
30	15.86	3.50	1.94	21.30
31	16.33	3.50	1.98	21.81
32	16.80	3.50	2.03	22.33
33	17.26	3.50	2.08	22.84
34	17.73	3.50	2.12	23.36
35	18.20	3.50	2.17	23.87
36	18.67	3.50	2.27	24.38
37	19.14	3.50	2.26	24.90
38	19.60	3.50	2.31	25.41
39	20.07	3.50	2.36	25.93
40	20.54	3.50	2.40	26.44
41	21.01	3.50	2.45	26.96
42	21.48	3.50	2.50	27.47
43	21.94	3.50	2.54	27.99
44	22.41	3.50	2.59	28.50
45	22.88	3.50	2.64	29.02
46	23.35	3.50	2.68	29.53
47	23.82	3.50	2.73	30.05
48	24.28	3.50	2.78	30.56
49	24.75	3.50	2.83	31.08
50	25.22	3.50	2.87	31.59
51	25.69	3.50	2.92	32.11
52	26.16	3.50	2.97	32.62
53	26.62	3.50	3.01	33.14
54	27.09	3.50	3.06	33.65
55	27.56	3.50	3.11	34.17
56	28.03	3.50	3.15	34.68
57	28.50	3.50	3.20	35.20
58	28.96	3.50	3.25	35.71
59	29.43	3.50	3.29	36.23

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
60	29.90	3.50	3.34	36.74
61	30.37	4.00	3.44	37.80
62	30.84	4.00	3.48	38.32
63	31.30	4.00	3.53	38.83
64	31.77	4.00	3.58	39.35
65	32.24	4.00	3.62	39.86
66	32.71	4.00	3.67	40.38
67	33.18	4.00	3.72	40.89
68	33.64	4.00	3.76	41.41
69	34.11	4.00	3.81	41.92
70	34.58	4.00	3.86	42.44
71	35.05	4.00	3.90	42.95
72	35.52	4.00	3.95	43.47
73	35.98	4.00	4.00	43.98
74	36.45	4.00	4.05	44.50
75	36.92	4.00	4.09	45.01
76	37.39	4.00	4.14	45.53
77	37.86	4.00	4.19	46.04
78	38.32	4.00	4.23	46.56
79	38.79	4.00	4.28	47.07
80	39.26	4.00	4.33	47.59
81	39.73	4.00	4.37	48.10
82	40.20	4.00	4.42	48.62
83	40.66	4.00	4.47	49.13
84	41.13	4.00	4.51	49.65
85	41.60	4.00	4.58	50.18
86	42.07	4.00	4.61	50.67
87	42.54	4.00	4.65	51.19
88	43.00	4.00	4.70	51.70
89	43.47	4.00	4.75	52.22
90	43.94	4.00	4.79	52.73
91	44.41	4.00	4.84	53.25
92	44.88	4.00	4.89	53.76
93	45.34	4.00	4.93	54.28
94	45.81	4.00	4.98	54.79
95	46.28	4.00	5.03	55.31
96	46.75	4.00	5.07	55.82
97	47.22	4.00	5.12	56.34
98	47.68	4.00	5.17	56.85
99	48.15	4.00	5.22	57.37
100	48.62	4.00	5.26	57.88
101	49.09	4.00	5.31	58.40
102	49.56	4.00	5.36	58.91
103	50.02	4.00	5.40	59.43
104	50.49	4.00	5.45	59.94
105	50.96	4.00	5.50	60.46
106	51.43	4.00	5.54	60.97
107	51.90	4.00	5.59	61.49
108	52.36	4.00	5.64	62.00
109	52.83	4.00	5.68	62.52
110	53.30	4.00	5.73	63.03
111	53.77	4.00	5.78	63.54
112	54.24	4.00	5.82	64.06
113	54.70	4.00	5.87	64.57
114	55.17	4.00	5.92	65.09
115	55.64	4.00	5.96	65.60
116	56.11	4.00	6.01	66.12
117	56.58	4.00	6.06	66.63
118	57.04	4.00	6.10	67.15

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 88

Fuente: Empresa eléctrica Gualán

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
119	57.61	4.00	6.15	67.66
120	57.98	4.00	6.20	68.18
121	58.45	4.00	6.24	68.69
122	58.92	4.00	6.29	69.21
123	59.38	4.00	6.34	69.72
124	59.85	4.00	6.39	70.24
125	60.32	4.00	6.43	70.75
126	60.79	4.00	6.48	71.27
127	61.26	4.00	6.53	71.78
128	61.72	4.00	6.57	72.30
129	62.19	4.00	6.62	72.81
130	62.66	4.00	6.67	73.33
131	63.13	4.00	6.71	73.84
132	63.60	4.00	6.76	74.36
133	64.06	4.00	6.81	74.87
134	64.53	4.00	6.85	75.39
135	65.00	4.00	6.90	75.90
136	65.47	4.00	6.95	76.41
137	65.94	4.00	6.99	76.93
138	66.40	4.00	7.04	77.44
139	66.87	4.00	7.09	77.96
140	67.34	4.00	7.13	78.47
141	67.81	4.00	7.18	78.99
142	68.28	4.00	7.23	79.50
143	68.74	4.00	7.27	80.02
144	69.21	4.00	7.32	80.53
145	69.68	4.00	7.37	81.05
146	70.15	4.00	7.41	81.56
147	70.62	4.00	7.46	82.08
148	71.08	4.00	7.51	82.59
149	71.55	4.00	7.56	83.11
150	72.02	4.00	7.60	83.62
151	72.49	4.00	7.65	84.14
152	72.96	4.00	7.70	84.65
153	73.42	4.00	7.74	85.17
154	73.89	4.00	7.79	85.68
155	74.36	4.00	7.84	86.20
156	74.83	4.00	7.88	86.71
157	75.30	4.00	7.93	87.23
158	75.76	4.00	7.98	87.74
159	76.23	4.00	8.02	88.26
160	76.70	4.00	8.07	88.77
161	77.17	4.00	8.12	89.28
162	77.64	4.00	8.16	89.80
163	78.10	4.00	8.21	90.31
164	78.57	4.00	8.26	90.83
165	79.04	4.00	8.30	91.34
166	79.51	4.00	8.35	91.86
167	79.98	4.00	8.40	92.37
168	80.44	4.00	8.44	92.88
169	80.91	4.00	8.49	93.40
170	81.38	4.00	8.54	93.92
171	81.85	4.00	8.58	94.43
172	82.32	4.00	8.63	94.95
173	82.78	4.00	8.68	95.46
174	83.25	4.00	8.73	95.98
175	83.72	4.00	8.77	96.49
176	84.19	4.00	8.82	97.01
177	84.66	4.00	8.87	97.52

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
178	85.12	4.00	8.91
179	85.59	4.00	8.96
180	86.06	4.00	9.01
181	86.53	4.00	9.05
182	87.00	4.00	9.10
183	87.46	4.00	9.15
184	87.93	4.00	9.19
185	88.40	4.00	9.24
186	88.87	4.00	9.29
187	89.34	4.00	9.33
188	89.80	4.00	9.38
189	90.27	4.00	9.43
190	90.74	4.00	9.47
191	91.21	4.00	9.52
192	91.68	4.00	9.57
193	92.14	4.00	9.61
194	92.61	4.00	9.66
195	93.08	4.00	9.71
196	93.55	4.00	9.75
197	94.02	4.00	9.80
198	94.48	4.00	9.85
199	94.95	4.00	9.90
200	95.42	4.00	9.94
201	95.89	4.50	10.04
202	96.36	4.50	10.09
203	96.82	4.50	10.13
204	97.29	4.50	10.18
205	97.76	4.50	10.23
206	98.23	4.50	10.27
207	98.70	4.50	10.32
208	99.16	4.50	10.37
209	99.63	4.50	10.41
210	100.10	4.50	10.46
211	100.57	4.50	10.51
212	101.04	4.50	10.55
213	101.50	4.50	10.60
214	101.97	4.50	10.65
215	102.44	4.50	10.69
216	102.91	4.50	10.74
217	103.38	4.50	10.79
218	103.84	4.50	10.83
219	104.31	4.50	10.88
220	104.78	4.50	10.93
221	105.25	4.50	10.97
222	105.72	4.50	11.02
223	106.18	4.50	11.07
224	106.65	4.50	11.12
225	107.12	4.50	11.16
226	107.59	4.50	11.21
227	108.06	4.50	11.26
228	108.52	4.50	11.30
229	108.99	4.50	11.35
230	109.46	4.50	11.40
231	109.93	4.50	11.44
232	110.40	4.50	11.49
233	110.86	4.50	11.54
234	111.33	4.50	11.58
235	111.80	4.50	11.63
236	112.27	4.50	11.68

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 88

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
237	112.74	4.50	11.72	128.96
238	113.20	4.50	11.77	129.47
239	113.67	4.50	11.82	129.99
240	114.14	4.50	11.88	130.50
241	114.61	4.50	11.91	131.02
242	115.08	4.50	11.96	131.53
243	115.54	4.50	12.00	132.05
244	116.01	4.50	12.05	132.56
245	116.48	4.50	12.10	133.08
246	116.95	4.50	12.14	133.59
247	117.42	4.50	12.19	134.11
248	117.88	4.50	12.24	134.62
249	118.35	4.50	12.29	135.14
250	118.82	4.50	12.33	135.65
251	119.29	4.50	12.38	136.17
252	119.76	4.50	12.43	136.68
253	120.22	4.50	12.47	137.20
254	120.69	4.50	12.52	137.71
255	121.16	4.50	12.57	138.23
256	121.63	4.50	12.61	138.74
257	122.10	4.50	12.66	139.26
258	122.56	4.50	12.71	139.77
259	123.03	4.50	12.75	140.29
260	123.50	4.50	12.80	140.80
261	123.97	4.50	12.85	141.31
262	124.44	4.50	12.89	141.83
263	124.90	4.50	12.94	142.34
264	125.37	4.50	12.99	142.86
265	125.84	4.50	13.03	143.37
266	126.31	4.50	13.08	143.89
267	126.78	4.50	13.13	144.40
268	127.24	4.50	13.17	144.92
269	127.71	4.50	13.22	145.43
270	128.18	4.50	13.27	145.95
271	128.65	4.50	13.31	146.46
272	129.12	4.50	13.36	146.98
273	129.58	4.50	13.41	147.49
274	130.05	4.50	13.46	148.01
275	130.52	4.50	13.50	148.52
276	130.99	4.50	13.55	149.04
277	131.46	4.50	13.60	149.55
278	131.92	4.50	13.64	150.07
279	132.39	4.50	13.69	150.58
280	132.86	4.50	13.74	151.10
281	133.33	4.50	13.78	151.61
282	133.80	4.50	13.83	152.13
283	134.26	4.50	13.88	152.64
284	134.73	4.50	13.92	153.16
285	135.20	4.50	13.97	153.67
286	135.67	4.50	14.02	154.18
287	136.14	4.50	14.06	154.70
288	136.60	4.50	14.11	155.21
289	137.07	4.50	14.16	155.73
290	137.54	4.50	14.20	156.24
291	138.01	4.50	14.25	156.76
292	138.48	4.50	14.30	157.27
293	138.94	4.50	14.34	157.78
294	139.41	4.50	14.39	158.30
295	139.88	4.50	14.44	158.82

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
296	140.35	4.50	14.48
297	140.82	4.50	14.53
298	141.28	4.50	14.58
299	141.75	4.50	14.63
300	142.22	4.50	14.67
301	142.68	4.50	14.72
302	143.14	4.50	14.76
303	143.60	4.50	14.81
304	144.06	4.50	14.86
305	144.52	4.50	14.90
306	144.98	4.50	14.95
307	145.44	4.50	14.99
308	145.90	4.50	15.04
309	146.36	4.50	15.09
310	146.82	4.50	15.13
311	147.28	4.50	15.18
312	147.74	4.50	15.22
313	148.20	4.50	15.27
314	148.66	4.50	15.32
315	149.12	4.50	15.36
316	149.58	4.50	15.41
317	150.04	4.50	15.45
318	150.50	4.50	15.50
319	150.96	4.50	15.55
320	151.42	4.50	15.59
321	151.88	4.50	15.64
322	152.34	4.50	15.68
323	152.80	4.50	15.73
324	153.26	4.50	15.78
325	153.72	4.50	15.82
326	154.18	4.50	15.87
327	154.64	4.50	15.91
328	155.10	4.50	15.96
329	155.56	4.50	16.01
330	156.02	4.50	16.05
331	156.48	4.50	16.10
332	156.94	4.50	16.14
333	157.40	4.50	16.19
334	157.86	4.50	16.24
335	158.32	4.50	16.28
336	158.78	4.50	16.33
337	159.24	4.50	16.37
338	159.70	4.50	16.42
339	160.16	4.50	16.47
340	160.62	4.50	16.51
341	161.08	4.50	16.56
342	161.54	4.50	16.60
343	162.00	4.50	16.65
344	162.46	4.50	16.70
345	162.92	4.50	16.74
346	163.38	4.50	16.79
347	163.84	4.50	16.83
348	164.30	4.50	16.88
349	164.76	4.50	16.93
350	165.22	4.50	16.97
351	165.68	4.50	17.02
352	166.14	4.50	17.06
353	166.60	4.50	17.11
354	167.06	4.50	17.16

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 86

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
355	167.52	4.50	17.20	189.22
356	167.98	4.50	17.25	189.73
357	168.44	4.50	17.29	190.23
358	168.90	4.50	17.34	190.74
359	169.36	4.50	17.39	191.25
360	169.82	4.50	17.43	191.75
361	170.28	4.50	17.48	192.26
362	170.74	4.50	17.52	192.76
363	171.20	4.50	17.57	193.27
364	171.66	4.50	17.62	193.78
365	172.12	4.50	17.66	194.28
366	172.58	4.50	17.71	194.79
367	173.04	4.50	17.75	195.29
368	173.50	4.50	17.80	195.80
369	173.96	4.50	17.85	196.31
370	174.42	4.50	17.89	196.81
371	174.88	4.50	17.94	197.32
372	175.34	4.50	17.98	197.82
373	175.80	4.50	18.03	198.33
374	176.26	4.50	18.08	198.84
375	176.72	4.50	18.12	199.34
376	177.18	4.50	18.17	199.85
377	177.64	4.50	18.21	200.35
378	178.10	4.50	18.26	200.86
379	178.56	4.50	18.31	201.37
380	179.02	4.50	18.35	201.87
381	179.48	4.50	18.40	202.38
382	179.94	4.50	18.44	202.88
383	180.40	4.50	18.49	203.39
384	180.86	4.50	18.54	203.90
385	181.32	4.50	18.58	204.40
386	181.78	4.50	18.63	204.91
387	182.24	4.50	18.67	205.41
388	182.70	4.50	18.72	205.92
389	183.16	4.50	18.77	206.43
390	183.62	4.50	18.81	206.93
391	184.08	4.50	18.86	207.44
392	184.54	4.50	18.90	207.94
393	185.00	4.50	18.95	208.45
394	185.46	4.50	19.00	208.96
395	185.92	4.50	19.04	209.46
396	186.38	4.50	19.09	209.97
397	186.84	4.50	19.13	210.47
398	187.30	4.50	19.18	210.98
399	187.76	4.50	19.23	211.49
400	188.22	4.50	19.27	211.99
401	188.68	4.50	19.32	212.50
402	189.14	4.50	19.36	213.00
403	189.60	4.50	19.41	213.51
404	190.06	4.50	19.46	214.02
405	190.52	4.50	19.50	214.52
406	190.98	4.50	19.55	215.03
407	191.44	4.50	19.60	215.53
408	191.90	4.50	19.64	216.04
409	192.36	4.50	19.69	216.55
410	192.82	4.50	19.73	217.05
411	193.28	4.50	19.78	217.56
412	193.74	4.50	19.82	218.06
413	194.20	4.50	19.87	218.57

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
414	194.66	4.50	19.92
415	195.12	4.50	19.96
416	195.58	4.50	20.01
417	196.04	4.50	20.05
418	196.50	4.50	20.10
419	196.96	4.50	20.15
420	197.42	4.50	20.19
421	197.88	4.50	20.24
422	198.34	4.50	20.28
423	198.80	4.50	20.33
424	199.26	4.50	20.38
425	199.72	4.50	20.42
426	200.18	4.50	20.47
427	200.64	4.50	20.51
428	201.10	4.50	20.56
429	201.56	4.50	20.61
430	202.02	4.50	20.65
431	202.48	4.50	20.70
432	202.94	4.50	20.74
433	203.40	4.50	20.79
434	203.86	4.50	20.84
435	204.32	4.50	20.88
436	204.78	4.50	20.93
437	205.24	4.50	20.97
438	205.70	4.50	21.02
439	206.16	4.50	21.07
440	206.62	4.50	21.11
441	207.08	4.50	21.16
442	207.54	4.50	21.20
443	208.00	4.50	21.25
444	208.46	4.50	21.30
445	208.92	4.50	21.34
446	209.38	4.50	21.39
447	209.84	4.50	21.43
448	210.30	4.50	21.48
449	210.76	4.50	21.53
450	211.22	4.50	21.57
451	211.68	4.50	21.62
452	212.14	4.50	21.66
453	212.60	4.50	21.71
454	213.06	4.50	21.76
455	213.52	4.50	21.80
456	213.98	4.50	21.85
457	214.44	4.50	21.89
458	214.90	4.50	21.94
459	215.36	4.50	21.98
460	215.82	4.50	22.03
461	216.28	4.50	22.08
462	216.74	4.50	22.12
463	217.20	4.50	22.17
464	217.66	4.50	22.22
465	218.12	4.50	22.26
466	218.58	4.50	22.31
467	219.04	4.50	22.35
468	219.50	4.50	22.40
469	219.96	4.50	22.45
470	220.42	4.50	22.49
471	220.88	4.50	22.54
472	221.34	4.50	22.58

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 86

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
473	221.60	4.50	22.03	248.93
474	222.26	4.50	22.08	249.44
475	222.72	4.50	22.72	249.94
476	223.18	4.50	22.77	250.45
477	223.64	4.50	22.81	250.95
478	224.10	4.50	22.88	251.48
479	224.56	4.50	22.91	251.97
480	225.02	4.50	22.95	252.47
481	225.48	4.50	23.00	252.98
482	225.94	4.50	23.04	253.48
483	226.40	4.50	23.09	253.99
484	226.86	4.50	23.14	254.50
485	227.32	4.50	23.18	255.00
486	227.78	4.50	23.23	255.51
487	228.24	4.50	23.27	256.01
488	228.70	4.50	23.32	256.52
489	229.16	4.50	23.37	257.03
490	229.62	4.50	23.41	257.53
491	230.08	4.50	23.46	258.04
492	230.54	4.50	23.50	258.54
493	231.00	4.50	23.55	259.05
494	231.46	4.50	23.60	259.56
495	231.92	4.50	23.64	260.06
496	232.38	4.50	23.69	260.57
497	232.84	4.50	23.73	261.07
498	233.30	4.50	23.78	261.58
499	233.76	4.50	23.83	262.09
500	234.22	4.50	23.87	262.59
501	234.68	4.50	23.92	263.10
502	235.14	4.50	23.96	263.60
503	235.60	4.50	24.01	264.11
504	236.06	4.50	24.06	264.62
505	236.52	4.50	24.10	265.12
506	236.98	4.50	24.15	265.63
507	237.44	4.50	24.10	266.13
508	237.90	4.50	24.24	266.64
509	238.36	4.50	24.29	267.15
510	238.82	4.50	24.33	267.66
511	239.28	4.50	24.38	268.16
512	239.74	4.50	24.42	268.66
513	240.20	4.50	24.47	269.17
514	240.66	4.50	24.52	269.68
515	241.12	4.50	24.58	270.18
516	241.58	4.50	24.61	270.69
517	242.04	4.50	24.65	271.19
518	242.50	4.50	24.70	271.70
519	242.96	4.50	24.75	272.21
520	243.42	4.50	24.79	272.71
521	243.88	4.50	24.84	273.22
522	244.34	4.50	24.88	273.72
523	244.80	4.50	24.93	274.23
524	245.26	4.50	24.98	274.74
525	245.72	4.50	25.02	275.24
526	246.18	4.50	25.07	275.75
527	246.64	4.50	25.11	276.25
528	247.10	4.50	25.16	276.76
529	247.56	4.50	25.21	277.27
530	248.02	4.50	25.25	277.77
531	248.48	4.50	25.30	278.28

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
532	248.94	4.50	25.34
533	249.40	4.50	25.39
534	249.86	4.50	25.44
535	250.32	4.50	25.48
536	250.78	4.50	25.53
537	251.24	4.50	25.57
538	251.70	4.50	25.62
539	252.16	4.50	25.67
540	252.62	4.50	25.71
541	253.08	4.50	25.76
542	253.54	4.50	25.80
543	254.00	4.50	25.85
544	254.46	4.50	25.90
545	254.92	4.50	25.94
546	255.38	4.50	25.99
547	255.84	4.50	26.03
548	256.30	4.50	26.08
549	256.76	4.50	26.13
550	257.22	4.50	26.17
551	257.68	4.50	26.22
552	258.14	4.50	26.26
553	258.60	4.50	26.31
554	259.06	4.50	26.36
555	259.52	4.50	26.40
556	260.00	4.50	26.45
557	260.44	4.50	26.49
558	260.90	4.50	26.54
559	261.36	4.50	26.59
560	261.82	4.50	26.63
561	262.28	4.50	26.68
562	262.74	4.50	26.72
563	263.20	4.50	26.77
564	263.66	4.50	26.82
565	264.12	4.50	26.86
566	264.58	4.50	26.91
567	265.04	4.50	26.95
568	265.50	4.50	27.00
569	265.96	4.50	27.05
570	266.42	4.50	27.09
571	266.88	4.50	27.14
572	267.34	4.50	27.18
573	267.80	4.50	27.23
574	268.26	4.50	27.28
575	268.72	4.50	27.32
576	269.18	4.50	27.37
577	269.64	4.50	27.41
578	270.10	4.50	27.46
579	270.56	4.50	27.51
580	271.02	4.50	27.55
581	271.48	4.50	27.60
582	271.94	4.50	27.64
583	272.40	4.50	27.69
584	272.86	4.50	27.74
585	273.32	4.50	27.78
586	273.78	4.50	27.83
587	274.24	4.50	27.87
588	274.70	4.50	27.92
589	275.16	4.50	27.97
590	275.62	4.50	28.01

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 38

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
501	276.08	4.50	28.06	308.64
502	276.54	4.50	28.10	309.14
503	277.00	4.50	28.15	309.65
504	277.46	4.50	28.20	310.16
505	277.92	4.50	28.24	310.66
506	278.38	4.50	28.29	311.17
507	278.84	4.50	28.33	311.67
508	279.30	4.50	28.38	312.18
509	279.76	4.50	28.43	312.69
510	280.22	4.50	28.47	313.19
511	280.68	4.50	28.52	313.70
512	281.14	4.50	28.56	314.20
513	281.60	4.50	28.61	314.71
514	282.06	4.50	28.66	315.22
515	282.52	4.50	28.70	315.72
516	282.98	4.50	28.75	316.23
517	283.44	4.50	28.79	316.73
518	283.90	4.50	28.84	317.24
519	284.36	4.50	28.89	317.75
520	284.82	4.50	28.93	318.25
521	285.28	4.50	28.98	318.76
522	285.74	4.50	29.02	319.26
523	286.20	4.50	29.07	319.77
524	286.66	4.50	29.12	320.28
525	287.12	4.50	29.16	320.78
526	287.58	4.50	29.21	321.29
527	288.04	4.50	29.25	321.79
528	288.50	4.50	29.30	322.30
529	288.96	4.50	29.35	322.81
530	289.42	4.50	29.39	323.31
531	289.88	4.50	29.44	323.82
532	290.34	4.50	29.48	324.32
533	290.80	4.50	29.53	324.83
534	291.26	4.50	29.58	325.34
535	291.72	4.50	29.62	325.84
536	292.18	4.50	29.67	326.35
537	292.64	4.50	29.71	326.85
538	293.10	4.50	29.76	327.36
539	293.56	4.50	29.81	327.87
540	294.02	4.50	29.85	328.37
541	294.48	4.50	29.90	328.88
542	294.94	4.50	29.94	329.38
543	295.40	4.50	29.99	329.89
544	295.86	4.50	30.04	330.40
545	296.32	4.50	30.08	330.90
546	296.78	4.50	30.13	331.41
547	297.24	4.50	30.17	331.91
548	297.70	4.50	30.22	332.42
549	298.16	4.50	30.27	332.93
550	298.62	4.50	30.31	333.43
551	299.08	4.50	30.36	333.94
552	299.54	4.50	30.40	334.44
553	300.00	4.50	30.45	334.95
554	300.46	4.50	30.50	335.46
555	300.92	4.50	30.54	335.96
556	301.38	4.50	30.59	336.47
557	301.84	4.50	30.63	336.97
558	302.30	4.50	30.68	337.48
559	302.76	4.50	30.73	337.99

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
650	303.22	4.50	30.77
651	303.68	4.50	30.82
652	304.14	4.50	30.86
653	304.60	4.50	30.91
654	305.06	4.50	30.96
655	305.52	4.50	31.00
656	305.98	4.50	31.05
657	306.44	4.50	31.09
658	306.90	4.50	31.14
659	307.36	4.50	31.18
660	307.82	4.50	31.23
661	308.28	4.50	31.28
662	308.74	4.50	31.32
663	309.20	4.50	31.37
664	309.66	4.50	31.42
665	310.12	4.50	31.46
666	310.58	4.50	31.51
667	311.04	4.50	31.55
668	311.50	4.50	31.60
669	311.96	4.50	31.65
670	312.42	4.50	31.69
671	312.88	4.50	31.74
672	313.34	4.50	31.78
673	313.80	4.50	31.83
674	314.26	4.50	31.88
675	314.72	4.50	31.92
676	315.18	4.50	31.97
677	315.64	4.50	32.01
678	316.10	4.50	32.06
679	316.56	4.50	32.11
680	317.02	4.50	32.15
681	317.48	4.50	32.20
682	317.94	4.50	32.24
683	318.40	4.50	32.29
684	318.86	4.50	32.34
685	319.32	4.50	32.38
686	319.78	4.50	32.43
687	320.24	4.50	32.47
688	320.70	4.50	32.52
689	321.16	4.50	32.57
690	321.62	4.50	32.61
691	322.08	4.50	32.66
692	322.54	4.50	32.70
693	323.00	4.50	32.75
694	323.46	4.50	32.80
695	323.92	4.50	32.84
696	324.38	4.50	32.89
697	324.84	4.50	32.93
698	325.30	4.50	32.98
699	325.76	4.50	33.03
700	326.22	4.50	33.07
701	326.68	4.50	33.12
702	327.14	4.50	33.16
703	327.60	4.50	33.21
704	328.06	4.50	33.26
705	328.52	4.50	33.30
706	328.98	4.50	33.35
707	329.44	4.50	33.39
708	329.90	4.50	33.44

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 86

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA	TOTAL
709	330.36	4.50	33.49	368.35
710	330.82	4.50	33.53	368.85
711	331.28	4.50	33.58	369.36
712	331.74	4.50	33.62	369.86
713	332.20	4.50	33.67	370.37
714	332.66	4.50	33.72	370.88
715	333.12	4.50	33.76	371.38
716	333.58	4.50	33.81	371.89
717	334.04	4.50	33.85	372.39
718	334.50	4.50	33.90	372.90
719	334.96	4.50	33.95	373.41
720	335.42	4.50	33.99	373.91
721	335.88	4.50	34.04	374.42
722	336.34	4.50	34.08	374.92
723	336.80	4.50	34.13	375.43
724	337.26	4.50	34.18	375.94
725	337.72	4.50	34.22	376.44
726	338.18	4.50	34.27	376.95
727	338.64	4.50	34.31	377.45
728	339.10	4.50	34.36	377.96
729	339.56	4.50	34.41	378.47
730	340.02	4.50	34.45	378.97
731	340.48	4.50	34.50	379.48
732	340.94	4.50	34.54	379.98
733	341.40	4.50	34.59	380.49
734	341.86	4.50	34.64	381.00
735	342.32	4.50	34.68	381.50
736	342.78	4.50	34.73	382.01
737	343.24	4.50	34.77	382.51
738	343.70	4.50	34.82	383.02
739	344.16	4.50	34.87	383.53
740	344.62	4.50	34.91	384.03
741	345.08	4.50	34.96	384.54
742	345.54	4.50	35.00	385.04
743	346.00	4.50	35.05	385.55
744	346.46	4.50	35.10	386.06
745	346.92	4.50	35.14	386.56
746	347.38	4.50	35.19	387.07
747	347.84	4.50	35.23	387.57
748	348.30	4.50	35.28	388.08
749	348.76	4.50	35.33	388.59
750	349.22	4.50	35.37	389.09
751	349.68	4.50	35.42	389.60
752	350.14	4.50	35.46	390.10
753	350.60	4.50	35.51	390.61
754	351.06	4.50	35.56	391.12
755	351.52	4.50	35.60	391.62
756	351.98	4.50	35.65	392.13
757	352.44	4.50	35.69	392.63
758	352.90	4.50	35.74	393.14
759	353.36	4.50	35.79	393.65
760	353.82	4.50	35.83	394.15
761	354.28	4.50	35.88	394.66
762	354.74	4.50	35.92	395.16
763	355.20	4.50	35.97	395.67
764	355.66	4.50	36.02	396.18
765	356.12	4.50	36.06	396.68
766	356.58	4.50	36.11	397.19
767	357.04	4.50	36.15	397.69

kwh	INTERNO	PUBLICO	IVA
768	357.50	4.50	36.20
769	357.96	4.50	36.25
770	358.42	4.50	36.29
771	358.88	4.50	36.34
772	359.34	4.50	36.38
773	359.80	4.50	36.43
774	360.26	4.50	36.48
775	360.72	4.50	36.52
776	361.18	4.50	36.57
777	361.64	4.50	36.61
778	362.10	4.50	36.66
779	362.56	4.50	36.71
780	363.02	4.50	36.75
781	363.48	4.50	36.80
782	363.94	4.50	36.84
783	364.40	4.50	36.89
784	364.86	4.50	36.94
785	365.32	4.50	36.98
786	365.78	4.50	37.03
787	366.24	4.50	37.07
788	366.70	4.50	37.12
789	367.16	4.50	37.17
790	367.62	4.50	37.21
791	368.08	4.50	37.26
792	368.54	4.50	37.30
793	369.00	4.50	37.35
794	369.46	4.50	37.40
795	369.92	4.50	37.44
796	370.38	4.50	37.49
797	370.84	4.50	37.53
798	371.30	4.50	37.58
799	371.76	4.50	37.63
800	372.22	4.50	37.67
801	372.68	4.50	37.72
802	373.14	4.50	37.76
803	373.60	4.50	37.81
804	374.06	4.50	37.86
805	374.52	4.50	37.90
806	374.98	4.50	37.95
807	375.44	4.50	37.99
808	375.90	4.50	38.04
809	376.36	4.50	38.09
810	376.82	4.50	38.13
811	377.28	4.50	38.18
812	377.74	4.50	38.22
813	378.20	4.50	38.27
814	378.66	4.50	38.32
815	379.12	4.50	38.36
816	379.58	4.50	38.41
817	380.04	4.50	38.45
818	380.50	4.50	38.50
819	380.96	4.50	38.55
820	381.42	4.50	38.60
821	381.88	4.50	38.64
822	382.34	4.50	38.69
823	382.80	4.50	38.73
824	383.26	4.50	38.78
825	383.72	4.50	38.82
826	384.18	4.50	38.87

AUTORIZADAS
03 DE MARZO DE 1993
DIARIO OFICIAL No. 80

APÉNDICE 1

INNOVACIÓN Y NUEVA VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUALIZADA

La norma de innovación por la que luchan muchas organizaciones públicas es por generar servicios nuevos y adoptar tecnología actualizada. La organización innovadora se caracteriza por sus habilidades de canalizar sus ímpetus creadores a resultados útiles.

La Municipalidad de Gualán , Zacapa, debe tener ideas novedosas en los procedimientos de sus servicios para la agilización de los mismos, debe ser innovadora promoviendo con mucho entusiasmo la capacitación y desarrollo de sus miembros para que estos continúen actualizados, ofreciendo así una alta seguridad en el puesto que desempeñan para reducir el temor de un despido por cometer errores y eso alienta al personal a dar apoyo, para que se implante la innovación.

En la medida en que la sociedad incorpora mayores conocimientos y nuevas tecnologías esta va aumentando su eficiencia y productividad. Lo anterior conlleva mayores desafíos, pues a mayor tecnología en la Municipalidad esta tendrá que exigir un personal más calificado, de más alto nivel cultural, de más alta escolaridad y esto obligará a que la Corporación Municipal busque nuevas formas de conducción y liderazgo que permita transmitir entusiasmo, energía y creatividad.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la Municipalidad frente a sus usuarios, su propia cultura y sobre todo ponerse de acuerdo en que tipo de servicio se presta hoy y en que tipo de servicio se quiere prestar los próximos años. Es decir, la Municipalidad tiene la necesidad de asimilar y absorber todo lo que produce la innovación.

APÉNDICE 2

CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigido a los niveles mediano y alto de la administración Municipal . Tiene como objetivo recabar información sobre su desempeño.

Dicha información servirá como base para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

Nombre : _____

Fecha : _____

1. ¿ Qué edad tiene ?

   18 - 35 _____

   36 - 53 _____

   53 - a más_____

2. **Sexo :**

   F ☐ M ☐

3. ¿ Título que posee ?

Perito contador	☐	Secretaria	☐
Bachiller	☐	Electrisista	☐
Maestro E. P.	☐	Otros	☐

4. ¿ Cuál es el cargo que desempeña ?

---

5. ¿ Qué cargo ocupa su inmediato superior ?

---

6. ¿ Conoce las atribuciones de su puesto ?

Sí ☐ No ☐

7. ¿ Conoce las responsabilidades de su puesto ?

Sí ☐ No ☐

8. ¿ Posee autoridad dentro de su puesto ?

Sí ☐ No ☐

9. ¿ Al ingresar a laborar en la Municipalidad poseía experiencia en un puesto similar :?

Sí ☐ No ☐

10. Si su respuesta es sí ; ¿en dónde ? :

---

11. ¿ Tiene conocimiento de que existen tareas asignadas a cada puesto ?

Sí ☐ No ☐

12 ¿ Qué requisitos le fueron exigidos para ingresar a la Municipalidad ?

Experiencia ☐ Ninguno ☐

Escolaridad ☐ Otros ☐

13. Si su respuesta es otros ¿ Cuál ?

---

14. ¿ Qué documentos presentó para poder elaborar en la Municipalidad ?

Currículum	☐	Antecedentes penales y policiacos	☐
Cartas de recomendación	☐	Ninguno	☐

15. ¿ A recibido becas de estudio y capacitación ?

Sí ☐ No ☐

16. Si su respuesta es sí ¿ En qué área o campo ?

---

17. ¿ Tiene conocimiento de la existencia dc un organigrama de la Municipalidad de Gualán ?

Si ☐ No ☐

APÉNDICE 3

CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigido a los niveles bajos de la administración Municipal Tiene como objetivo recabar información sobre su desempeño.

Dicha información servirá como base para la realización del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.

Nombre : _____

Fecha : _____

1. ¿ Qué edad tiene ?

   18 - 35 _____

   36 - 53 _____

   53 - a más_____

2. Sexo :

   F ☐ M ☐

3. ¿ Grado de escolaridad ?

   1ro - 3ero. Primaria ☐ 4to. - 6to. Primaria ☐

   1ro - 3ro. Básico ☐ Diversificado ☐

4. ¿ Cuál es el cargo que desempeña ?

_____

5. ¿ Qué cargo ocupa su inmediato superior ?

---

6. ¿ Conoce las atribuciones de su puesto ?

Sí ☐ No ☐

7. ¿ Conoce las responsabilidades de su puesto ?

Sí ☐ No ☐

8. ¿ Al ingresar a laborar en la Municipalidad poseía experiencia en un puesto similar :?

Sí ☐ No ☐

9. Si su respuesta es sí ; ¿en dónde ? :

---

10 ¿ Qué requisitos le fueron exigidos para ingresar a la Municipalidad ?

Experiencia ☐ Ninguno ☐

Escolaridad ☐ Otros ☐

11. Si su respuesta es otros ¿ Cuál ?

---

12. ¿ Qué documentos presentó para poder elaborar en la Municipalidad ?

Currículum ☐ Antecedentes penales y policiacos ☐

Cartas de recomendación ☐ Ninguno ☐