

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de Creación de un Manual de Funciones, Puestos y Procedimientos
Administrativos del Mercado de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur
Oriente de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Josué Leopoldo Lopez Yumán

Guatemala, agosto 2015

**Propuesta de Creación de un Manual de Funciones, Puestos y Procedimientos
Administrativos del Mercado de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur
Oriente de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Josué Leopoldo Lopez Yumán

Lic. M. Sc. Estuardo Navas, (**Asesor**)
Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Axel Elmer Ramírez Barrios

Examinador

Lic. Edwin Rojas

Examinador

Lic. Rosa María Nochez

Examinadora

Lic. M. Sc. Estuardo Navas

Asesor

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Revisor

REF.:C.C.E.E.13-2015-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 30 DE JUNIO DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Estuardo Navas, tutor y Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL MERCADO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA IGNACIA, DEL SUR ORIENTE DE GUATEMALA.” Presentada por el (la) estudiante Josué Leopoldo Lopez Yumán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 2358, de fecha 9 de abril de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 18 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de creación de un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos del mercado de la municipalidad de Santa Ignacia del sur oriente de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Josué Leopoldo Lopez Yumán**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85 / 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Estuardo Navas B.
Tutor

Guatemala, 26 de junio de 2015

Estimado Licenciado Samuel Zabala
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus Los Álamos
Presente

Licenciado Zabala:

Por este medio les informo que el estudiante Josué Leopoldo Lopez Yumán, identificado con el número de carne 201400497, ha presentado el documento cierre en la práctica empresarial dirigida (PED) con el nombre **“Propuesta de Creación de un manual de funciones, Puestos y Procedimientos Administrativos del Mercado de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala”**

En mi calidad de “revisor” emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Colegiado No. 15017



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0045.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Lopez Yumán, Josué Leopoldo** con número de carné 201400497, aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de abril del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada el día tres del mes de agosto del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Zolla de P
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios** Por ser el dador de vida y la fuente de inspiración de mis sueños, sin su sabiduría y cuidados no hubiese sido posible que este sueño se convirtiera en realidad. Un millón de gracias.
- A Mis Padres** Cecilia Yumán, Faustino Lopez, por su paciencia, amor y consejería. Y por ser la piedra angular incondicional de apoyo, para el logro de este sueño.
- A Mis Hermanos** Por motivarme a terminar este sueño: Noé, Eduardo, Dora. Gracias a cada uno, Dios les Bendiga.
- A Mis Sobrinos y Sobrina** Keneth, Dixon y Ashly, ustedes son la fuente de inspiración de mis sueños, los quiero mucho.
- A Mi Familia en General** Ustedes son las columnas que sostiene este sueño, me motivaron, me inspiraron, me dieron animo cuando ya no tenía fuerzas, este logro alcanzado también es de ustedes.
- A Mis Amigos** Especialmente a los esposos, Luis y Rossi, por mostrarme su apoyo incondicional durante todo el proceso del programa ACA.
- A Mario** Gracias por compartir tus conocimientos, también sos parte de este sueño. Que Dios te bendiga.
- Carlos Julio** Sos una gran persona, gracias porque me diste el instrumento de trabajo, para sacar el efectivo para el pago de la Universidad, aparte de ello, gracias por tus palabras de apoyo. Siempre lo tendré presente. Dios te bendiga.
- A La Universidad** Porque me hace parte de su sueño, formarme como profesional, con una visión de principios y valores.
- A Mis Catedráticos** Por compartir sus conocimientos, experiencia y dedicación durante todo el proceso del programa ACA.
- Asesor - Revisor**

Tabla de contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Marco Teórico	14
1.3 Planteamiento del Problema	24
1.4 Justificación	24
1.4.1 Pregunta de investigación	24
1.5 Objetivos	24
1.5.1 Objetivo General	24
1.5.2 Objetivos Específicos	24
1.6 Alcances y límites	25
Capítulo 2	
2.1 Metodología	26
2.2 Sujetos de la investigación	26
2.3 Instrumentos de investigación	26
2.4 Aportes	27
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	29
3.2 Análisis de resultados	34
Capítulo 4	
4.1 Propuesta	36
Conclusión	73
Referencias bibliográficas	74

Lista de anexos

Anexo No. 1	Cuestionario departamento de mercado	76
Anexo No. 2	Cuestionario departamento de planificación	77
Anexo No. 3	Cuestionario departamento de recursos humanos	78
Anexo No. 4	Cuestionario departamento financiero	79
Anexo No. 5	Constitución política de Guatemala	81
Anexo No.6	Código Municipal	83
Anexo No. 7	Ley del Servicio Municipal	89

Lista de tablas

Tabla No. 1	Artículos del Código Municipal	05
Tabla No. 2	Plantilla del personal de la municipalidad	09
Tabla No. 3	Departamentos de la municipalidad	10
Tabla No. 4	Análisis FODA	11
Tabla no. 5	Costos mobiliario y equipo depto. de mercado	50
Tabla no. 6	Costos de inversión compra mobiliario y equipo	51
Tabla no. 7	Costos de inversión contratación nuevo personal	52
Tabla no. 8	Cronograma actividades marketing interno	64
Tabla no. 9	Costos plan de divulgación	72

Lista de ilustraciones

Ilustración No. 1	Organigrama general de la municipalidad	07
Ilustración No. 2	Estructura sugerida departamento de finanzas	08
Ilustración No. 3	Estructura organizacional sugerida departamento de mercado	49

Lista de gráficos

Gráfico No. 1	Sobre la existencia de un acuerdo que regule el depto. Mercado	30
Gráfico No. 2	Sobre la existencia de reglamento de administración de mercados	31
Gráfico No. 3	Sobre la creación de un acuerdo que regule el arrendamiento de locales	32
Grafico No. 4	Sobre la existencia de un manual de funciones y puestos	33

Resumen

La Municipalidad de Santa Ignacia, como entidad autónoma su función principal es convocar a distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación reinstitucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio; emitir y aprobar acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales; aprobar acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados para el desarrollo municipal; el establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos.

La investigación de la evaluación integral permitió detectar en el departamento de mercado de la municipalidad inconvenientes que afectan el desempeño del personal y falta de aplicación de procedimientos administrativos correctos, que permitan que el departamento se desarrolle de forma eficiente.

En el capítulo uno se dan a conocer los antecedentes, panorama de la institución, misión, visión, objetivos, planes y leyes de Guatemala que rigen las instituciones del estado, aspectos de organización, estructura organizacional, información financiera, personal que labora en la municipalidad, departamentos que la conforman y un análisis FODA que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, hallazgos encontrados en los diferentes departamentos un marco teórico aplicado a la investigación. Se da a conocer el problema que causó el alto impacto, dando una justificación que nos permite enfocarnos en la pregunta de investigación ¿Cómo instituir manual de funciones y procedimientos administrativos dentro de la gestión del mercado municipal de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala?, teniendo como base el planteamiento del problema se dan a conocer el objetivo general, los objetivos específicos, el alcance y el límite de la investigación.

En el capítulo dos se da a conocer el tipo de investigación que se realizó, sujetos de la investigación así como los diferentes tipos de instrumentos que se utilizaron para la recopilación

de información y se describe el aporte esperado para la institución, la universidad, a Guatemala y para los estudiantes.

En el capítulo tres se a conocer el resultado de la investigación a través de las observaciones generales. En este capítulo se da a conocer como se aplicaron las entrevistas y cuestionarios que fueron los instrumentos utilizados en la recopilación de información para encontrar el problema y dar la propuesta de solución por medio del análisis de resultados.

El capítulo cuatro se da la propuesta de solución al problema encontrado con la creación e implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos del mercado de la municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala.

En el manual se describen los puestos, perfiles, coordinación y funciones que le corresponden a cada persona que labora en el departamento.

También se describe el contrato de arrendamiento, procedimientos aplicables dependiendo el problema a solucionar y la estructura organizacional.

Por último se describen las leyes de Guatemala que rigen las condiciones de administración de las municipalidades.

Introducción

La elaboración de esta investigación tiene como finalidad fortalecer la capacidad y la aplicación de conocimientos del proceso administrativo y como requisito obligatorio para cerrar el proceso de actualización y Cierre Académico de la Licenciatura de administración de Empresas de la Universidad Panamericana es preciso que el estudiante ponga en práctica todos los conocimientos dentro de una institución a través de la Practica Empresaria Dirigida (PED).

Utilizando la Evaluación Integral como herramienta se manifestó en el departamento de mercado de la municipalidad de Santa Ignacia, una oportunidad de mejora a la cual se da una propuesta de solución. Para poder llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta las diferentes etapas del proceso de la práctica empresarial dirigida, iniciando con el análisis preliminar de la municipalidad que contiene una descripción de aspectos generales. La segunda etapa de la investigación contiene la evaluación y diagnóstico integral, en donde se evalúa la situación actual de la municipalidad. En la tercera etapa se obtienen los resultados por medio de las observaciones generales y cuestionarios aplicados en las diferentes áreas de la institución. En la cuarta etapa se da un informe puntual que contiene la implementación de solución al problema encontrado.

En el análisis preliminar se seleccionó a la municipalidad, se efectuó la primera reunión con el Concejal IV, a quien se le solicitó la autorización para realizar la Práctica Empresarial Dirigida (PED).

Para iniciar la Evaluación integral, se realizó acercamiento con los diferentes encargados de los departamentos de la municipalidad. Se utilizaron técnicas de observación, entrevistas y cuestionarios lo que permitió determinar la situación actual de algunos departamentos de la municipalidad, con esta información se elaboró un diagnóstico integrado que mostró el departamento con mayor oportunidad de mejora para la institución.

Para identificar el departamento con mayor dificultad se hizo uso del instrumento de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), por medio del cual se detectó varias

deficiencias, lo que permitió estructurar el planteamiento del problema con mayor oportunidad de solución, a este problema se le da mayor importancia por medio de una justificación que da a conocer el impacto.

En el planteamiento se dan a conocer los objetivos generales y específicos, el alcance y límites de la investigación. La propuesta de solución para el departamento de mercado de la municipalidad es la creación de un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Datos Generales de la Empresa

La municipalidad es un ente autónomo y su función principal suplir los servicios básicos para la población del municipio.

Se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración (SAT), se identifica con el Nit. 586325-0, su nombre o Razón Social: Municipalidad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, ubicada en Barrio el Centro, zona 2, y fue constituida el 02/02/1900.

1.1.1 Panorama general de la empresa instalaciones físicas

- a) La municipalidad se encuentra ubicada en un área accesible a las personas como de vehicular.
- b) Cuenta con seguridad en la entrada principal
- c) En el primer nivel se encuentra el departamento financiero, departamento de tesorería y farmacia municipal.
- d) En el segundo nivel se encuentran sala de espera, departamento de recursos humanos, departamento de servicios públicos, departamento de planificación, oficina de secretaría del alcalde, departamento del iusi, juzgado de asuntos municipales, sala de reunión del Consejo Municipal y departamento de policía municipal de tránsito.
- e) Cuenta con una bodega de materiales varios
- f) Cuenta con un sótano el que es utilizado para área de comercio o mercado municipal.
- g) Cuenta con una oficina de administración de mercado
- h) Cuenta con un depósito para basura
- i) Cuenta con un área de carga y descarga
- j) Cuenta con una clínica médica que atiende a empleados municipales como a público en al general.
- k) Cuenta con área de parqueo, la que es utilizada por empleados de la municipalidad y personas en general.
- l) Todos los departamentos administrativos cuentan con equipo de cómputo.

1.1.2 Maquinaria y equipo

- a) Cuenta con una máquina retroexcavadora marca DEERE, es utilizada en las diferentes comunidades o áreas que la municipalidad planifica realizar obras o trabajos de mantenimiento de carreteras.

1.1.3 Personal

- a) El personal administrativo utiliza uniforme con el logotipo de la institución.
- b) El horario de labores del personal administrativo es de lunes a viernes de 8:00 am. a 4:00 pm. a excepción de algunas personas que realizan trabajo de campo y sus horarios varían.
- c) El personal de la policía municipal trabaja a doble turno, el primer turno es de 6:00 am. a 2:00 pm. y de 2:00 pm. a 7:00 pm. se laboran los fines de semana.

1.1.4 Vehículos, mobiliario y equipo

- a) Posee 4 camiones de volteo, los que son utilizados para llevar a cabo las diferentes actividades que la municipalidad planifica.
- b) Cuenta con 2 camiones o pipas, son utilizadas para llevar agua hacia diferentes comunidades que carecen del servicio.
- c) Cuenta con 2 vehículos marca Mahindra para uso de la policía municipal de tránsito.
- d) Cuenta con 2 camiones que son utilizados para recoger la basura que se saca del mercado, como la que se recoge por el servicio que la municipalidad presta a la población en general.
- e) Cuenta con dos vehículos marca Toyota, utilizados para las diferentes comisiones que realiza la municipalidad.

1.1.5 Misión

Impulsar permanentemente el desarrollo del municipio a través de la promoción de actividades económicas, sociales, culturales, deportivas, velando por la integridad territorial, el fortalecimiento del patrimonio natural y cultural, proponiendo servicios públicos para contribuir a mejorar la calidad de vida, satisfacer las necesidades y expectativas de los vecinos, tomando en cuenta la participación ciudadana en la ejecución de proyectos y la toma de decisiones en beneficio de la población.

1.1.6 Visión

Ejercer y defender la autonomía municipal para gobernar y administrar los recursos de la población en forma racional, promoviendo y fortaleciendo mejores condiciones de vida para la población en general.

1.1.7 Objetivos

- Mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública.
- Universalizar la cobertura y la calidad de los servicios básicos que se prestan a la población.
- Promover el desarrollo económico local con el objeto de mejorar la calidad de vida y que se erradique la pobreza.
- Apoyar la gestión educativa para brindar condiciones de una vida digna.
- Mejorar sustancialmente la redistribución del ingreso y la asignación de los recursos.
- Optimizar la recaudación de ingresos.

1.1.8 Planes

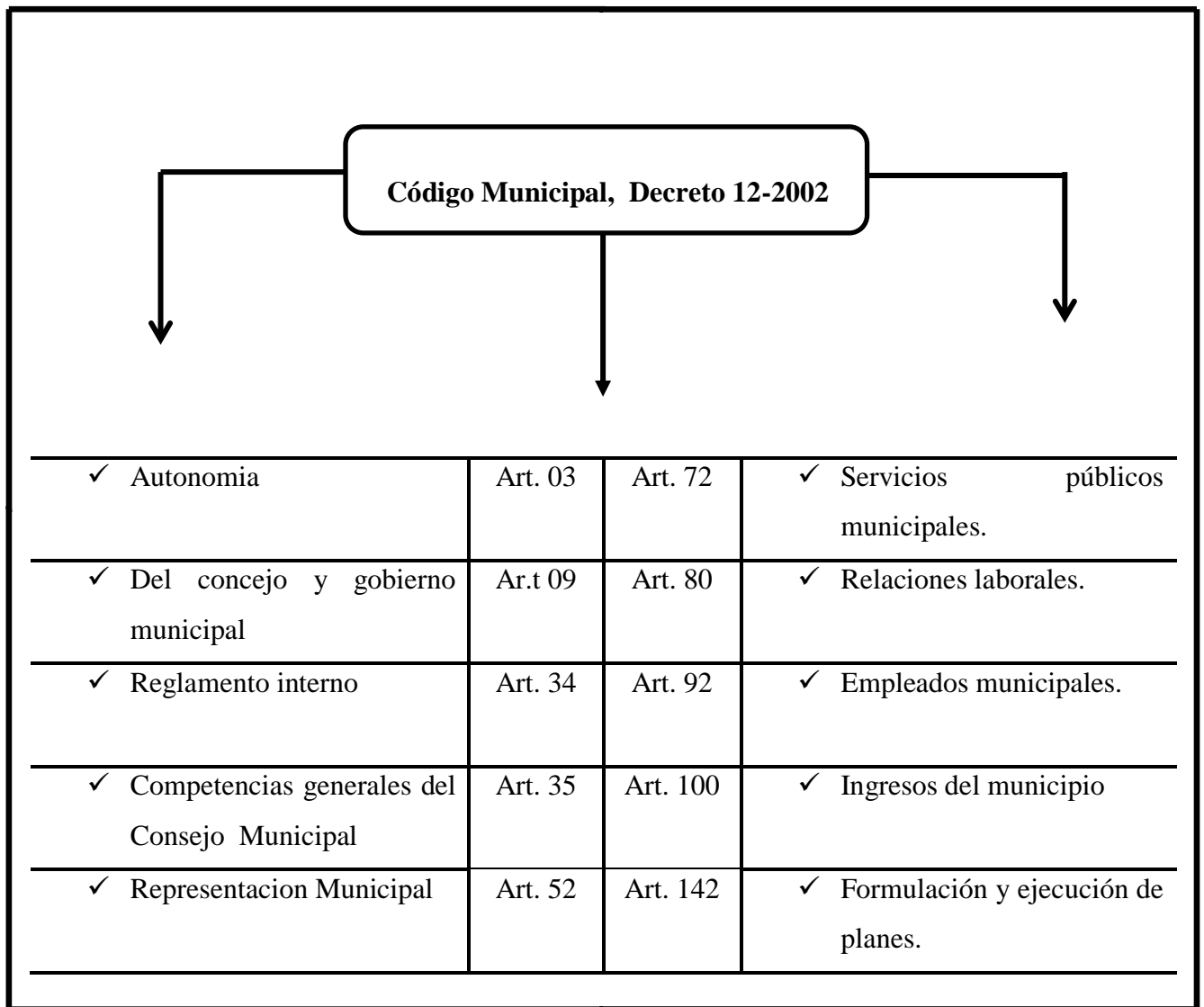
Desarrolla políticas y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, para satisfacer las necesidades del municipio, por medio de la planificación participativa, así mismo establecer las áreas de gestión a nivel interinstitucional y municipal.

1.1.9 Código Municipal

Leyes de Guatemala, Decreto número 12-2002

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que esta regulen.

Tabla No. 1



Fuente: Elaboracion Propia, junio 2014

1.2 Ley del Servicio Municipal

Es la ley ordinaria que despliega en su contenido la relación laboral de los empleados y funcionarios administrativos dentro de una municipalidad con el Estado, es el Decreto número 1-47 emitido por el congreso de la república de Guatemala el ocho de enero de 1987.

1.2.1 Historia de los Mercados

El ser humano desde tiempos antiguos se ha dedicado al comercio, aunque inicialmente la mayor parte de la producción la realizaba en su propio hogar. A medida que comenzó a producir más de lo que necesitaba, el comercio se intensificó y las ciudades crecieron y se multiplicaron y conforme este proceso se producía, iban surgiendo locales que funcionan como mercados o feria, en las que se vendían el excedente familiar dando así fuentes de trabajo para la comunidad, a la vez de recaudación de impuestos para las municipalidades, ofreciendo la facilidad de que las mismas financien obras de infraestructura de beneficio comunitario.

1.2.2 Aspectos de Organización

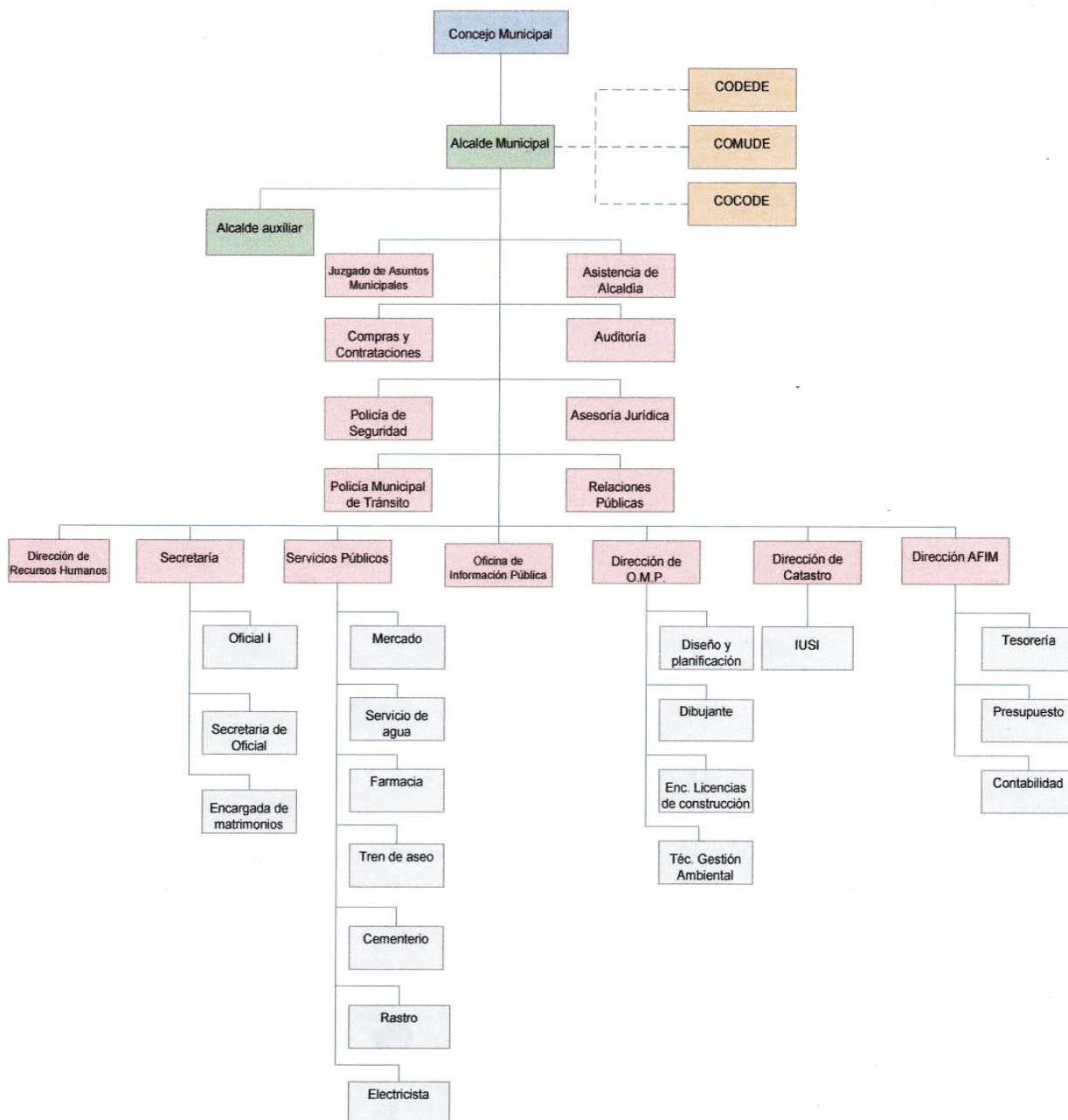
La Municipalidad en su estructura organizacional cuenta con los siguientes órganos de administración:

- ✓ Alcalde Municipal
- ✓ Concejal 1ro.
- ✓ Concejal 2do.
- ✓ Concejal 3ro.
- ✓ Concejal 4to
- ✓ Concejal 5to.
- ✓ Síndico 1ro.
- ✓ Síndico 2do.

Tiene Misión, Visión, Objetivos y Planes.

En la figura No.1 se muestra el organigrama de la institución. Se detallan la estructura y niveles de autoridad.

Ilustración No.1
Organigrama general de la Municipalidad



Fuente: Municipalidad de Santa Ignacia, junio 2014

1.2.3 Información Financiera y Contable

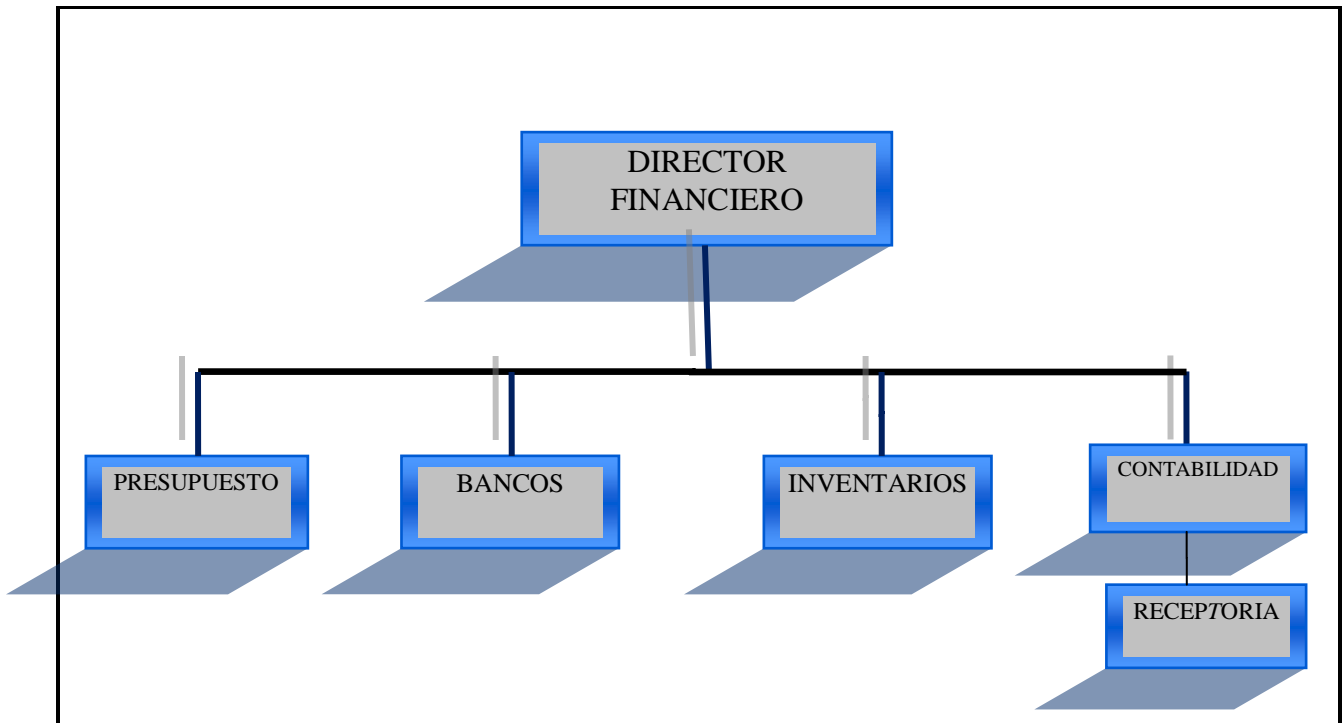
Los ingresos de la municipalidad son provenientes de ingresos propios, el aporte que por disposición constitucional el Organismo Ejecutivo traslada directamente cada mes a la municipalidad.

Se cuenta con departamento Financiero. El monto de inversión mensual es de Q. 250,000. Se realizan compras directas aprobadas por el Consejo Municipal.

La elaboración de los estados financieros es anual, son elaborados por el Contador y revisados por el Director Financiero y Auditor Interno.

Ilustración No. 2

Estructura organizacional sugerida del departamento de finanzas de la municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala



Fuente: Elaboración propia, junio 2014

1.2.4 Personal

El personal que labora en los diferentes departamentos de la municipalidad goza de los beneficios establecidos en el Código de Trabajo y la organización está integrada de la siguiente manera:

- ✓ Alcalde
- ✓ Consejo Municipal
- ✓ Personal administrativo
- ✓ Personal de mantenimiento
- ✓ Un Abogado
- ✓ Un Médico
- ✓ Un Ingeniero Civil
- ✓ Un Agrónomo
- ✓ Un Auditor Interno
- ✓ Un Arquitecto

Se cuenta con una plantilla de 220 empleados, está dividido en renglones, por contratos de trabajo y están inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS.

Tabla No.2

Plantilla del personal que labora en la municipalidad		
Personal por área	Renglón	Total empleados
Funcionarios Públicos (Consejo)		7
Personal	031	78
Personal	011	32
Personal	022	87
Personal	029	16

























Fuente: elaboración propia, junio 2014

Tabla No. 3

Departamentos de la Municipalidad	
Departamentos de la Municipalidad	No. de empleados
Administrativo (Consejo Municipal)	7
Planificación	5
Recursos Humanos	3
Financiero	8
Mantenimiento y Servicios Varios	154
Secretaría Municipal	4
IUSI	3
Mercado	8
Farmacia	3
Servicios Públicos	7
Juzgado de Asuntos Municipales	3
Policía Municipal de Transito	15

Fuente. Elaboración propia, junio 2014

Análisis FODA

Fortalezas		Oportunidades	
	Se cuenta con un sistema de registros contable aprobado por el ministerio de finanzas públicas, por lo que estas se desarrollan de manera eficiente.		Diseñar y ejecutar programas de capacitación para el personal de las diferentes unidades de la municipalidad
	Existe buena comunicación entre los empleados de los diferentes departamentos de la municipalidad.		Aprovechar el apoyo financiero y/o técnico que ofrecen instituciones del Estado, ONG's y organismos internacionales.
	Se cuenta con personal con experiencia para realizar los trabajos de cada oficina.		Diseñar la estructura organizacional de las diferentes unidades de la municipalidad.
	Se cumple con el compromiso de salarios al personal.		Implementar formatos de control que permitan medir el cumplimiento de las metas de la municipalidad.
	La municipalidad se encuentra registrada en la SAT		
Debilidades		Amenazas	
	La municipalidad no cuenta con procedimientos de cobranza y de recuperación de deuda morosa en el área del mercado.		Reducción del aporte constitucional de parte del gobierno central.
	El departamento de mercado no cuenta con manual de funciones y puestos del personal que labora en el área.		Desastres naturales que incrementen el gasto municipal.
	Los ingresos que obtiene la municipalidad por el cobro de tasas son insuficientes para cubrir los servicios que demanda la población.		Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.
	La municipalidad no cuenta con programas de capacitación constantes para mejorar el desempeño del personal.		Falta de apoyo gubernamental debido a diferencias políticas.
	Falta de un programa de software actualizado para el buen funcionamiento del área administrativa de la municipalidad.		
	Los departamentos de la municipalidad no poseen estructura organizacional.		
	La municipalidad no cuenta con un programa de reclutamiento y selección de personal,		

Fuente: Elaboración propia, junio 2014

Hallazgos

Según la información recabada por medio de los instrumentos de recopilación de datos se detectó la necesidad de llevar a cabo la actualización del equipo de cómputo, el actual muestra deficiencias.

Se observó que la municipalidad como ente administrativo público le hace falta su propio edificio municipal para que su gestión sea eficiente. El espacio de cada oficina no tiene el tamaño adecuado para su funcionamiento, esto provoca incomodidad en el personal que labora en la municipalidad como de las personas que la visitan.

Otra situación que se observó fue que algunos departamentos de la municipalidad no tienen estructura organizacional, equipo de trabajo adecuado, transporte propio, y se carecen de una persona encargada de la misma, lo que provoca duplicidad de funciones.

Una de las áreas que manifestó la mayor cantidad de deficiencias de carácter administrativo fue el departamento de mercado, el mismo es deficiente en la toma de decisiones por no contar con una persona encargada del departamento y por carecer de un acuerdo aprobado por el Consejo Municipal que defina las funciones y responsabilidades del mismo.

Se observó la falta de página web institucional, por lo que no cumplen con el requerimiento del libre acceso a la información. La población no está informada sobre la gestión municipal, por no tener una unidad de información y divulgación adecuada. En la mayoría de departamentos se tiene personal con capacidad académica, aunque no se lleva un procedimiento de contratación adecuado. En el departamento de finanzas se cuenta con el programa financiero integral, lo que hace que las mismas se lleven a cabo en forma ordenada y eficiente.

El pago de salarios del personal es puntual, gozan de vacaciones de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo. Se cuenta con atención médica para el personal que labora en la municipalidad como de la población en general.

Según la aplicación de los cuestionarios se obtuvo los siguientes hallazgos:

Hallazgos en el Departamento de Mercado

- ✓ No se tiene un acuerdo municipal que defina las funciones y responsabilidades del departamento de mercado
- ✓ Existe morosidad en el pago de locales
- ✓ Se hacen construcciones sin permisos autorizados
- ✓ Se invaden las arterias con ventas callejeras
- ✓ Los inquilinos venden los locales
- ✓ No se tiene un documento legal que respalde el arrendamiento de locales
- ✓ No se tiene estructura organizacional
- ✓ No se tiene una persona encargada del departamento

Hallazgos en el Departamento Financiero

- ✓ No se tiene una estructura organizacional del departamento.
- ✓ El personal está desmotivado
- ✓ Al surgir dudas en el programa financiero, se tiene que consultar al Ministerio de Finanzas lo que provoca atraso en las labores diarias y burocracia para solucionar los problemas lo más pronto posible.
- ✓ Los ingresos que se perciben por los servicios que se prestan a la población no son suficientes para cumplir los compromisos contraídos con los proveedores.

Hallazgos en el Departamento de Planificación

- ✓ Falta de herramientas de trabajo
- ✓ El personal está desmotivado
- ✓ Falta de vehículo en el departamento para realizar el trabajo de campo
- ✓ No se cuenta con fondos suficientes para llevar a cabo la proyección anual

1.2 Marco Teórico

Código Municipal

El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.(Código Municipal, artículo 1).

Concejo Municipal

El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia.

El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.(Código Municipal, artículo 9).

Alcalde

Es el funcionario o empleado público encargado de presidir y representar a la municipalidad y al municipio; es además el órgano ejecutivo de gobierno y administración municipal y jefe de los mismos. (Código Municipal, artículo 9).

Trabajador Municipal.

Se considera trabajador municipal, la persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de una municipalidad o sus dependencias. (Ley del servicio municipal, artículo 4).

Reglamento interno

El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.(Código Municipal, artículo 34).

Manual de funciones

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa. (Kotler, 2009, pág.15)

Descripción de puestos

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.(González, 2012, pág. 1).

Procedimientos

Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 31).

Contratos

El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral. Es el contrato, en suma, un acuerdo de voluntades que genera «derechos y obligaciones relativos», es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (*contratos reales*), o exigen ser formalizados en documento especial (*contratos formales*), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad. De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, incluso parcialmente en aquellos celebrados en el marco del derecho de familia, y es parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. Es función elemental del contrato originar *efectos jurídicos* (es decir, obligaciones exigibles), de modo que a aquella relación de sujetos que no derive en efectos jurídicos no se le puede atribuir cualidad contractual.

Arrendamiento

- ✓ El arrendamiento es el contrato por el cual una de las partes se obliga a dar en uso o goce de una cosa por cierto tiempo, a otra que se obliga a pagar por ese uso o goce a un precio determinado.
- ✓ Todos los bienes no fungibles pueden ser objeto del contrato, excepto aquellos que la ley prohíbe arrendar y derechos estrictamente personales.

- ✓ La renta o precio del arrendamiento debe consistir en dinero o en cualquier otra cosa equivalente, con tal que sea cierta y determinada. (Código Civil, artículo 1880, pág. 343).

Organigrama

Un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 31).

Mercado municipal

Lugar o edificio público destinado permanentemente o en días señalados, a comprar, vender o permutar géneros y mercancías. En términos económicos, se puede decir que mercado es el ámbito que comprende a consumidores y productores, que tienen influencia sobre la formación del precio del bien objeto de cambio.

Mercado Publico

Se compone de edificios y áreas libres que dan un espacio a comerciantes minoristas, que ofrecen productos agrícolas y pecuarios, alimentos, abarrotes y objetos de consumo doméstico. Su capacidad se encuentra en función del agrupamiento poblacional donde se halla emplazado, es decir a escala de vecindario, barrio, zona o distrito o nivel de ciudad.

Administración del Mercado

Su función será velar por el buen funcionamiento del mercado y sus alrededores. Esta área tiene a su cargo administrar, organizar y mantener el ordenamiento interno de las instalaciones del

mercado, especialmente en cuanto al cobro de tarifas, el aspecto higiénico y funcionamiento del mismo.

Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, es decir deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 31).

Empresa

Es una organización, institución o industria, dedicada a diversas actividades o a una en específico cuyo fin es aplicar los procesos administrativos para lograr los objetivos trazados.

Administración

H. Fayol: considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz y O'Donnell: es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Stoner: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

La administración, no es una simple ciencia, en la actualidad se ha convertido en un arte que bien aplicado brinda resultados inimaginables a través de la correcta aplicación de sus funciones.

Administración es una palabra que se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin fines de lucro, de manufactura o de servicio y consiste en “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (Koontz, 2007, 4).

La administración no es simplemente planificar, requiere diseñar, crear, imaginar mucho más allá de las posibilidades, pues permite buscarlas. El administrador debe ser eficaz, creativo, líder y sobretodo soñador y luchador

Funciones de la Administración

La administración se basa en cinco funciones fundamentales: planeación, organización, integración, dirección y ninguna de éstas sería llevada eficientemente sin el respectivo control.

Planeación

El orden de las funciones de la Administración tiene una lógica, ya que para poder realizar cualquier actividad dentro de la organización, es necesario planificarla previamente, es imposible hablar de organización sin antes hablar de planificación.

Organización Vertical

Tiene departamentos tales como marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos e ingeniería. Los empleados solicitan la guía de los jefes y su autorización para actuar; son leales a su propia disciplina y existe poca comunicación de través de las fronteras funcionales. Administración de Operaciones, Quinta Edición, (Krajewsky, Ritzman, Pág. 171).

Organización Horizontal

Acá la jerarquía y las fronteras entre funciones o departamentos se suprimen y la organización es gobernada por equipos multidisciplinarios. La idea es administrar a través de las áreas funcionales en oposición a administrar hacia abajo una jerarquía. . Administración de Operaciones, Quinta Edición, (Krajewsky, Ritzman, Pág. 171).

Descripción de Cargos

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, (Chiavenato, pág. 331).

Evaluación del Desempeño

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficacia funcional. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, (Chiavenato, pág. 357).

Cultura Organizacional

Expresa el modo de vida de un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relaciones de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y un sistema de valores propios. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, (Chiavenato, pág. 589).

Medios de Control

Jerarquía de autoridad

- ✓ La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas.

Reglas y Procedimientos

- ✓ La organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben lo que no debe hacerse. Las reglas y procedimientos son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.

Establecimiento de Objetivos

- ✓ Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque esta no sea su finalidad principal.

Sistemas de información verticales

- ✓ La información puede transitar en dos sentidos: ascendente y descendente

La información descendente lleva orden, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados.

Administración de procesos

Implica el uso de los recursos de una organización para obtener algo de valor. Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en toda la organización y en todas las funciones de una organización. Administración de Operaciones, Quinta Edición, (Krajewsky, Ritzman, Pág. 89).

Equipos Auto dirigidos

Lleva la participación del trabajador a su nivel más alto. Un pequeño grupo de empleados trabajan juntos para producir una parte considerable, o a veces la totalidad de un producto o servicio. Administración de Operaciones, Quinta Edición, (Krajewsky, Ritzman, Pág. 169).

Integración de personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 31).

Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 32).

Control

Es el proceso de garantizar que las actividades realizadas dentro de una empresa se desarrollan conforme se planearon. El control ayuda también a corregir cualquier desviación notoria dentro de algún departamento de la organización.

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para probar que los hechos corresponden a lo planeado. (Koontz, 2007, pág. 28).

Autoridad

Es la capacidad o facultad que se tiene para poder supervisar u ordenar las actividades dentro de una organización. La autoridad se fundamenta en la comunicación y coordinación para efectuar las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

Políticas

Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 126).

Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 128).

Presupuesto

Es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías. Este obliga a muchas empresas a realizar por adelantado (ya sea con una semana o 5 años de anticipación) una

recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/maquina. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 129).

Comunicación

La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los administradores que habrán de desempeñar los papeles previstos en esa estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente a la motivación dependen de la comunicación. (Koontz, Weihrich, 12 edición, Pág. 29).

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación constituyen el medio por el cual se hace llegar un mensaje. Dentro de la organización, un canal puede ser un memorado, cartas, teléfono, conferencias, juntas, películas, radio, entre otros. Los canales de comunicación pueden ser informales y formales.

Los canales informales surgen espontáneamente en la organización, no necesitan ser planeados y se basan en relaciones sociales entre los colaboradores. Como ejemplo de canales informales pueden mencionarse los rumores.

Los canales formales son planificados y estructurados y son los más importantes dentro de la organización ya que permiten organizarla, ejercer la autoridad, enviar órdenes, transmitir funciones, objetivos, metas entre otros elementos esenciales.

Dentro de los canales de comunicación formal se encuentran boletines, posters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos siempre y cuando lleven cierta formalidad y autoridad.

Plan de acción

Es la sincronización del detalle de las acciones a tomar en las soluciones posibles en la organización o reorganización de la empresa, que objetivo se persigue, cuáles recursos son necesarios para el análisis, obtener conclusiones que permitan recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluando el tiempo necesario, sus costos de y para la operación y la metodología a adoptar en el nuevo sistema indicado en todo el proceso de estudio.

1.3 Planteamiento del Problema

Analizada la información obtenida de la evaluación integral se establece que el problema principal es la falta de un acuerdo que instituya las funciones y responsabilidades administrativas del departamento de mercado, por lo que es necesario crear un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos para eficientizar la administración del mercado. Con la implementación de estos instrumentos se obtendrá las mejoras necesarias en el departamento.

1.4 Justificación

Con la creación de un acuerdo que regule las funciones y responsabilidades del departamento de mercado, se manifestará un control eficiente y se prestará un mejor servicio a los usuarios de los locales como a la población en general.

1.4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo instituir manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos dentro de la gestión del mercado municipal de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Crear mediante un acuerdo municipal procedimientos administrativos para la gestión del mercado municipal de Santa Ignacia, del sur oriente de Guatemala.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Crear e implementar un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos del departamento del mercado municipal, de Santa Ignacia, del sus oriente de Guatemala.
- ✓ Crear contrato de arrendamiento de locales
- ✓ Crear la estructura organizacional del mercado

1.6 Alcances y límites

Por motivos de seguridad de la municipalidad en la que se realizó el estudio, no se utilizará el nombre original, en su lugar se utilizará el nombre ficticio Santa Ignacia.

Las limitantes de la investigación fue la falta de colaboración del personal que labora en algunas áreas.

A solicitud del Consejo Municipal el estudio se realizó en el departamento de mercado para fortalecer una de las áreas vulnerables de la institución.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La investigación que se utilizó es de tipo descriptiva, porque describe los hechos como son observados y permite entender ampliamente el comportamiento del área objeto de estudio, por medio de la selección de cuestionamientos que miden las variables de manera independiente y aislada; con la finalidad de descubrir la mayor cantidad de datos y detalles posibles.

2.2 Sujetos de investigación

En este estudio de investigación fue necesaria la participación de 20 personas las que se desglosan de la siguiente manera.

Cinco personas del área de planificación, dos personas de recursos humanos, cinco personas del área financiera y ocho personas del área de mercado, a quienes se les presentaron las diferentes entrevistas para obtener la información requerida por medio de cuestionarios.

2.3 Instrumentos de investigación

La observación

Permitió verificar de forma general el panorama de la organización, su funcionamiento administrativo y su función principal.

Entrevista

Se realizaron en los diferentes departamentos de la institución con el fin de obtener la información necesaria y conocer las diferentes actividades que se desarrollan en la misma.

Cuestionarios

Se elaboraron cuestionarios los que fueron aplicados al personal que labora en los departamentos de planificación, recursos humanos, financiero y mercado municipal. La aplicación de estas entrevistas por medio de cuestionarios en los diferentes departamentos de la institución permitió recopilar información básica y encontrar el departamento con mayor oportunidad de mejora.

2.3.1 Diseño de la Investigación

- 1 Recolección, Investigación, Trabajo de Campo y Análisis
- 2 Entrevistas con directivos y responsables de las áreas objeto de análisis
- 3 Observación directa de áreas de trabajo a evaluar
- 4 Realización de cuestionarios en las áreas objeto de estudio
- 5 Presentación de Resultados y Análisis
- 6 Propuesta
- 7 Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones
- 8 Entrega de Informe a coordinación
- 9 Entrega de Informe a revisor
- 10 Entrega de Informe a coordinación
- 11 Correcciones

2.4 Aporte

A la empresa

Contribuir con un documento que permita conocer de mejor manera la aplicación del proceso administrativo dentro de una institución.

A la universidad

Aportar un documento técnico y científico para docentes y catedráticos de la carrera de administración de empresas, interesados en implementar una herramienta de control dentro de una organización.

Al país

Como una aportación de conocimientos administrativos, mercadológicos y financieros que permitan a las empresas mantenerse en niveles competitivos y adecuados mediante su implementación.

Al estudiante

Presentar un informe que sirva como guía de estudio teórico y práctico para el estudiante de administración de empresas, dando a conocer un documento basado en las funciones de la administración útiles dentro de una organización.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

3.1.1 Observaciones generales

La investigación de la evaluación integral por medio de cuestionarios y entrevistas por departamento permitió recopilar y analizar la información obtenida, siendo el departamento de mercado el que presentó la mayor cantidad de mejoras por el índice de deficiencias encontradas. Según datos obtenidos de la evaluación no se tiene un acuerdo aprobado por el Consejo Municipal, que de lineamientos que definan las funciones y responsabilidades de las diferentes actividades que se desarrollan en el área.

3.1.2 Entrevistas

Las entrevistas realizadas en los diferentes departamentos de la institución, aportaron información valiosa que permitió conocer más de cerca cómo se desarrollan administrativamente los departamentos financiero, planificación, recurso humano y mercado municipal.

3.1.3 Cuestionarios

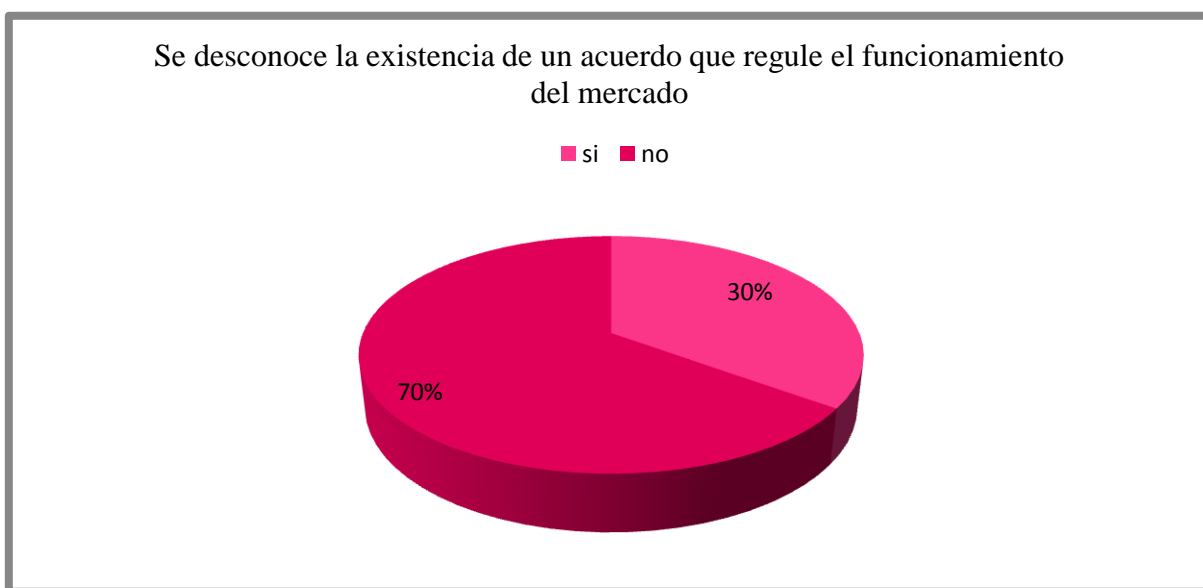
Para conocer de cerca el funcionamiento de la municipalidad se elaboraron cuestionarios los que fueron aplicados en las diferentes áreas de la institución, en ellos se abordaron temas relacionados al conocimiento del programa financiero, proyección a corto, mediano y largo plazo, perfiles para la contratación de personal, aplicación de procedimientos para la toma de decisiones, manual de funciones, puestos y contratos de arrendamiento de locales.

Gráficas de los cuestionarios aplicados en los diferentes departamentos de la municipalidad

Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal que labora en las diferentes áreas de la municipalidad, estos permitieron recopilar información específica, que demostró una oportunidad de mejora por la cantidad de deficiencias encontradas.

Ilustración No. 3

Gráfica 1: Sobre la existencia de un acuerdo que regule el funcionamiento del mercado

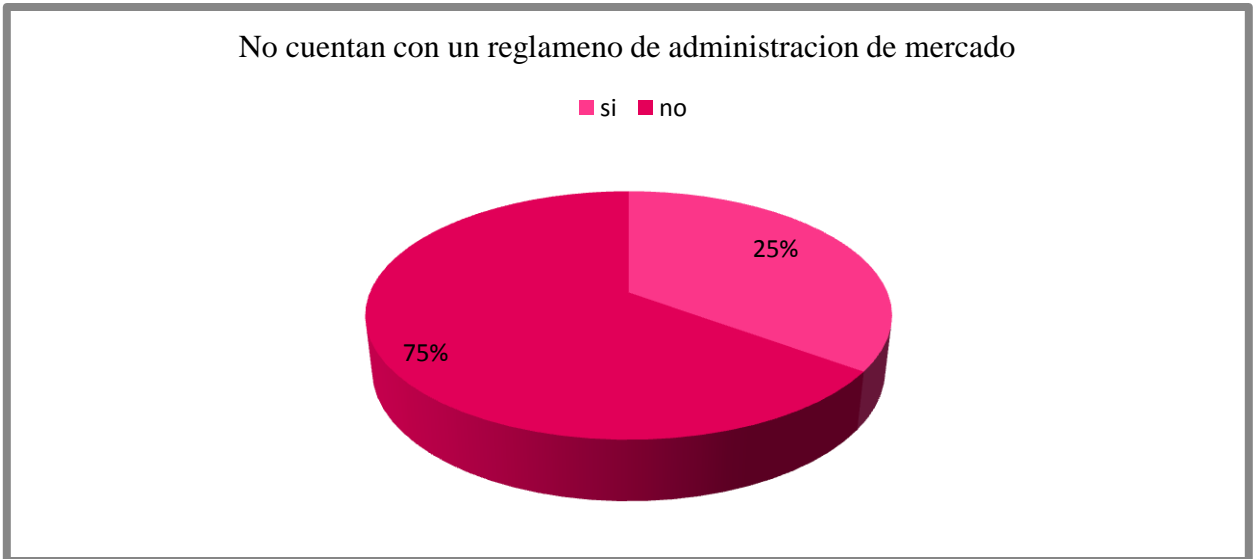


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El 70% de las personas entrevistadas respondió que la municipalidad no posee un acuerdo que regule el funcionamiento del departamento de mercado, la falta de este acuerdo afecta que la administración no tenga un documento de guía que permita solventar los diferentes problemas que se dan en esta área.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: Sobre la existencia de Reglamento de Administración de Mercados.

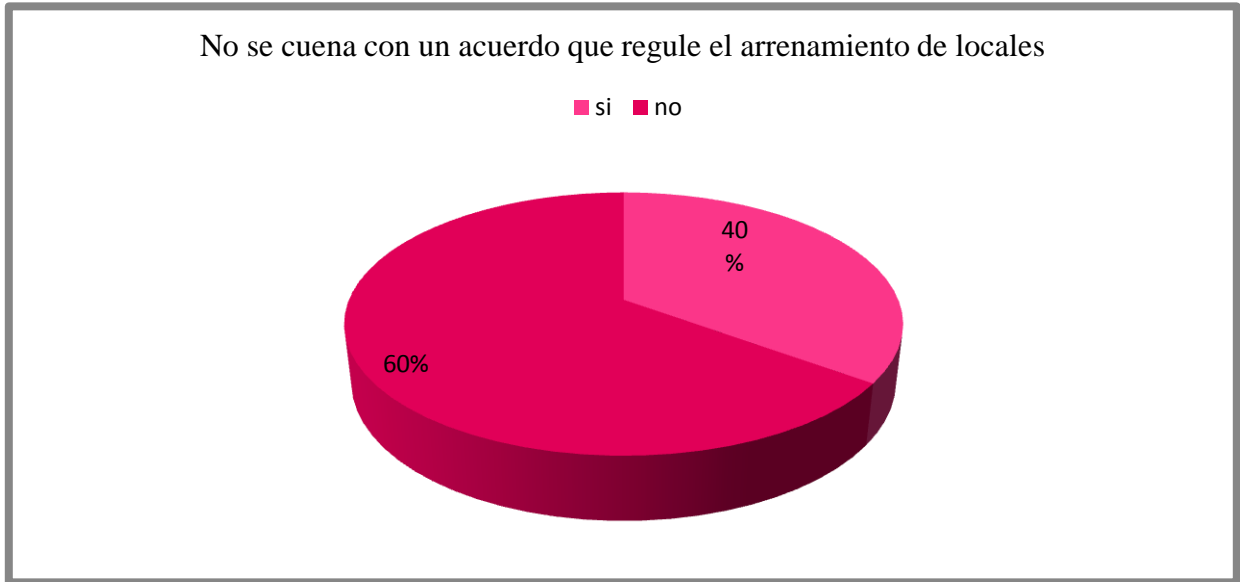


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El 75% de personas entrevistadas respondió que el área del mercado no tiene reglamento interno de administración, siendo un instrumento de gran utilidad para la administración del mercado, hay necesidad de crearlo para establecer lineamientos puntuales para la toma de decisiones.

Ilustración No. 5

Gráfica 3: Sobre la creación de un acuerdo que regule el arrendamiento de locales.

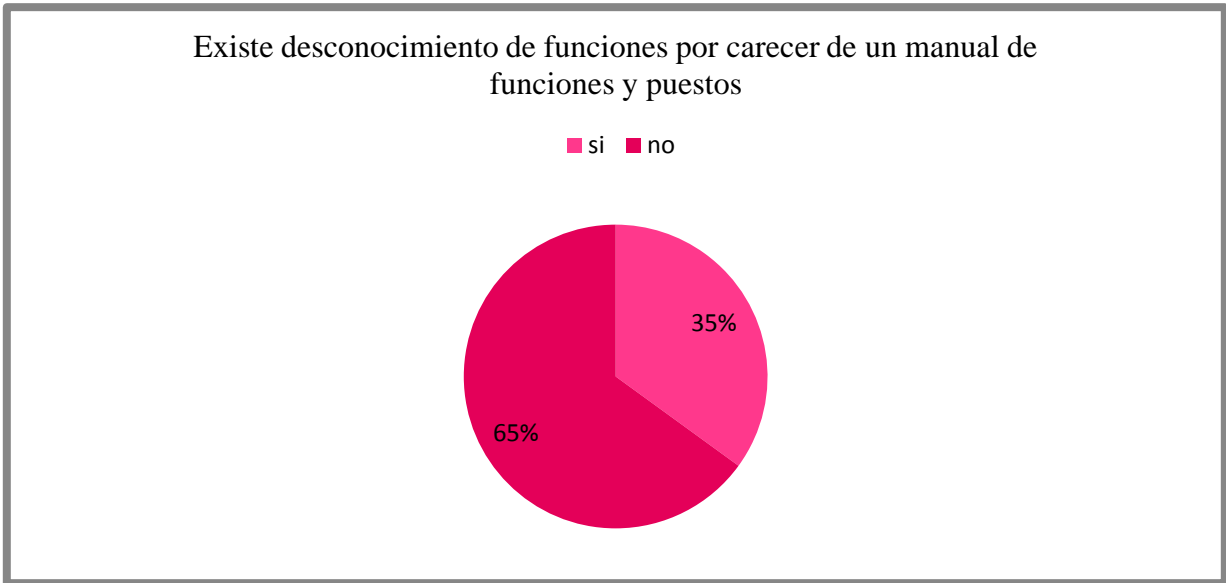


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El 60% de personas entrevistadas respondió que la municipalidad no tiene un acuerdo aprobado por el Consejo Municipal, que de lineamientos precisos para el arrendamiento de locales, debido a ello los arrendatarios venden los locales sin contar con la aprobación respectiva. Es de suma importancia crear e implementar un contrato donde se instituyan las condiciones del arrendamiento, ello permitirá ordenar, controlar, reorientar y optimizar el departamento de mercado.

Ilustración No. 6

Gráfica 4: Sobre la existencia de un manual de funciones y puestos del departamento de mercado.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El 65% de personas entrevistadas respondió que se carece de un manual de funciones y puestos por lo que el personal que labora en el departamento de mercado desconoce las funciones que le corresponden y relaciones de jerarquía.

3.2 Análisis de resultados

La municipalidad es una institución del estado y su función principal suplir las necesidades básicas del municipio, emitir y aprobar acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales; aprobar acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados para el desarrollo municipal; el establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos.

Al llevar a cabo la aplicación del análisis FODA en la municipalidad se identificó que el área con mayor oportunidad de mejora es el departamento de mercado, por la cantidad de deficiencias encontradas.

El departamento de mercado no cuenta con un contrato de arrendamiento de locales

Esta situación afecta lo administrativo del área de mercado por carecer de un documento normativo que condicione el arrendamiento, la implementación de este documento permitirá controlar el desorden que causa este problema y que afecta los ingresos de la municipalidad, porque los inquilinos venden los locales sin consultar a la administración.

El departamento de mercado no cuenta con un manual de funciones y puestos del personal que labora en el área.

No tener un documento en donde se instituyan las funciones y responsabilidades que le correspondan al personal que labora en el área de mercado, afecta la estructura organizacional en la toma de decisiones, dando cabida a la duplicidad de funciones.

No existen procedimientos que permitan solventar los diferentes problemas del área de mercado

La municipalidad como institución se ve afectada administrativamente por no tener procedimientos de control aplicables para solventar los diferentes problemas que se dan en el área del mercado.

El área de mercado carece de un formato de control que permitan ordenar el comercio

El entorno del mercado se ve afectado por el desorden que provocan las ventas en áreas peatonales, este problema se da por carecer de una normativa legal, que establezca un procedimiento correcto para colocar a los comerciantes en áreas accesibles y que no provoquen inconvenientes a la municipalidad como al peatón.

El área del mercado carece de estructura organizacional

El departamento de mercado carece de una estructura funcional definida que permita que el personal que labora en el área conozca las líneas de mando establecidas y competencias de vigor del personal que labora en el área de mercado.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

La propuesta de solución al problema encontrado es la creación de un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos del mercado, creando su estructura organizacional con la contratación de un administrador, una secretaria, un conserje, un electricista y un guardián. Lo cual tendrán una inversión aproximada de Q. 34,482.80, una inversión de mobiliario y equipo y una inversión mensual para el pago del sueldo de las personas contratadas.

Esta propuesta de solución permitirá que el departamento de mercado sea ordenado, dinámico y ante todo eficiente en el desarrollo de sus funciones.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Que el departamento de mercado esté debidamente organizado en relación a sus funciones y responsabilidades del personal.

4.2.2 Objetivos específico

1. Crear e implementar un manual de funciones y procedimientos administrativos
2. Crear e implementar un contrato para el arrendamiento de locales.
3. Crear la estructura organizacional del departamento de mercado

**MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE SANTA IGNACIA, DEL SUR ORIENTE DE
GUATEMALA**

Propuesta de Manual

El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos del Mercado Municipal, constituye un instrumento normativo y operativo de Gestión Municipal, proporcionando objetivos claros para el eficiente desarrollo de las funciones administrativas establecidas en el Código Municipal, decreto 12-2002.

En él se establecen de forma objetiva líneas de mando, niveles de coordinación, funciones administrativas, tareas a desempeñar para lograr resultados positivos en beneficio de la municipalidad, tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la institución.

Este documento de gestión municipal será empleado con el objetivo de lograr que el departamento de mercado municipal cuente con un instrumento, que de lineamientos claros y precisos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Marco Legal

**Constitución Política de Guatemala
Código Municipal 12-2002**

Alcance

El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala, comprende directamente su aplicación al departamento del mercado y su contenido será del conocimiento del personal que labora en dicho departamento.

Naturaleza de la Municipalidad

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Santa Ignacia, es un ente autónomo tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales establecidos en el Código Municipal referentes a la organización, gobierno, administración y desarrollo del municipio. Tiene personería jurídica, autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia según el Código Municipal, decreto 12-2002.

Finalidad de la Organización Municipal

Impulsar permanentemente el desarrollo del municipio a través de la promoción de actividades económicas, sociales, culturales, deportivas, velando por la integridad territorial, el fortalecimiento del patrimonio natural y cultural, proponiendo servicios públicos para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Descripción del puesto			
Nombre del puesto		Administrador del Mercado	
Supervisa a:		Secretaria, Guardián, Electricista y Conserjes del mercado	
Relaciones del Puesto		Alcalde	
Sede	Horario	Fecha de Creación	Fecha de publicación
Edificio Municipal de Santa Ignacia	De lunes a viernes de 8 am. a 4: 00 pm.	Octubre 2014	
<p>Descripción del Puesto: Organizar, dirigir, controlar, coordinar, evaluar, fiscalizar y realizar todas las actividades que sean necesarias para el eficiente funcionamiento del mercado municipal. Así como, optimizar el cumplimiento de las obligaciones de los arrendatarios, garantizando la protección y defensa de los derechos e intereses de la municipalidad y de los arrendatarios.</p>			
<p>Organigrama</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --> B[Administrador del mercado] </pre> </div>			
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar oportunamente al alcalde para facilitar la toma de decisiones. ▪ Autorizar los puestos de mercado permanentes y temporales vigilando el cumplimiento de requisitos y procedimientos establecidos. ▪ Ejercer control y dirección sobre el personal asignado para la prestación del servicio. ▪ Coordinar actividades de limpieza de las instalaciones. ▪ Ejercer control sobre los usuarios del servicio, para evitar morosidad. ▪ Proponer estrategias que contribuyan a mejorar los ingresos municipales. ▪ Coordinar la realización oportuna de cobros a usuarios del servicio. ▪ Enviar a la Tesorería Municipal un informe mensual sobre el estado de morosidad en el servicio de mercado. ▪ Proponer soluciones a problemas encontrados. 			

Perfil del puesto

Nivel de educación	Primaria	Secundaria	Técnico / Diversificado	Universitario	Grado Aprobado
				x	
Título o Diploma	✓ Pensum Cerrado en Administración de Empresas o carrera a fin.				
Conocimientos especiales	Capacidad para manejar equipos de trabajo y orientarlos hacia el alcance de metas.				
Experiencia Laboral	Mínima de 2 años como administrador				
Requisitos Legales	Antecedentes penales y policíacos. Número de identificación tributaria.				

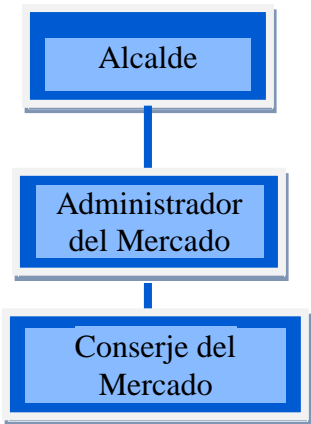
Habilidades y Destrezas	Características Personales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación, organización y control ✓ Trabajo en equipo ✓ Coordinación ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Habilidad verbal ✓ Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso con la Institución ✓ Lealtad ✓ Honestidad ✓ Organizado ✓ Liderazgo ✓ Paciencia

Descripción del puesto			
Nombre del puesto		Secretaria administrativa	
Inmediato Superior		Administrador del Mercado	
Supervisa a:		Ninguno	
Relaciones del Puesto		Administrador del Mercado	
Sede	Horario	Fecha de creación	Fecha de publicación
Edificio Municipal de Santa Ignacia	De lunes a viernes de 8 am. a 4: 00 pm.	Octubre 2014	
<p>Descripción del Puesto: Apoyar administrativa y operativamente las actividades del administrador del mercado municipal.</p> <p>Organigrama:</p> <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --- B[Administrador del Mercado Municipal] B --- C[Secretaria del Mercado Municipal] </pre> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar oficios, actas, circulares, memorándums, informes, listados y censos del mercado en general. ▪ Archivar la documentación utilizada en el departamento de mercado ▪ Recibir y trasladar la documentación a diferentes oficinas internas de la municipalidad y otras entidades que se relacionan con el mercado municipal. ▪ Llevar control de pagos mensuales de los locales del mercado municipal. ▪ Llevar control de solicitudes de puestos y trabajos que se desarrollan dentro del área. ▪ Cubrir el cargo del administrador cuando así se requiera. ▪ Coordinar con el departamento de recursos humanos, permisos de ausencia por enfermedad, formularios de vacaciones, asuntos personales e IGSS; solicitados por el personal que labora en el departamento de mercado. 			

Perfil del puesto

Nivel de educación	Primaria	Secundaria	Técnico / Diversificado	Universitario	Grado Aprobado
			x		
Título o Diplomado	Secretaria comercial				
Conocimientos Especiales	Conocimiento de paquetes de computación				
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares				
Requisitos Legales	Antecedentes penales y policiaicos. Número de identificación tributaria				

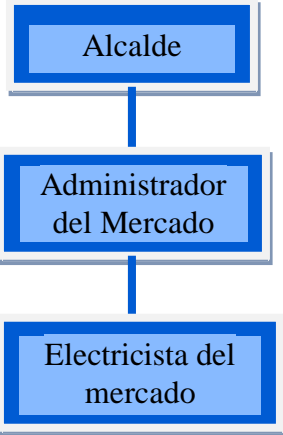
Habilidades y Destrezas	Características Personales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de documentos ✓ organización, planificar ✓ proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Iniciativa ✓ Integridad ✓ Organizada ✓ Servicio al cliente

Descripción del puesto			
Nombre del Puesto		Conserje del Mercado	
Inmediato Superior		Administrador del Mercado	
Supervisa a:		Ninguno	
Relaciones del Puesto		Administrador del mercado	
Sede	Horario	Fecha de creación	Fecha de publicación
Edificio Municipal de Santa Ignacia	De lunes a viernes de 8 am. a 4: 00 pm	Octubre 2014	
<p>Descripción del Puesto: Se encarga de realizar labores de limpieza en las instalaciones del mercado municipal, como del entorno del edificio.</p> <p>Organigrama:</p>  <pre> graph TD Alcalde[Alcalde] --- Administrador[Administrador del Mercado] Administrador --- Conserje[Conserje del Mercado] </pre>			
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las labores de limpieza en las instalaciones que ocupa el mercado municipal. ▪ Realizar labores de limpieza en el área de parqueo. ▪ Realizar labores de limpieza en las ventanas del edificio. ▪ Realizar labores de mantenimiento de pintura en las instalaciones del edificio del mercado. ▪ Brindar apoyo en cualquier actividad que le sea designada por el administrador del mercado. ▪ Otras atribuciones que le sean designadas para el buen funcionamiento del mercado. 			

Perfil del puesto

Nivel de educación	Primaria	Secundaria	Técnico / Diversificado	Universitario	Grado Aprobado
	x				
Título o Diplomado	Primaria Completa				
Conocimientos Especiales	En el área de limpieza				
Experiencia Laboral	En puestos a fines con un mínimo de 1 año				
Requisitos Legales	Antecedentes penales y policíacos. Número de identificación tributaria				

Habilidades y Destrezas	Características Personales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenas relaciones humanas ✓ Manejo de equipo relacionado con su trabajo ✓ Capacidad de organización ✓ Con conocimientos relacionados al puesto ✓ Proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amabilidad ✓ Comprometido con su trabajo ✓ Organizado ✓ Actitud Positiva

Descripción del puesto			
Nombre del Puesto		Electricista	
Inmediato Superior		Administrador del Mercado	
Supervisa a:		Ninguno	
Relaciones del Puesto		Administrador del mercado	
Sede	Horario	Fecha de	Fecha de publicación
Edificio Municipal de Santa Ignacia	De lunes a viernes de 8 am. a 4: 00 pm	Octubre 2014	
<p>Descripción del Puesto: Organizar y planificar los trabajos de electricidad que se requieran en el mercado municipal.</p> <p>Organigrama:</p>  <pre> graph TD Alcalde[Alcalde] --- AM[Administrador del Mercado] AM --- Electricista[Electricista del mercado] </pre> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y realizar mantenimiento periódico de las instalaciones eléctricas del mercado. ▪ Llevar control de contadores de energía que estén a nombre de la municipalidad en los diferentes locales arrendados. ▪ Llevar control de solvencia o morosidad de los inquilinos que utilizan contador eléctrico y presentarlo a la administración del mercado. ▪ Llevar bitácora de desperfectos y presentar plan de contingencias al administrador, para la solución de los problemas lo más pronto posible. ▪ Realizar instalaciones eléctricas o modificaciones de los circuitos requeridas por la administración y las necesarias para el perfecto funcionamiento de las instalaciones del mercado ▪ Realizar otras atribuciones que, dentro de su competencia le sean asignadas por el administrador. 			

Perfil del puesto

Nivel de educación	Primaria	Secundaria	Técnico / Diversificado	Universitario	Grado Aprobado
			x		
Título o Diplomado	Tener certificado de aptitud en electricidad por el Intecap				
Conocimientos Especiales	En líneas de alta y baja tensión				
Experiencia Laboral	En puestos a fines con un mínimo de 1 año				
Requisitos Legales	Antecedentes penales y policíacos. Número de identificación tributaria				

Habilidades y Destrezas	Características Personales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad de comunicación ✓ Conocimientos en electricidad ✓ Manejo de herramientas de electricidad ✓ Proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criterio propio ✓ Seguridad en sí mismo ✓ Comprometido con su trabajo

Descripción del puesto			
Nombre del Puesto		Guardián del Mercado	
Inmediato Superior		Administrador del mercado	
Supervisa a:		Ninguno	
Relaciones del Puesto		Administrador del mercado	
Sede	Horario	Fecha de creación	Fecha de publicación
Edificio Municipal de Santa Ignacia	De lunes a viernes de 8 am. a 4: 00 pm.	Octubre 2014	
<p>Descripción del Puesto: Cuerpo civil dependiente de la municipalidad, cuya principal misión es promover las condiciones de seguridad y convivencia por medio de la prevención, protección y el control en el área del mercado.</p>			
<p>Organigrama:</p> <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --> B[Administrador del mercado] B --> C[Guardian del mercado municipal] </pre>			
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir formas de comportamientos que promuevan los valores de seguridad, libre esparcimiento, integridad de los bienes, buena convivencia y de respeto del bien común. ▪ Presentan informe diario del acontecer en el departamento de mercado. ▪ Reportar al administrador del mercado la situación física en la que se encuentra las instalaciones municipales a su cargo, terminado su turno de guardianía. ▪ Trasladar la guardianía a su sucesor, terminado el turno, informándole la situación del patrimonio resguardado y los hechos relevantes producidos en su turno. ▪ Respetar los horarios asignados para su turno. ▪ Reportar toda situación suscitada en las instalaciones municipales y que sea detectada encontrándose en su punto de servicio. 			

Perfil del puesto

Nivel de educación	Primaria	Secundaria	Técnico / Diversificado	Universitario	Grado Aprobado
		x			
Título o Diplomado	Educación básica				
Conocimientos Especiales	Capacidad para organizar, ejecutar órdenes y disposiciones de ordenamiento.				
Experiencia Laboral	En puestos a fines con un mínimo de 1 año				
Requisitos Legales	Antecedentes penales y policíacos. Número de identificación tributaria				

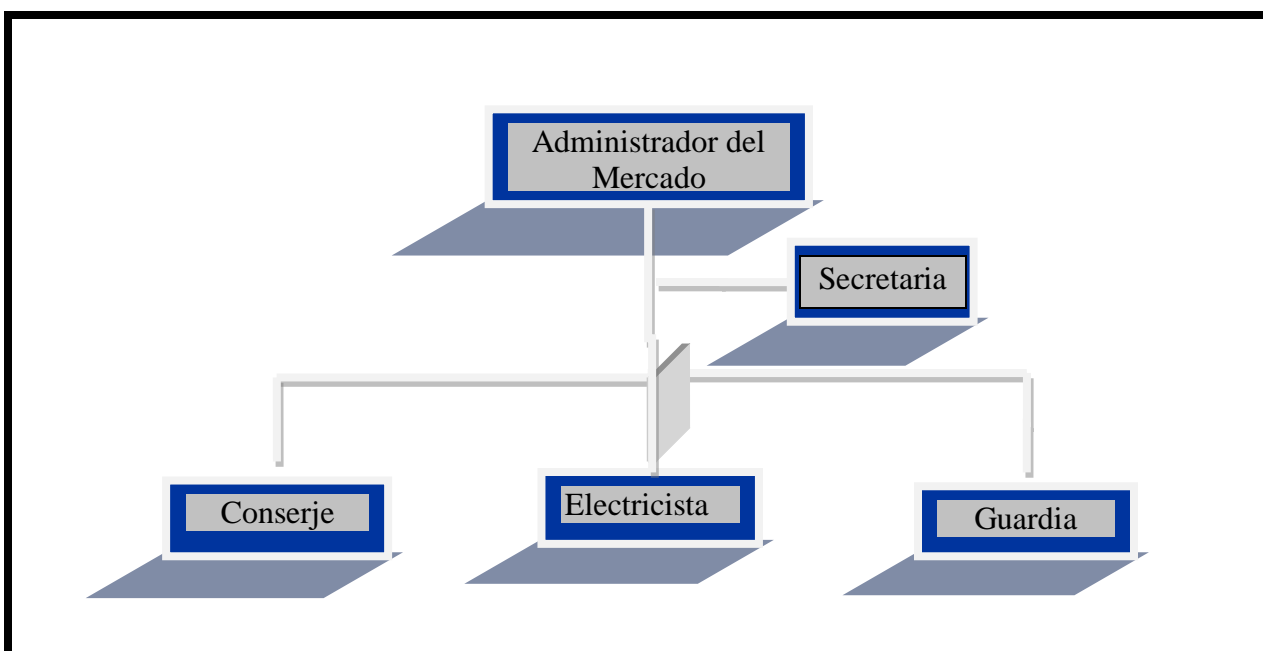
Habilidades y Destrezas	Características Personales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Organizado ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometido con la institución ✓ Responsable ✓ Honesto ✓ Colaborador

Estructura organizacional sugerida

Con la contratación del personal para el área del mercado, las líneas de mando de la estructura organizacional se graficarán de la siguiente manera.

Ilustracion No.7

Estructura organizacional sugerida del Departamento de Mercado, de la municipalidad de Santa Ignacia.



Fuente: Elaboración propia, abril 2015

4.5 Mobiliario y Equipo

La inversión a realizar de parte de la municipalidad para la nueva contratación es mobiliario y equipo y equipo de cómputo para las personas que ocuparán los cargos de administrador y secretaria del mercado municipal.

Tabla No. 5

Mobiliario y equipo para el departamento de mercado de la municipalidad

ARTICULO	Cantidad
Computadora	2
UPS	2
Escritorio tipo secretarial	2
Silla secretarial	2
Sumadora	2
Impresor multifuncional	2
Total artículos	12

Fuente: elaboración propia, abril 2015

4.6 Recursos Económicos

La inversión que tiene que llevar a cabo la municipalidad para la implementación de la propuesta consiste en la compra del mobiliario y equipo, equipo de cómputo y el salario mensual de las contrataciones para ocupar el cargo de administrador y de secretaria del mercado.

4.6.1 Inversión inicial

A continuación se detalla la inversión inicial en la compra de mobiliario equipo y equipo de cómputo para el departamento de mercado de la municipalidad.

Tabla No. 6

Costos de inversión en la compra de mobiliario equipo y equipo de cómputo para el departamento de mercado, expresado en quetzales

Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total monto
Computadora HP	2	Q. 3500.00	Q. 7000.00
UPS	2	Q. 450.00	Q. 900.00
Escritorio tipo secretarial	2	Q. 400.00	Q. 800.00
Silla con brazos y elevación secretarial	2	Q. 425.00	Q.850.00
Sumadora marca canon	2	Q.185.00	Q. 370.00
Impresora multifuncional marca canon	2	Q. 310.00	Q.620.00
Total de la inversión inicial			Q. 10540.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015, precios cotizados a la empresa LM, innovación tecnológica

Inversión mensual de la municipalidad

El costo fijo que tendrá la municipalidad por la contratación de las personas para la ejecución de la nueva propuesta del área de mercado, pago de sueldos, bonificaciones, cuotas patronales, pago de vacaciones, aguinaldo, bono catorce e indemnización.

Determinación de los salarios a pagar

El sueldo a pagar a las personas que ocuparán el puesto de administrador y secretaria del mercado se determino de acuerdo a los estándares instituidos por la administración financiera de la municipalidad con un monto de cinco mil quetzales exactos para el administrador y tres mil quetzales para la secretaria, más la bonificación de doscientos cincuenta quetzales a cada uno.

Tabla No.7

Costos de la inversión mensual del departamento de mercado
 Contratación de nuevo personal
 Municipalidad de Santa Ignacia

Puesto	Sueldo	Bonificación	Aguinaldo 8.33%	Bono 14 8.33%	Cuota Patronal 12.67%	Vacaciones 4.17%	Indemnización 8.33%	Gran total
Administrador del mercado	Q.5000.00	Q. 250.00	Q. 416.50	Q. 416.50	Q. 633.50	Q. 208.50	Q. 416.50	Q. 7341.50
Secretaria	Q. 3000.00	Q. 250.00	Q. 249.90	Q. 249.90	Q. 380.10	Q. 125.10	Q. 249.90	Q. 4504.90
Conserje	Q. 2500.00	Q. 250.00	Q. 208.25	Q. 208.25	Q. 316.75	Q. 104.25	Q. 208.25	Q. 3795.75
Electricista	Q. 3000.00	Q. 250.00	Q.249.90	Q. 249.90	Q. 380.10	Q. 125.10	Q. 249.90	Q. 4504.90
Guardián	Q. 2500.00	Q. 250.00	Q. 208.25	Q. 208.25	Q. 316.75	Q. 104.25	Q. 208.25	Q. 3795.75
Gran Total	Q. 16000.00	Q. 250.00	Q.1332.80	Q. 1332.80	Q. 2027.10	Q. 667.20	Q. 1332.80	Q. 23942.80

Fuente. Elaboración propia, abril 2015, departamento financiero de la municipalidad

Contrato de Arrendamiento de Locales de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala

En la ciudad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, el día _____ del año dos mil catorce _____ por parte de la municipalidad de Santa Ignacia, y por la otra parte _____ de veintitrés años de edad, soltero, guatemalteco, agricultor, de este domicilio, me identifico con la cédula de vecindad número de orden F guion seis y registro _____, extendida por el Alcalde municipal de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala. Aseguramos los otorgantes hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que por el presente documento convenimos en celebrar: **CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE BIEN INMUEBLE**, de conformidad con las siguientes cláusulas: PRIMERA: Manifestamos que la municipalidad de Santa Ignacia es legítima propietaria de los bienes inmuebles inscrito en el Registro General de la Propiedad como finca rustica número _____, folio _____, del libro _____, del Sur Oriente de Guatemala, ubicada en Barrio _____, conocido como el _____, del municipio de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala, el cual cuenta con el servicio de agua y energía eléctrica. SEGUNDA: Continuo manifestando yo, que el inmueble relacionado se encuentra libre de gravámenes anotaciones o limitaciones que pueden afectar los derechos del arrendatario. TERCERO: Por mi parte Yo, declaro que por el presente acto doy en arrendamiento el inmueble identificado en la cláusula primera del presente contrato al señor _____ bajo las siguientes condiciones: a) **PLAZO DEL ARRENDAMIENTO**: El plazo del presente contrato de arrendamiento será de un año, que inicia _____ del año _____, plazo que será obligatorio para ambas partes, y vencido el mismo si se sigue utilizando el local la parte arrendataria deberá renovar el contrato o de lo

contrario deberá desocuparlo. b) RENTA: La renta será de _____; c) FORMA DE PAGO DE LA RENTA: Será pagada anticipada y mensualmente, haciendo el respectivo pago los primeros tres días de cada mes a la receptoría de cobros: d) DESTINO DEL INMUEBLE: El inmueble será destinado exclusivamente para venta de productos varios, excepto bebidas embriagantes. e) REPARACIONES DEL INMUEBLE: El inmueble objeto de arrendamiento se entrega con los servicios de agua potable y Energía Eléctrica y será a costa del arrendatario, cualquier mejora que desee hacer por cualquier mejora que desee hacer no tendrá derecho a exigir pago alguno, ni tampoco podrá llevarse consigo las mejoras que hubiere hecho, salvo que puedan llevarse sin deteriorar el inmueble. g) VENCIMIENTO DEL CONTRATO: El presente contrato vence el uno de diciembre del año dos mil dieciséis. FUERO DEL DOMICILIO: Yo renuncio al fuero de mi domicilio y me someto a la jurisdicción y competencia del Juzgado que elija la municipalidad. CUARTA: Por su parte ambos otorgantes enterados del contenido íntegro del presente contrato lo aceptamos, ratificamos y firmamos.

En la ciudad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, al día _____ del año dos mil catorce, como Notario DOY FE: Que las firmas que anteceden son AUTÉNTICAS, por haber sido puestas a mi presencia por los representantes legales de la municipalidad de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala y el señor: _____ quien se identifican con la cedula de vecindad número de orden F guion seis y registro _____, extendida por el Alcalde municipal de Santa Ignacia, del Sur Oriente de Guatemala; y quien se identifica con la cédula de vecindad número de orden _____, extendida por el Alcalde municipal de _____, departamento de _____, y para mejor constancia firman nuevamente la presente acta de legalización, juntamente con el notario autorizante.

Procedimiento para el arrendamiento de locales del mercado

Para el arrendamiento de los locales en el mercado de la municipalidad, del municipio de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, se debe realizar el siguiente procedimiento.

- Solicitar en la oficina del departamento de mercado el formulario correspondiente para arrendamiento de locales.
- Presentar el formulario con la información requerida, sin tachones, letra legible de molde.
- Adjuntar al formulario, fotocopia de DPI, boleto de ornato, recibo de luz o teléfono, fotografía reciente tamaño cedula.
- El Alcalde solicitará información al Administrador sobre la conveniencia o no de la adjudicación del local solicitado.
- Esperar de 5 a 10 días la resolución del Consejo Municipal, donde se autoriza el arrendamiento de local.
- Autorizado el local se deberá suscribir el respectivo contrato de arrendamiento que será proporcionado por el departamento de mercado.
- Establecido el contrato de arrendamiento se le informará al arrendante la ubicación y número de local que le corresponde.

Código: MSI A-001		Edición:	Páginas:
Revisado Por:			
Aprobado por:			
Fecha de elaboración			
Controlado	SI	NO	

Uso de la institución	Municipalidad de Santa Ignacia del sur Oriente de Guatemala
-----------------------	---

No. 000000001

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PUESTOS DE ARRENDAMIENTO

Locales Fijos		Piso Plaza (Puestos)

INFORMACION DEL SOLICITANTE			
Nombres y apellidos:			
Dirección domiciliar			
Casa propia <input type="checkbox"/>	Alquilada <input type="checkbox"/>		
Correo Electrónico:		Teléfono:	
No. DPI:		Lugar de extensión	
Profesión u oficio		Fecha de Nacimiento	

REFERENCIAS PERSONALES

1. _____
2. _____
3. _____

Declaro que los datos consignados en esta solicitud son ciertos y exactos, sometiéndome a las sanciones legales correspondientes, por cualquier falsedad o en ella contenida, autorizando a la municipalidad, para que verifique la información descrita en este documento y que haga las consultas que considere pertinentes.

Lugar y fecha

Firma del solicitante

Resolución del Consejo Municipal	
Acta No.:	
Resolución No. :	
Fecha de Autorización:	
Fecha de entrega del puesto:	
Forma de Pago:	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; padding: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>_____</p> <p>Firma Alcalde</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>_____</p> <p>Firma Administrador del Mercado</p> </div> </div>	

Procedimiento para arrendantes morosos

Para la recuperación de la cartera de arrendantes morosos, del municipio de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala se debe realizar el siguiente procedimiento.

- Verificar el cumplimiento de pagos de los arrendatarios del mercado
- Los que tienen de 2 a 3 meses de deuda se les envía el requerimiento de cobro, dándoles un plazo de máximo de 15 días para hacerlo efectivo.
- Los que tienen de 5 meses en adelante se le solicita por medio de una orden del Juez de Asuntos Municipal el desalojo del local.
- De no acatar la orden se procederá con apoyo de las autoridades competentes a proceder el desalojo.
- Si se hace efectivo el pago de la deuda del arrendamiento de local, se deben cancelar los gastos notariales.

Código: MSI A-002		Edición:	Páginas:
Revisado Por:			
Aprobado por:			
Fecha de elaboración			
Controlado	SI	NO	

Procedimiento para sub-arrendamiento de locales

Para sub-arrendar los locales de la municipalidad, del mercado, del municipio de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala se debe realizar el siguiente procedimiento.

- Se reporta al departamento del mercado municipal el sub-arrendamiento del local
- El administrador lo reporta al Consejo Municipal, para su análisis.
- Aprobado por el Consejo Municipal, el representante titular del local deberá solicitar al sub-arrendante, la información personal (fotocopia de DPI, boleto de ornato, fotocopia de recibo de luz o teléfono, fotografía reciente tamaño cedula).
- A partir de la fecha convenida el sub-arrendante deberá seguir cancelando las cuotas de pago establecidas del local.
- Al momento que el sub-arrendante no cumpla con la cuota mensual, se le notificara al arrendate titular para que el solvente el inconveniente de pago.
- Si por algún motivo el titular del local omitiera la notificación hecha por municipalidad, se aplicara el procedimiento legal de cobro.

Código: MSI A-003		Edición:	Páginas:
Revisado Por:			
Aprobado por:			
Fecha de elaboración			
Controlado	SI	NO	

Procedimiento para evitar invasión de ventas

Para evitar invasión de ventas en el entorno del edificio de la municipalidad, del municipio de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, se debe realizar el siguiente procedimiento.

- Solicitar en la oficina del departamento de mercado el formulario correspondiente para adquirir un puesto destinado a piso plaza.
- Presentar el formulario con la información requerida, sin tachones, letra legible de molde.
- Adjuntar al formulario, fotocopia de DPI, boleto de ornato, recibo de luz o teléfono, fotografía reciente tamaño cedula.
- El Alcalde solicitará información al administrador sobre la conveniencia o no de la adjudicación del puesto de piso plaza.
- Esperar de 5 a 8 días la resolución del Consejo Municipal, donde se autoriza el espacio de piso plaza que se ha solicitado.
- Respetar el espacio asignado por la administración del mercado, según la clase de producto que expendan.
- Pagar la tasa por servicio (piso de plaza) a la persona autorizada por la municipalidad en el momento que se le requiera.
- Conservar el comprobante correspondiente del pagó diario.
- Mantener limpio el puesto asignado
- Depositar la basura y desperdicios en el lugar destinado por la municipalidad.

Código: MSI A-004		Edición:	Páginas:
Revisado Por:			
Aprobado por:			
Fecha de elaboración			
Controlado	SI	NO	

Perfil del cliente

A continuación se desglosa el perfil del cliente, en donde se hace una caracterización de rasgos demográficos, con la intención de conocer los clientes que visitan el mercado municipal del municipio de Santa Ignacia, del sur oriente de Guatemala.

Definición del perfil del cliente

Lugar Municipalidad de Santa Ignacia, del sur oriente de Guatemala

- ✓ Sexo: indiferente
- ✓ Edad: entre 20 a 50 años
- ✓ Ingresos: Q.1000.00 a Q. 2500.00
- ✓ Estado Civil: casado/soltero
- ✓ Clase social: media
- ✓ Nivel de educación: Nivel primario, medio
- ✓ Ocupaciones: amas de casa, agricultores
- ✓ Estabilidad laboral:
- ✓ Beneficios Importantes: precios, servicios

Medidores de Control

A continuación se detalla los medidores de control en referencia a la cantidad de personas que visitan el mercado municipal cada mes. Esta medición permitirá conocer la diferencia de un mes a otro, al aplicar la nueva propuesta del departamento de mercado.

Visitas mes anterior	Visitas mes 1	Visitas mes 2	Visitas mes 3	Visitas mes 4

Medidor de control en relación a la rentabilidad que obtienen los comerciantes del mercado, por el consumo que realizan las personas que visitan cada mes el mercado. Esta medición permitirá conocer el ingreso económico obtenido por los comerciantes al aplicar la nueva propuesta del departamento de mercado.

Ingresos mes anterior	Ingresos mes 1	Ingresos mes 2	Ingresos mes 3	Ingresos mes 4

Medidores de control en relación a la satisfacción de los servicios que presta la municipalidad en relación a la administración del mercado municipal, por medio de una encuesta. Su aplicación será cada mes.

1. Medición de satisfacción de las personas que visitan el mercado en relación del aseo del mercado municipal.

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

2. Medición de satisfacción de las personas que visitan el mercado en relación a las medidas de seguridad implementadas por la municipalidad dentro del mercado municipal.

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

3. Medición de satisfacción de las personas que visitan el mercado en relación al área de parqueo del mercado municipal.

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

4. Medición de satisfacción de las personas que visitan el mercado en relación al horario de atención del mercado municipal.

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

Estrategia de marketing interno

El siguiente plan de comunicación interno se llevará a cabo involucrando al alcalde y su respectiva corporación municipal para que se realicen convenciones y reuniones en donde se concientice al empleado de la importancia del servicio que se les prestará a los arrendatarios del mercado como a la población en general con la implementación de la nueva propuesta.

Los medios de comunicación interna que se utilizan para su respectiva divulgación es el siguiente.

- ✓ Videos
- ✓ Correos electrónicos
- ✓ Video conferencia

Tabla No. 8

Cronograma de actividades, marketing interno

Cronograma de actividades semanal	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Reunión alcalde y Consejo Municipal				
Reunión alcalde y personal laboral				
Envíos de correos				
Paso de videos al personal				

Fuente: elaboración propia, abril 2015

Estrategia de divulgación

Tomando en cuenta el rol que desempeña el departamento de mercado en la municipalidad es importante adoptar una estrategia de comunicación adecuada, sencilla y entendible, por medio de la cual se den a conocer los beneficios con la implementación de la propuesta de creación de un manual de funciones, puestos y sus respectivos procedimientos.

El siguiente plan de divulgación se aplicara de forma interna y externa al personal que labora en la municipalidad, a los arrendatarios y población en general.

Objetivo general

Dar a conocer al personal que labora en la municipalidad, la nueva propuesta a implementar en el departamento de mercado y las mejoras que se obtendrán.

Objetivo Especifico

- Dar a conocer el nuevo formato con las ventajas operativas de funcionamiento del área de mercado.
- Dar a conocer la nueva dinámica para el arrendamiento de los locales.
- Dar a conocer un nuevo formato de procedimientos para el ordenamiento del comercio.
- Mejorar la imagen administrativa.
- Prestar un mejor servicio a los arrendatarios y público en general.

Alcance

A todo el personal que labora en la municipalidad.

Responsable

El siguiente plan de divulgación estará a cargo del departamento de relaciones públicas de la municipalidad.

Medios de información

La forma más efectiva para hacer llegar la información al personal que labora en la municipalidad, a los arrendantes y público en general, será por los siguientes medios de comunicación.

Folletos trifoliales: se elaborarán con información de manera clara y con un lenguaje puntual y sencillo, para que cuando llegue al personal sea comprendido y no existan dudas del tema expuesto.

En el trifoliar se enfocará la información de manera clara, sencilla y de manera estratégica, enfocando las mejoras y ventajas operativas de la propuesta.

Revista: Publicación periódica en forma de cuaderno con artículos de información general o de una materia determinada, con una cubierta flexible y ligera y a menudo ilustrada.

Afiche Lámina que promociona un producto, un servicio o un evento. Se denomina afiche a un tipo de cartel que es soporte de un mensaje que se quiere comunicar. Puede tener diferentes tamaños y su contenido varía según la intencionalidad de lo que se comunica, definido sobre todo por el tipo de mensaje. La comunicación visual, el diseño gráfico, la publicidad, el marketing y el merchandising, son algunas de las áreas que trabajan con este tipo de soporte comunicativo.

Trifoliar

El momento del cambio llego

¡Porque tu lo pediste!

La municipalidad de Santa Ignacia, ha lanzado su propuesta administrativa; **Creación de un Manual de Funciones, Puestos y Procedimientos Administrativos**, con la intención de presentar soluciones a la problemática actual y prestar un buen servicio a los arrendantes y público que visita el sector comercial del municipio.

El personal será eficiente en el desarrollo de sus funciones



Los arrendantes tendrán un documento legal que determina las cláusulas de arrendamiento de los locales



El departamento de mercado contará con herramientas administrativas para la toma de decisiones .



CAPACIDAD
LIDERAZGO, EFICIENCIA



Departamento de Mercado
Municipalidad de Santa Ignacia, del
Sur Oriente de Guatemala



TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

MUNICIPALIDAD DE SANTA IGNACIA DEL SUR ORIENTE DE GUATEMALA



LO NUEVO, LO DIFERENTE



MI MERCADO

UN MEJOR SERVICIO

CAPACIDAD, LIDERAZGO Y EFICIENCIA

www.mimercado@munisntaignacia.com.gt

Fuente: elaboración propia, abril 2015



Fuente: elaboración propia, abril 2015

Actividades: Se organizarán dos eventos con la intención de dar a conocer y promocionar la nueva propuesta del departamento de mercado.

Propuesta del plan de implementación

Al consejo municipal y departamento financiero se les dará a conocer los beneficios que se obtendrán en el departamento de mercado al crear su estructura organizacional, lo cual también atenderá sus funciones y responsabilidades al implementar el manual de funciones y sus respectivos procedimientos, por lo que se obtendrá un mejor control de todas las actividades que se desarrollan en el mismo.

Beneficios de la propuesta

1. El personal conocerá sus funciones y responsabilidades del puesto que desempeñan.
2. Se contará con herramienta para la toma de decisiones
3. El área del mercado será eficiente en el desarrollo de sus funciones.
4. Se minimizarán inconvenientes entre administración y usuarios del mercado.
5. El departamento de mercado contará con su estructura organizacional.

Costos del plan de divulgación

Para la respectiva implementación del plan de divulgación se detallan a continuación los costos a utilizar.

Tabla No. 9
Costos plan de divulgación

Medio informativo	Cantidad	Costo unitario	Total
Trifoliar color	470	5	Q. 2350.00
Afiche color	50	10	Q. 500.00
Actividades	2	1300	Q. 2600.00
Revista	100	15	Q.1500.00
Total			Q. 6950.00

Fuente: Elaboración propia, precios cotizados a Impresos y Mas, abril 2015

La distribución de los medios de información en donde se da conocer el plan de comunicación de la propuesta se llevara a cabo por el departamento de relaciones públicas de la municipalidad y se detalla de la siguiente manera.

- ✓ Trifoliales: se distribuirán al personal que labora en la municipalidad, a los arrendatarios y personas que visita las instalaciones del mercado.
- ✓ Afiches: serán colocados en lugares estratégicos para su respectiva divulgación.
- ✓ Revistas: serán distribuidas en cada uno de los departamentos de la municipalidad y público en general.

Cronograma de actividades

Cronograma de la –PED–

ACTIVIDADES MENSUALES DE LA PED	JUNIO 2014				JULIO 2014				AGOSTO 2014				SEPTIEMBRE 2014				OCTUBRE 2014				NOVIEMBRE 2014			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contacto inicial con la empresa	■	■	■	■																				
Solicitud de la carta en la universidad	■	■	■	■																				
Entrega de la carta autorizada	■	■	■	■																				
Recopilación de Información	■	■	■	■																				
Evaluación Integral/Recopilación Información	■	■	■	■																				
Análisis Preliminar	■	■	■	■																				
Elaboración Propuesta de la planeación del estudio	■	■	■	■																				
Pre-Tutoría / Primera Reunión	■	■	■	■																				
Observación directa áreas de trabajo	■	■	■	■																				
Pre-Tutoría / Segunda Reunión					■	■	■	■																
Aplicación y análisis de cuestionarios por unidad organizacional					■	■	■	■																
Revisión y análisis de documentos					■	■	■	■																
Pre-Tutoría / Tercera Reunión									■	■	■	■												
Elaboración Diagnostico integral y anteproyecto PED									■	■	■	■												
Pre-Tutoría / Cuarta Reunión													■	■	■	■								
Planteamiento del problema													■	■	■	■								
Recopilación Información Complementaria													■	■	■	■								
Interpretación de Resultados																	■	■	■	■				
Elaboración de la Propuesta																	■	■	■	■				
Elaboración de Conclusiones y recomendaciones																	■	■	■	■				
Presentación Informe Final																					■	■	■	■

Conclusión

La municipalidad por ser una institución del estado debe prevalecer en su organización la aplicación del código municipal, según decreto 12-2002, aplicando en cada área sus normas y procedimientos de acuerdo a sus necesidades.

Según el estudio que se llevo a cabo por medio de los instrumentemos de recopilación de datos se presentaron varias debilidades, la de mayor oportunidad de mejora fue la detectada en el departamento de mercado por carecer de un acuerdo que regule las funciones y responsabilidades del mismo. Esta situación llevo al análisis de las causas para implementar un plan de solución que permita organizar y reorientar las debilidades y convertirlas en fortalezas de la institución.

Con la creación e implementación de un manual de funciones, puestos y procedimientos administrativos en el área de mercado, este será eficiente en el desarrollo integral de sus funciones, el personal conocerá las líneas de mando establecidas de acuerdo a su estructura organizacional y con la aplicación de procedimientos correctos se solventaran los diferentes problemas que merma su eficiencia administrativa.

Referencias bibliográficas

1. Koontz, Harold, "Administración", 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", Mc Graw Hill, México, 2002.
3. Chiavenato, Idalberto, "Administración en los nuevos tiempos", Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
4. Koontz, Harold, "Elementos de Administración", 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
5. Schemerhorn, John R., "Administración", Limusa Wiley, México, 2001.
6. Instituto de investigaciones sociales. (abril 2006) Universidad panamericana, Manual de estilos de trabajos académicos.
7. Cohorte No.5 (2014) Guía Metodológica, Universidad Panamericana
8. Harold Koontz & Heinz Weihrich (2004) Administración una perspectiva global. 12 edición.

Anexos



Anexo 1
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL
DEPARTAMENTO DE MERCADO**

A continuación presentamos el siguiente cuestionario con el objetivo de conocer el funcionamiento del departamento de mercado de la Municipalidad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, marque con una X en la casilla que considere correcta su respuesta.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Cuenta la municipalidad con un acuerdo que regule el funcionamiento del departamento mercado?		
2	¿Cuenta el departamento de mercado con un Reglamento de Administracion de Mercados?		
3	¿Existe un acuerdo que regule el arrendamiento de los locales del mercado municipal?		
4	¿Existe un manual de funciones que detalle las responsabilidades del personal que labora en el mercado?		
6	¿Cuenta el departamento de mercado con un banco de datos actualizados de los arrendantes de los locales?		
7	¿Se cuenta con un procedimiento que permita controlar la morosidad de los arrendantes del mercado?		
8	¿Cuenta el departamento de mercado con procedimientos que permitan controlar los puestos de Piso Plaza?		
9	¿Existe procedimientos que regulen, cuando por algun motivo no quieran continuar arrendando los locales del mercado los inquilinos?		
10	¿Cuenta el departamento de mercado con estructura organizacional?		

Anexo 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION

A continuación presentamos el siguiente cuestionario con el objetivo de conocer el funcionamiento del departamento de planificación de la Municipalidad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, marque con una X en la casilla que considere correcta su respuesta.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Cuenta el departamento de planificación con un manual que regule el accionar de sus planes como el de su personal?		
2	¿Se cuenta con un banco de proyectos generado por las necesidades de la población?		
3	¿Cuenta la municipalidad con una planeación estratégica definida, para solventar la demanda de servicios básicos de la población en general?		
4	En el aspecto técnico ¿se ejecutan las obras tal como se planifican?		
5	¿Cumple el departamento de planificación su función?		
6	¿Existe una medición y/o revisión del alcance de los planes trazados?		
7	¿Contribuyen los planes departamentales, con los municipales para cumplir los objetivos de la planificación municipal?		
8	¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?		

Anexo 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación presentamos el siguiente cuestionario con el objetivo de conocer el funcionamiento del departamento Recurso Humanos de la Municipalidad de Santa Ignacia, del Sur oriente de Guatemala, marque con una X en la casilla que considere correcta su respuesta.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal?		
2	¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?		
3	¿Se practica examen médico al personal de primer ingreso a la municipalidad?		
4	¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados, tanto a la institución como al puesto que van a desempeñar?		
5	¿Asiste el personal a cursos de capacitación fuera de la institución?		
6	¿Contienen los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos a la institución?		
7	¿Existen evaluaciones de desempeño dentro de la municipalidad?		
8	¿Existen programas de motivación al personal?		
9	¿Cuenta el departamento de mercado con un programa de capacitación del personal que labora en la municipalidad?		

Anexo 4



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

A continuación presentamos el siguiente cuestionario con el objetivo de conocer el funcionamiento del departamento financiero, de la Municipalidad de Santa Ignacia del Sur Oriente de Guatemala, marque con una X en la casilla que considere correcta su respuesta.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce usted cual es la funcionalidad del Manual de Administración Financiera?		
2	¿Recibe capacitaciones el personal del área financiera cuando se implementan manuales de procedimientos contables?		
3	Existe una estructura organizacional, para lograr un nivel operativo eficiente en los procesos administrativos y financieros?		
4	¿Existe un departamento de informática que de soporte técnico a las áreas administrativas y financieras de la municipalidad?		
5	¿Cuenta la institución con un catálogo de cuentas?		
6	¿Se cuenta con un sistema contable que esté debidamente coordinado?		
7	¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable y presupuestal?		
8	¿El área de recepción de ingresos; cuenta con los controles necesarios para realizar sus cortes diarios por las operaciones realizadas?		
9	¿Se depositan íntegramente los ingresos o entradas a caja?		

10	¿Se cuentan con un sistema de consolidación de estados financieros para la presentación de informes al Consejo Municipal?		
11	¿Existen políticas de cobranza de la deuda morosa por los servicios que presta la municipalidad?		

Anexo 5

Constitución Política de la República de Guatemala.
(Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993)

CAPÍTULO VII **Régimen Municipal**

Artículo 253.- Autonomía Municipal.

Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas.

Entre otras funciones les corresponde:

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

Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

Artículo 254.- (Reformado) Gobierno municipal. El gobierno municipal será ejercido por un Consejo, el cual se integra con el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

Artículo 255.- Recursos económicos del municipio. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el artículo 239 de esta Constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios.

Artículo 256.- Clasificación de las municipalidades. (Derogado, 17 noviembre 1993)

Artículo 257.- Asignación para las municipalidades. El Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las Municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley

determine, y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejore la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restantes podrán utilizarlo para financiar gastos de funcionamiento.

Queda prohibida toda asignación adicional dentro del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para las municipalidades, que no provenga de la distribución de los porcentajes que por ley les corresponda sobre impuestos específicos.

Artículo 258.- Derecho de antejuicio de los alcaldes. Los alcaldes no podrán ser detenidos ni enjuiciados, sin que preceda declaración de autoridad judicial competente de que ha lugar a formación de causa, salvo el caso de flagrante delito.

Artículo 259.- Juzgado de Asuntos Municipales. Para la ejecución de sus ordenanzas y el cumplimiento de sus disposiciones las municipalidades podrán crear, de conformidad con la ley, su Juzgado de Asuntos Municipales y su Cuerpo de Policía de acuerdo con sus recursos y necesidades, los que funcionarán bajo órdenes directas del alcalde.

Artículo 260.- Privilegios y garantías de los bienes municipales. Los bienes, rentas arbitrios y tasas son propiedad exclusiva del municipio y gozarán de las mismas garantías y privilegios de la propiedad de Estado.

Artículo 261.- Prohibiciones de eximir tasas o arbitrios municipales. Ningún organismo del Estado está facultado para eximir de tasas o arbitrios municipales a personas individuales o jurídicas, salvo las propias municipalidades y lo que al respecto establece esta Constitución.

Artículo 262.- Ley de Servicio Municipal. Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por el Decreto número1-47 emitido por el congreso de la república de Guatemala el ocho de enero de 1987.

Anexo 6

CODIGO MUNICIPAL DECRETO NÚMERO 12-2002

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA

CONSIDERANDO

Que de conformidad con la Constitución Política de la República el Estado, de Guatemala se organiza para proteger a la persona y la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común, y son deberes del Estado garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, por lo que, para el cumplimiento de tales fines, es imperativo modernizar el ordenamiento jurídico de la Administración Pública.

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de la República reconoce y establece el nivel de Gobierno Municipal, con autoridades electas directa y popularmente, lo que implica el régimen autónomo de su administración, como expresión fundamental del poder local, y que la administración pública será descentralizada, lo que hace necesario dar una mejor definición y organización al régimen municipal respaldando la autonomía que la Carta Magna consagra, para que en el marco de ésta se promueva su desarrollo integral y el cumplimiento de sus fines.

CONSIDERANDO

Que el proceso de modernización y descentralización del Estado guatemalteco desarrolla una nueva visión de administración que interpreta el contenido del Acuerdo de Paz Firme y Duradera en cuanto a su compromiso de emitir una legislación municipal adecuada a la realidad de la nación guatemalteca, la cual se caracteriza como de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe.

POR TANTO:

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 literal a) de la Constitución Política de la República de Guatemala.

CODIGO MUNICIPAL

TITULO I

GENERALIDADES

ARTICULO 1. Objeto. El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.

ARTICULO 2. Naturaleza del municipio. El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.

ARTICULO 3. Autonomía. En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

Ninguna ley o disposición legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República.

a) El municipio.

b) Las entidades locales de ámbito territorial en que el municipio se divide, tales como: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, litificación, parcelamiento urbano o agrario, microrregión, finca, y demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente.

c) Los distritos metropolitanos.

b) Las mancomunidades de municipios.

ARTICULO 5. Servicio a los intereses públicos. Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable.

ARTICULO 6. Competencias propias y atribuidas. Las competencias de los municipios son:

a) Propias y

b) Atribuidas por delegación.

Las competencias propias son todas aquellas inherentes a su autonomía establecida constitucionalmente de acuerdo a sus fines propios. Las competencias atribuidas son las que el Gobierno Central delega a los municipios mediante convenio y se ejercen en los términos de la delegación o transferencia respetando la potestad de auto organización de los servicios del municipio, establecidos en este Código.

ARTICULO 7. El municipio en el sistema jurídico. El municipio, como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos, y de conformidad con sus características multiétnicas, pluricultural y multilingües. Su representación la ejercen los órganos determinados en este Código.

ARTICULO 8. Elementos del municipio. Integran el municipio los siguientes elementos básicos:

- a) La población.
- b) El territorio.
- c) La autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto por el Concejo Municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades de su circunscripción.
- d) La comunidad organizada.
- e) La capacidad económica.
- f) El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar.
- g) El patrimonio del municipio.

ARTICULO 9. Del concejo y gobierno municipal. El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

ARTICULO 33. Gobierno del municipio. Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.

ARTICULO 34. Reglamento interno. El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

ARTICULO 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Le compete al Concejo Municipal:

- a) La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- b) El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;
- c) La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos;
- f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;
- g) La aceptación de la delegación o transferencia de competencias;
- h) El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio;
- i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales;
- j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos;
- k) Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio.
- l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo;
- m) La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres;
- n) La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no;

- o) Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al Organismo Ejecutivo, quién trasladará el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República;
- p) La fijación de sueldo y gastos de representación del alcalde; las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal; y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente;
- q) La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones.

Anexo 7
LEY DE SERVICIO MUNICIPAL
TITULO I
CAPITULO UNICO
DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. Carácter De La Ley. Esta ley y los derechos que establece, son garantías mínimas de los trabajadores, irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas conforme a las municipalidades y en la forma que establece esta ley.

Son nulos ipso jure todos los actos y disposiciones que se opongan a esta ley o que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que establecen: La Constitución Política de la República, la presente ley y los adquiridos con anterioridad.

ARTICULO 2. Objetivos. La presente ley regula las relaciones entre municipalidades y sus servidores, asegurando a éstos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

ARTICULO 3. Principios. Son principios fundamentales de esta ley, los siguientes:

a) Todo ciudadano guatemalteco tiene derecho a optar a los puestos municipales. Dichos puestos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez. Por lo tanto, debe establecerse un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, instituyendo la carrera administrativa. Los puestos que por su naturaleza y fines deben quedar fuera del proceso de oposición deben ser señalados por la ley;

b) Para el otorgamiento de puestos municipales no deben hacerse discriminaciones por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica u opiniones políticas. El defecto físico no es impedimento para ocupar un puesto municipal, siempre que no incapacite al interesado para desempeñar el trabajo de que se trate;

c) A igual trabajo en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad debe corresponder igual salario. En consecuencia los puestos al servicio de las municipalidades deben ordenarse en el Reglamento Interno de cada municipalidad que tome en cuenta los requisitos y deberes de cada puesto y las condiciones de trabajo, asignándoles una escala de salarios equitativa según las circunstancias económicas propias de cada municipalidad.

d) Los trabajadores municipales deben estar garantizados contra sanciones o despidos que no tengan como fundamento una causa legal. También deben estar sujetos a normas adecuadas de disciplina y recibir justas prestaciones económicas y sociales.

ARTICULO 4. Trabajador Municipal. Para los efectos de esta ley, se considera trabajador municipal, la persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de una municipalidad o sus dependencias.

ARTICULO 5. Fuentes Supletorias. Los casos no previstos en esta ley deben ser resueltos de acuerdo con los principios fundamentales de la misma, del Código Municipal, del Código de Trabajo, de la Ley de Servicio Civil, de las leyes comunes y de los principios generales del derecho.

ARTICULO 6. Exención De Impuestos. Quedan exentos del pago de los impuestos de papel sellado y timbres fiscales, todos los actos jurídicos y trámites de cualquier especie que se lleven a cabo con motivo de la aplicación de esta ley.

ARTICULO 7. Preferencia a los guatemaltecos. Los trabajadores municipales deben ser guatemaltecos, y sólo podrán emplearse a extranjeros cuando se trate de labores de carácter técnico y que no hubieren guatemaltecos idóneos para el puesto del que se trate, debiéndose contar previamente con la aprobación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.