

B. Upuna - I - 10, 588 - 2009 - C-2 8100. =

PE-EU-57  
FB25  
C-2

**“Propuesta de reorganización en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
(Sustituye al trabajo de tesis)

**Julissa Lissette Franco López**

Lic. Luis Fernando Tepé  
Asesor

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros  
Revisora

Quiché, febrero de 2009



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Lic. Carlos Alfonso Herrera Luis

**Coordinador**

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

Licda. Amparo Osorio  
**Examinadora**

Licda. Ingrid de Núñez  
**Examinadora**

Licda. Lucrecia Cardoza  
**Examinadora**

Lic. Luis Fernando Tepé  
**Asesor**

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros  
**Revisora**

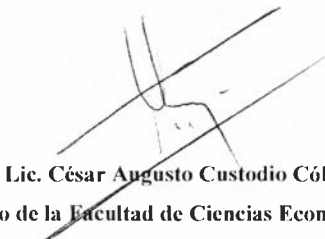


Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.0009-2009-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 21 DE FEBRERO DEL 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Tepé, tutor y licenciada Gloria Quinteros, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS, QUICHÉ”. Presentada por la estudiante Julissa Lissette Franco López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00022.2008 de fecha 07 de noviembre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo: Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj  
Título: Licenciado en Administración de Sistemas de Información

Dirección: Boulevard Principal, Casa 43, Residenciales Brisas del Valle, Villa Canales  
No. Teléfono Of. 2332-1854  
No. Teléfono Cel. 5083-7076  
No. De Fax 2331-7330  
E-Mail: [lftepe@yahoo.com.mx](mailto:lftepe@yahoo.com.mx)

Guatemala, julio 29 del 2008

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema “ **Propuesta de Reorganización en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché** ” realizado por Julissa Lissette Franco López, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **OCHENTA Y NUEVE** puntos (89).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj

Gloria Azucena Quinteros Figueros  
Licenciada en Administración Educativa  
Dirección 16 calle 40\*24 zona 5, Colonia Jardines de la Asunción, Sur.  
No. de teléfono oficina 2334 9226  
No. de teléfono celular 5741 7132  
E-mail [azucenaquinteros@yahoo.com.mx](mailto:azucenaquinteros@yahoo.com.mx)

---

Guatemala, 27 de septiembre de 2008

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
**Universidad Panamericana**  
Ciudad


Estimados Señores:

Con relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Propuesta de reorganización en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché”** realizado por Julissa Lisette Franco López, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, carné 0703856. He procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente.

  
Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 036.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Franco López, Julissa Lissette**, con carné No. 0703856 aprobó el Examen Técnico Profesional con 84 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 07 del mes de noviembre del año 2008-.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 16 días del mes de febrero de 2009.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



ARQ. VICKY SICAJOL  
DIRECTORA

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

  
V.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.  
CC. Archivo

# Índice

Resumen	01
Introducción	02

## Capítulo 1

1.1 Planteamiento del problema	09
1.2. Pregunta de investigación	09
1.3. Objetivos	09
1.3.1. General	09
1.3.2. Específicos	10
1.4. Alcances y límites	10
1.5. Aportes	10

## Capítulo 2

2.1. Metodología	12
2.1.1. Sujetos y unidad de análisis	12
2.1.2. Instrumentos	12
2.1.3. Procedimientos	12

## Capítulo 3

3.1. Presentación y análisis de resultados	13
--	----

## Capítulo 4

4.1. Exposición y discusión	21
-----------------------------	----



## Capítulo 5

5.1.	Propuesta de solución	23
	Conclusiones	26
	Recomendaciones	27
	Fuentes de consulta	28
	Anexos	29

## Índice de Gráficas

Gráfica No. 1	13
Gráfica No. 2	14
Gráfica No. 3	15
Gráfica No. 4	16
Gráfica No. 5	17

## **Resumen**

El informe en su parte medular contiene la problemática que atraviesan algunas municipalidades del país. Sacapulas, en el departamento de Quiché, no es la excepción.

El trabajo realizado a través de entrevistas y visitas de observación, reveló que los colaboradores de las diferentes unidades que funcionan en la Municipalidad, desconocen los objetivos de la institución y de su respectiva área y, en algunos casos, hasta sus funciones. Como consecuencia; hay duplicidad en las acciones que se ejecutan o acciones que dejan de realizarse. Esto indica que la inducción para los colaboradores es indispensable y que deben tomarse medidas inmediatas.

Tanto el Alcalde como el Secretario, realizan acciones que no son de su competencia porque existen unidades internas a quienes corresponde efectuarlas, además, invierten parte de su tiempo en actividades que pueden realizar otras personas.

La propuesta que se plantea, es la reorganización en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché, con la creación de la Unidad de Gerencia Municipal, la cual vendría a solucionar los problemas existentes, pues se ha comprobado que, en las municipalidades donde se ha creado la Unidad de Gerencia Municipal, estos problemas han sido superados.

## Introducción

El nombre de Sacapulas proviene de las voces Nahuatl: Zaca (forma reducida de zacatl= zacate y pulo: paja; lo que se interpreta como "zacate desmenuzado". En la obra "Popol Vuh", se menciona como: Tuhál o Tuj, palabras que se interpretan como "baños de vapor" o "temascal". En sakapulteco, significa: sac= blanco, pulhá = semilla de maíz, lo que traducido podría decir: "la tierra del maíz blanco".

El idioma predominante es el sakapulteco derivado del k'iche', también se habla el español.

El censo del 2002 indica que Sacapulas cuenta con 35,710 habitantes, de los cuales 8,150 viven en el área urbana y 27,560 en el área rural.

Su fiesta titular se celebra del 1 al 5 de agosto en honor a "Santo Domingo de Guzmán", patrono del lugar.

La municipalidad de Sacapulas, cuenta con un presupuesto anual de 12.8 millones y un crecimiento anual promedio de 0.5 millones. Los ingresos los percibe del IVA PAZ, 10% Constitucional, Vehículos, Petróleo y el IUSI en mínima parte. (Q. 2,500.00 anuales)

Para cumplir con sus funciones administrativas, técnicas y de servicio, cuenta con las unidades siguientes: Secretaría Municipal, Administración Financiera Integrada Municipal, Oficina Municipal de Planificación y Policía Municipal, según lo estipulado por el Código Municipal.

Dentro de la información recabada a través del medio electrónico, se menciona la creación de la municipalidad de Sacapulas, a partir del año de 1901, sin embargo, no hay documentos que puedan respaldarlo, ya que en 1980 el edificio fue incendiado y todos los registros que allí se encontraba fueron destruidos.

Desde el mes de Octubre de 2007, se han hecho constantes visitas a la Municipalidad de Sacapulas con el fin de establecer una estrecha relación con el personal y de manera especial con el señor Alcalde Municipal, profesor Pedro Pú Tojín.

Con base al diagnóstico previo, se determinó el exceso de trabajo que mantienen los empleados, al igual que no conocer sobre la existencia de manuales de procedimientos administrativos y algo muy importante, desconocimiento sobre los objetivos de la municipalidad y los objetivos de sus respectivas unidades.

Definición de organización:

En general, dentro del proceso administrativo, organización se refiere a después de que la Dirección haya sido determinada, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, es distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo.

Sin embargo, también puede definirse como: "...establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo"; según Larry Stuart Segura Letran en su obra *Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales*.

De acuerdo a Segura (2006), su importancia radica en que la organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

Elementos:

De acuerdo a Segura (2006), existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de una organización formal y son:

a) División del trabajo:

Significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas.

b) Departamentalización:

Se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.

c) Grado o alcance del control:

Se refiere a número de subordinados inmediatos que depende de un gerente.

Elaboración de descripciones y perfiles de puestos:

Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el mismo se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- Para los directivos y ejecutivos:

Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a ésta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.

- Para los mandos medios:

Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.

- Para otros integrantes de la organización:

Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas de forma eficiente.

Su objetivo:

Es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

Al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) No deben tener un contenido fijo en el tiempo, por lo tanto las funciones deben ser flexibles, permitir cambios y actualizaciones cuando sea necesario.
- b) Un perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.
- c) No pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.

Marketing Interno:

Para comprender mejor qué es el marketing interno, se puede tomar de referencia el siguiente cuadro:

<b>Marketing general</b>	<b>Marketing interno</b>
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación

Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación Incrementar la productividad

### 1. Cliente-trabajador:

La persona trabajadora es el cliente interno de la empresa. Esto implica que se debe conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende el evitar el fracaso de toda la estrategia social.

Es importante conocer sus defectos y sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades.

Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que se cuenta con él para el desarrollo futuro de la empresa.

### 2. Producto-empresa:

El producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa cuyos objetivos se alcanzarán con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de planes y políticas para asegurar su efectividad.

Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las PERSONAS.

### 3. Técnicas de ventas:

Se basan en las técnicas de comunicación interna y las técnicas de participación. No puede existir marketing interno en una empresa si no se establece un plan de comunicación interna y se hace posible la información a todos los niveles.



#### 4. Fuerza de ventas:

La respuesta a este punto se halla en la moraleja de la historia que se incluye a continuación:

"Esta es una fábula sobre gente llamada Todos, Alguien, Cualquiera y Nadie. Había que hacer un trabajo importante y Todos estaban seguros de que Alguien lo iba a hacer. Cualquiera lo podría haber hecho, pero Nadie lo hizo. Alguien se enojó por esto, porque era trabajo de Todos. Cada uno pensó que Cualquiera lo podía hacer, pero Nadie se enteró de que Todos no lo iban a hacer. Todos culparon a Alguien, cuando Nadie hizo lo que Cualquiera podría haber hecho". (Gustavo Vila palos, 1998)

Sólo es posible integrar una gestión de Recursos Humanos desde el punto de vista del marketing si se cuenta con una dirección participativa. El marketing interno es una estrategia de la Dirección. La cuestión principal es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Un ejemplo actual de la necesidad del marketing interno se relaciona con la idea de las garantías del servicio. Un medio de atraer clientes es asegurar a los clientes potenciales que el servicio funcionará y si no lo hace como debiera adoptar medidas correctivas.

#### 5. Objetivo final:

Incrementar la motivación de los empleados con el fin de incrementar la productividad del conjunto.

Marketing interno, tendencias actuales:

Según estudios realizados señalan algunos de los valores que tenían importancia para los trabajadores en la organización y que la siguen teniendo en muchas de las organizaciones incluso en la actualidad y son los siguientes:

1. Trabajar con gente que trate con respeto.
2. Trabajo interesante.
3. Reconocimiento de buen trabajo.
4. Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad.

5. Trabajar con gente que escuche si se tienen ideas de cómo hacer mejor el trabajo.
6. Posibilidad de pensar por sí mismo, en vez de seguir simplemente las instrucciones.
7. Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo.
8. Trabajar con persona eficientes.
9. Que el trabajo no sea demasiado difícil.
10. Sentirse bien informado acerca de lo que está pasando.

Lo anterior nos indica que en la actualidad lo que se busca en las empresas es un intercambio de oportunidades que incluya elementos tales como: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.

# Capítulo 1

## 1.1. Planteamiento del problema

En las entrevistas y visitas realizadas a la Municipalidad de Sacapulas, Quiché, se verificó que los colaboradores desempeñan sus funciones sin tener pleno conocimiento de cuales son los objetivos de la unidad para la que laboran y como consecuencia existe duplicidad de acciones.

Como no existe una unidad específica que realice la inducción y capacitación permanente al personal, quien cumple esta función es el Secretario Municipal, según lo estipula el Código Municipal; sin embargo, lo hace en forma esporádica sin previa planificación.

Los perfiles de nuevos proyectos se estructuran en la Secretaría Municipal y no en la Oficina Municipal de Planificación.

El Alcalde Municipal y el Secretario asumen el rol de ser comunicadores sociales por no existir una oficina de servicios públicos y/o gerencia municipal.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿Qué incidencia tendría la reorganización municipal en la creación de la unidad de Gerencia Municipal en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. General

Crear la Unidad de Gerencia Municipal en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché, con el objetivo de incidir en el rendimiento y productividad de los colaboradores.

### 1.3.2. Específicos

- a) Definir el perfil del puesto, atribuciones y responsabilidades de Gerencia Municipal.
- b) Presentar propuesta de Acuerdo Municipal para creación y aprobación de la Unidad de la Gerencia Municipal.
- c) Proponer estructura administrativa con la figura del Gerente Municipal incluida.
- d) Presentar una herramienta que se utilice para evaluar el rendimiento de los colaboradores de cada unidad.

## 1.4. Alcances y Límites

El informe se realizó en la cabecera municipal de Sacapulas, departamento del Quiché, donde se tomó como tema de investigación el estudio y análisis de la información referente a la creación del puesto de Gerente Municipal, se aplicaron aquellos elementos que aportaron criterios con los cuales se pudieron realizar juicios de valor, con relación al papel que desempeñan la Secretaría Municipal y la Oficina Municipal de Planificación en el gobierno municipal.

En el estudio, no se llegará a la contratación ni a la implementación del puesto de Gerente Municipal, sino que reflejará un modelo para la reorganización de la Municipalidad de Sacapulas, Quiché.

## 1.5. Aportes

### 1.5.1. Para Guatemala

Contribuir con el país, proporcionándole un trabajo de investigación que sirva como material de consulta, dirigido a las diferentes municipalidades que se interesen en la implementación de la Gerencia Municipal.

### **1.5.2. Para la Municipalidad**

Proporcionar a los servidores de la Municipalidad de Sacapulas un amplio conocimiento sobre el rol que desempeña la Gerencia Municipal, con el fin de fortalecer esta institución.

### **1.5.3. Para la Universidad**

Proporcionar un documento que apoye a lectores interesados de ésta y otras universidades, en el tema sobre la creación de la Gerencia Municipal.

## Capítulo 2

### 2.1. Metodología

#### 2.1.1. Sujetos y Unidad de Análisis

- a) Alcalde Municipal
- b) Secretario Municipal
- c) Coordinador de la Oficina de Planificación Municipal –OMP-
- d) Coordinador de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-

#### 2.1.2. Instrumentos

Para la realización del trabajo de investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) **Observación:** Técnica para recabar información de los hechos observables para luego analizarlos.
- b) **Entrevistas:** Permite tener acceso a la información acerca del puesto de Gerente Municipal.
- c) **Análisis Documental:** Análisis y revisión de documentos que la institución u otros sujetos provean, lo cual sea de beneficio para la investigación y presentación del documento final.

#### 2.1.3. Procedimientos:

Las actividades que se realizaron a través de la investigación en la definición de la creación de la unidad de la Gerencia Municipal, fueron las siguientes:

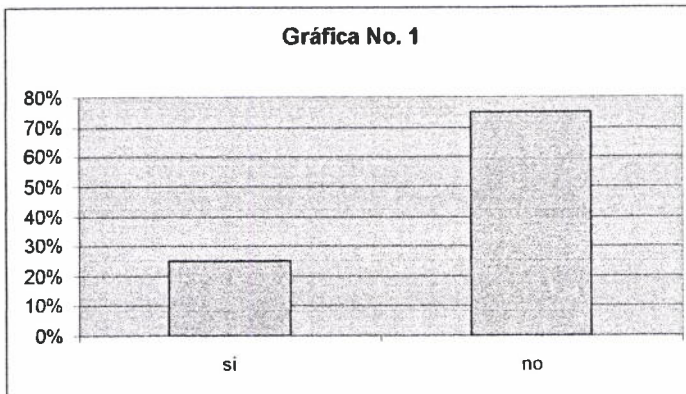
- a) Revisar bibliografía relacionada con la definición de perfil de puestos administrativos y de cómo utilizar la información para el logro de metas y objetivos.
- b) Revisar los manuales existentes en la Municipalidad.
- c) Investigar las experiencias exitosas en otros municipios del departamento.
- d) Proponer y validar al Concejo Municipal el perfil y funciones del puesto de Gerente Municipal, así mismo la propuesta del acuerdo de creación del puesto.
- e) Revisar y proponer la reestructuración del Organigrama de la Municipalidad.
- f) Informar a la Universidad sobre el tema de estudio.
- g) Elaboración del informe.

## Capítulo 3

### 3.1. Presentación y análisis de resultados

Con base a lo observado en las diferentes visitas a la Municipalidad de Sacapulas, y lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, a sus artículos 141, Soberanía del Estado; 253, Autonomía Municipal; 254, Gobierno Municipal; 255, Recursos Económicos del Municipio. El Código Municipal Artículos 3, Autonomía del Municipio; 35, Competencias Generales del Concejo; 90, Otros funcionarios. Y el Manual de Organización Municipal, se menciona:

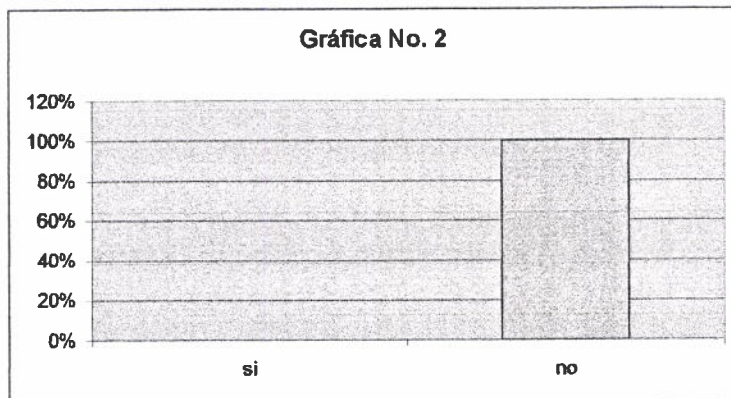
Conocimiento de los objetivos de la Municipalidad de Sacapulas, Quiché.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se refleja que los colaboradores desempeñan sus funciones sin tener pleno conocimiento en un 75% de cuales son los objetivos de la unidad para la que laboran y como consecuencia existe la duplicidad de acciones. En repetidas ocasiones, los colaboradores de una unidad, se encuentran realizando actividades que le corresponden a otra, lo que influye en forma negativa en el desempeño de sus funciones.

## Capacitación e inducción de personal, Municipalidad de Sacapulas, Quiché.



Fuente: Elaboración propia.

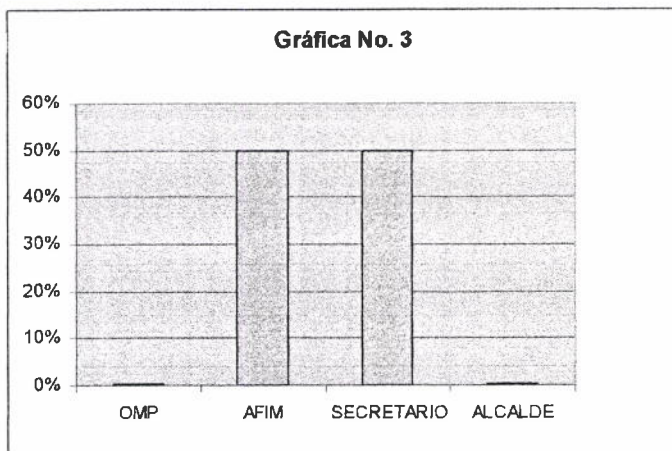
La municipalidad no cuenta con una persona o personal que se dedique a la capacitación e inducción del personal.

No existe una unidad específica que realice la inducción y en cuanto a la capacitación permanente al personal; la realiza el Secretario Municipal. La inducción, la efectúa de forma esporádica y sin previa planificación. Con relación a la capacitación del personal y su coordinación con otras entidades, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal, es mínima.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Artículo 94, del Código Municipal.



Perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos de las comunidades del municipio de Sacapulas, Quiché.



Fuente: Elaboración propia

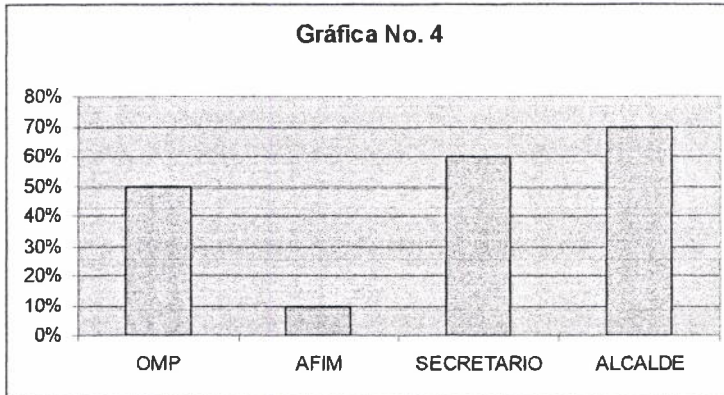
Los perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, se estructuran en la Secretaría Municipal y no en la Oficina Municipal de Planificación con la justificación que se trata de personal de nuevo ingreso.<sup>2</sup>

La oficina de Administración Financiera Integrada Municipal, estructura perfiles de proyectos, verifica e informa sobre los avances físicos de los mismos y realmente es una función que le corresponde a la Oficina Municipal de Planificación.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Artículo 96, inciso b, del Código Municipal y numeral 7 inciso A 1, Manual de Organización Municipal.

<sup>3</sup> Artículo 96, inciso b, del Código Municipal y numeral 7 inciso A 1, Manual de Organización Municipal.

Tiempo laboral dedicado a la atención de usuarios,  
en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché.



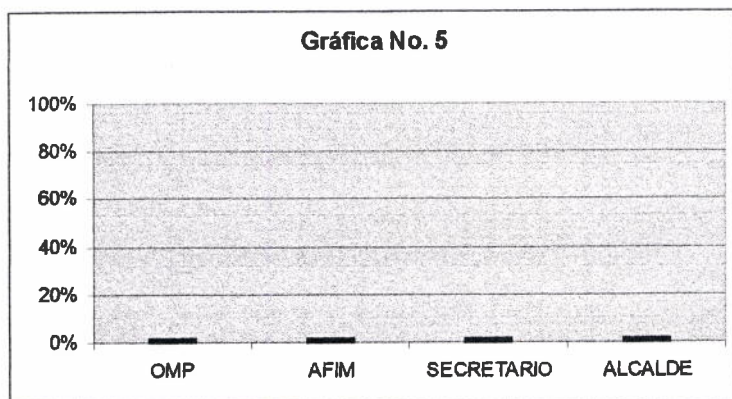
Fuente: Elaboración propia

El Alcalde Municipal ocupa el 70% del tiempo que permanece en las instalaciones, en atender usuarios, por lo que se convierte en un vocero y ésta no es su función.

Por no existir una oficina de servicios públicos y/o gerencia municipal, el Secretario Municipal invierte el 60% de su tiempo en la atención de usuarios, razón por la que se ve obligado a laborar horarios extensos y fines de semana.

En cuanto a la Oficina Municipal de Planificación, se ve obligada a prorrogar sus jornadas de trabajo, en virtud de que la atención a comisiones de organismos nacionales e internacionales le absorbe el 50% del tiempo disponible. El asistir a capacitaciones de parte de organismos interesados en invertir en proyectos del municipio, le atrae el 25% del tiempo y utiliza un 25% en atender a los diferentes comités organizados del municipio.

## Coordinación institucional en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché.



Fuente: Elaboración propia.

Además, se comprobó que no existe coordinación de AFIM con el INFOM y ANAM<sup>4</sup>, en la planificación de las actividades relacionadas con la capacitación al personal sobre el Código Municipal. Como consecuencia se carece de este apoyo, el cual es indispensable para el buen funcionamiento administrativo de la municipalidad.

<sup>4</sup> INFOM: Instituto de Fomento Municipal.

ANAM: Asociación Nacional de Alcaldías Municipales.

Como segunda fase y con el objetivo de conocer las experiencias exitosas en otras municipalidades que ya cuentan con el puesto de Gerente Municipal en sus organizaciones, se procedió a entrevistar al Gerente Municipal de la Municipalidad de Santa Cruz del Quiché, que es una de las municipalidades que cuenta con el puesto de Gerente Municipal desde el año 2005; obteniendo los siguientes resultados:

Sólo existen cinco Gerencias Municipales en todo el país. Además de las municipalidades que por su tamaño en su estructura cuentan con un puesto muy parecido que han identificado como Gerencia Administrativa Financiera, entre otros.

<b>Año de Creación</b>	<b>Lugar</b>
2003	Ciudad capital.
2004	Quetzaltenango
2005	Santa Cruz del Quiché
2006	Huehuetenango
2007	Nebaj, Quiché

La gerencia municipal se puede definir como una entidad de apoyo administrativo que fomenta la modernización de la administración pública y fortalece la relación entre vecinos y autoridades mediante la implementación de mecanismos novedosos de atención y comunicación con la población.

Además, impulsa la atención de servicios que demanda la Nueva Gestión Pública Municipal, que no limita la intervención del municipio a la prestación de servicios básicos.

La importancia de que una municipalidad cuente con la Unidad de la Gerencia Municipal es:

- Permite descentralizar algunas atribuciones.
- Colabora con la labor administrativa del Alcalde Municipal.
- Fomenta la modernización de la administración municipal.

- Coordina la oferta de Asistencia Técnica y Capacitación – Asistencia Financiera, dando seguimiento a compromisos adquiridos.
- Genera reportes con información sistematizada para la toma de decisiones.
- Construye y ejecuta estrategias de comunicación.

La influencia que ejerce la Unidad de la Gerencia Municipal en la Administración de la Municipalidad es:

- Apoya el fortalecimiento institucional y la modernización de la administración.
- Define estrategias de comunicación.
- Coordina la cooperación externa.
- Coordina el grupo gerencial.
- Genera reportes para toma de decisiones.
- Propone iniciativas para mejorar la atención a la población.

Dentro de las principales atribuciones de la Unidad de la Gerencia Municipal, se puede mencionar:

- Promueve la implementación de la Gestión por Resultados, dentro de la administración municipal en coordinación con las diferentes Direcciones Municipales.
- Analiza, interpreta y retroalimenta informes ejecutivos de las Direcciones Municipales, propicia el trabajo en equipo.
- Promueve la comunicación entre el Alcalde Municipal, Funcionarios y empleados municipales.
- Elabora, propone, impulsa y coordina proyectos de modernización municipal, en estrecha colaboración con el Alcalde Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- Coordina la oferta de asistencia técnica y financiera de los entes de cooperación externa e implementación de los compromisos adquiridos por las partes.
- Dirige, implementa y evalúa las funciones y actividades de la Unidad de Comunicación Social y la Unidad de Atención al Público.

- Verifica el cumplimiento de reglamentos, acuerdos y normativas de los servicios municipales en forma conjunta con el Secretario Municipal.
- Apoya en la dirección, inspección e impulso de los servicios públicos y obras municipales

Algunos de los posibles objetivos de una Unidad de Gerencia Municipal:

- Incorporar el enfoque de la Gestión por Resultados en la administración pública municipal, para dar apoyo a la labor de los funcionarios y empleados municipales, que permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia mediante métodos e instrumentos gerenciales.
- Apoyar el cumplimiento de las atribuciones del Alcalde Municipal para la buena marcha de la administración municipal, de la eficiencia en la gestión del desarrollo del municipio, y el logro de los fines y objetivos del gobierno municipal.
- Crear condiciones adecuadas para fomentar una ciudadanía informada y colaboradora hacia el gobierno municipal, mediante el mejoramiento de la calidad de atención al público e información actualizada de la gestión municipal.

## Capítulo 4

### 4.1. Exposición y discusión

Las bases legales y esenciales para el buen funcionamiento de la municipalidad, son: la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal, Decreto 12-2002, y el Manual de Organización Municipal.

Con base al instrumento sugerido por Khadem (2007) en su obra *Administración en una Página*, se ha evaluado el rendimiento, el cual fue validado por el personal que ocupa los puestos claves dentro de la estructura administrativa: Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Administración Financiera Integrada Municipal, Oficina Municipal de Planificación y Policía Municipal.

En reunión específica con los Jefes de Unidad, se presentó la propuesta relativa a la creación del puesto de Gerente Municipal para su estudio y análisis respectivo.

Para la efectiva validación de la propuesta, se sostuvo una serie de reuniones con el señor Alcalde Municipal, quien luego de la discusión y consultas con el Secretario Municipal y el Encargado de la Unidad Administrativa Financiera Integrada Municipal, se concluyó en lo siguiente:

- Los fondos asignados al personal del Registro Civil están contemplados hasta el 30 de junio, ya que a partir del 1 de julio dicho personal se integrará a las oficinas del RENAP. Estos recursos serán invertidos para cubrir el pago del Gerente Municipal.
- Con base a lo sugerido por Khadem (2007), se les presentó una matriz que servirá para la evaluación del rendimiento a cada Jefe de Unidad; a la misma, se le hicieron modificaciones y adaptaciones de acuerdo al perfil de cada puesto y al medio en que se desenvuelven.

- La evaluación del rendimiento se realizará la primera semana de cada mes; estará a cargo del Gerente Municipal, en coordinación con el Alcalde Municipal.
- La estructura administrativa encontrada (ver Anexo 10), ya no es funcional, por lo que se procedió a realizar uno que reflejara la situación actual, el cual fue aceptado por el señor Alcalde Municipal. (ver anexo 5).
- La propuesta fue aceptada, por lo que se tiene previsto que la misma pueda implementarse a partir del 1 de octubre de 2008.



## Capítulo 5

### 5.1. Propuesta de solución

La propuesta de solución, se basa en los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación que incluye visitas constantes de observación a jefes de unidades de la Municipalidad del municipio de Sacapulas, Quiché.

Se propone la creación de la Gerencia Municipal, la cual vendrá a darle solución a los diferentes problemas que aquejan a la municipalidad, pues la misma será la encargada de atender a los usuarios.

Al implementarse la Unidad de Gerencia Municipal, se mejora el rendimiento del personal a través de capacitaciones constantes, planificadas y de acuerdo a las necesidades reales de cada unidad.

Se podrán descentralizar las atribuciones en cada unidad, pues la misma estará en colaboración directa con la labor administrativa del señor Alcalde Municipal. Asimismo, es necesario indicar que: con la Unidad de Gerencia Municipal se facilita la modernización de la administración tal como sucede con las municipalidades que cuentan con ésta; además, existirá una coordinación efectiva entre las diferentes unidades municipales y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, como: INFOM, PROMUDEL-GTZ, CGCN, UE, que tienen interés en invertir en proyectos para el beneficio de las comunidades en forma periódica.

La Unidad de Gerencia Municipal, generará reportes escritos con la información requerida para la toma de decisiones; además, será la encargada de crear y ejecutar las estrategias más viables para mejorar la comunicación en todo proceso que se realice.

En términos generales, la creación de la Unidad de Gerencia Municipal, velará por una administración municipal moderna y eficiente, con la característica de no interferir en las

funciones propias de las otras unidades, pero estará en la disponibilidad de coadyuvar al mejor desenvolvimiento de las mismas. Los usuarios serán beneficiados con una mejor atención, trámites ágiles y efectivos; además la población tendrá conocimiento sobre la gestión municipal.

Los funcionarios con mayor capacidad en gestión de proyectos, tendrán la oportunidad de mejorar sus propuestas en beneficio de la población al aplicar metodologías e instrumentos gerenciales que optimizan la obtención de metas de mayor trascendencia.

### **Base Legal**

La corporación municipal de Sacapulas, para la creación de la Unidad de Gerencia Municipal, dentro de su organización, se fundamenta en:

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Art. 141, Soberanía del Estado.

Art. 253, Autonomía Municipal.

Art. 254, Gobierno Municipal.

Art. 255, Recursos Económicos del Municipio.

b) Código Municipal

Art. 3, Autonomía del Municipio.

Art. 35, Competencias Generales del Concejo.

Art. 90, Otros funcionarios.

### **Como resultado**

Los usuarios que soliciten los servicios municipales, reciben una mejor atención; la agilidad y efectividad en sus trámites es notable.

## **Publicación de la Creación de la Unidad de Gerencia Municipal:**

### **1. En la municipalidad de Sacapulas, Quiché**

Se propone socializar la creación de la Unidad de Gerencia Municipal en dos fases:

A los Alcaldes Auxiliares y Concejo Municipal, se les invitará a reunión de consejo el miércoles 01 de octubre para hacer pública la presentación del nuevo Gerente Municipal.

Al personal que labora para la municipalidad, se le informará a través de una comunicación interna.

### **2. Al pueblo de Sacapulas**

Se transmitirá un espacio informativo de 20 segundos, tres veces al día, por un período de 1 mes, comprendido del 1 al 31 de octubre del año en curso, a través de la Radio Sacapulas, a cambio de una donación, por valor de Q. 100.00. El mensaje será dirigido a los habitantes del municipio y sus comunidades.



## Conclusiones

1. El personal no conoce los objetivos de su respectiva unidad, ni los objetivos generales de la municipalidad de Sacapulas, Quiché; como consecuencia, los colaboradores de la misma, en la práctica trabajan sin saber con certeza qué persigue la municipalidad y hacia dónde va. La impresión es que sólo los Jefes de cada unidad están enterados de los objetivos.
2. El bajo rendimiento de los colaboradores de cada unidad, limita el logro de los objetivos propuestos por las autoridades de la municipalidad; lo que imposibilita un mejor desarrollo de todas las actividades de servicio a la comunidad.
3. El organigrama encontrado ya no es funcional, algunos colaboradores por desconocimiento de sus propios objetivos, interfieren en las actividades que deben ser desarrolladas por otras unidades y, muchas veces, hay duplicidad en las acciones que se realizan.
4. Dentro de la organización municipal no existe un puesto cuya función específica, sea la de dar seguimiento a todos aquellos casos administrativos que, por alguna razón, no son resueltos de forma oportuna; con lo cual se corre el riesgo de perder credibilidad.

## **Recomendaciones**

1. El personal debe involucrarse más para conocer, analizar y coadyuvar con la satisfacción de los objetivos de su correspondiente unidad, su desempeño será mejor y como consecuencia, se obtendrán mejores resultados en la Municipalidad de Sacapulas, Quiché.
2. La Municipalidad debe contar con una herramienta que permita evaluar con cierta periodicidad, el desempeño y el rendimiento del personal de cada unidad, lo que permitirá hacer los cambios que se consideren necesarios y pertinentes en el momento apropiado.
3. Contar con un organigrama que permita diferenciar las funciones de cada unidad, que sea fiel reflejo de la modernización de la Administración Municipal y se mejore con notoriedad la calidad de servicios que se prestan.
4. Crear la Unidad de Gerencia Municipal para optimizar el desempeño de los Jefes y colaboradores de cada unidad, con lo cual se obtendrán mejores resultados, se prestará un mejor servicio a la comunidad y se incrementarán los ingresos de la municipalidad.

## **Fuentes de Consulta**

1. Caracterización del municipio de Sacapulas. Segeplan, Región VII, 2004.
2. Decreto 12-2002. Código Municipal. Congreso de la República de Guatemala.
3. Diagnóstico de Aspectos Administrativos. Oficina de Planificación Municipal, Municipalidad de Sacapulas.
4. Khadem R. y Lorber R. (2007). Administración en una página. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S. A.
5. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. Congreso de la República de Guatemala.
6. Ley General de Descentralización. Decreto 14-2002. Congreso de la República de Guatemala.
7. Revista Voces Ancestrales, Fascículo No. 16 de 22, publicada por Prensa Libre.
8. Reglamentos de la Ley General de Descentralización y Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Acuerdo Gubernativo 312-2002. Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala.
9. Segura, L. (2006). Gestión del Recurso Humano basada en Competencias Laborales. Guatemala: Editorial Imprecol.
10. Terry G. y Franklin S. (1988). Principios de Administración. México. Editorial Cecs.

11. Werther, W. y Davis K. (2006). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

## **Internet**

12. [www.siafmuni.minfin.gob.gt/siafmuni/GASTOSnew.aspx?pResolucion=1024](http://www.siafmuni.minfin.gob.gt/siafmuni/GASTOSnew.aspx?pResolucion=1024)  
Fecha 2 de mayo de 2008, 19:30 horas
13. [www.almg.org.gt/portal/index.php?id=52](http://www.almg.org.gt/portal/index.php?id=52)  
Fecha 2 de junio de 2008, 20:00 horas.
14. [www.elquiche.com/municipios.html](http://www.elquiche.com/municipios.html)  
Fecha 2 de junio de 2008, 21:00 horas
15. [www.monografias.com/trabajos19/marketing-interno/marketing-interno.shtml#DEFIN](http://www.monografias.com/trabajos19/marketing-interno/marketing-interno.shtml#DEFIN)  
Fecha 2 de junio de 2008, 22.00 horas
16. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.html](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.html)  
Fecha 2 de junio de 2008, 22.30 horas

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
**Presupuesto**

**Gerencia Municipal**  
Del 1 de octubre/08 al 31 de octubre/09

<b>Implementación del proyecto</b>	Q44.700,00
<b>Equipo de oficina (322)</b>	
Escritorio color beige de fórmica	Q700,00
<b>Equipo de computación (328)</b>	
Computadora, impresora, UPS	Q7.000,00
<b>Personal por contrato (029) *</b>	
3000 X 12	Q36.000,00
<b>Socialización del puesto</b>	
<b>Publicidad y propaganda (121)</b>	
Anuncio radial	Q100,00
<b>Alimentos para personas (211)</b>	
Cena para el concejo y alcaldes auxiliares	Q900,00
<b>Total</b>	<u>Q44.700,00</u> <u>Q44.700,00</u>

\* Personal por contrato (029) no incluye prestaciones.

Responsable: \_\_\_\_\_  
Director AFIM

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Alcalde Municipal

Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_  
15/09/2008

Al hacerse un análisis sobre el presupuesto expuesto con anterioridad, se podrá notar que es mínima la inversión, en relación con los múltiples beneficios que se pueden obtener con la creación de la Unidad de Gerencia Municipal, tanto en el municipio de Sacapulas, Quiché, cómo en cualquier otro municipio que quiera implementarlo.

La mayor inversión se realiza al inicio del proceso con la obtención del equipo indispensable para su funcionamiento; además de la publicidad al socializar el puesto. En los años posteriores, sólo se invertirá en salarios del personal.

**Anexo 2**

**PROPUESTA DE ACUERDO**

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS, EL QUICHÈ**

**ACTA NUMERO CIEN GUIÓN DOS MIL OCHO (100-2008)**

**SESIÓN PÚBLICA EXTRAORDINARIA DE LEY**, celebrada por la Honorable Corporación Municipal del municipio de Santo Domingo Sacapulas, departamento de El Quichè, el jueves catorce de agosto de dos mil ocho, siendo las dieciocho horas y presidida por el señor Pedro Pù Tojin, Alcalde Municipal, Síndico primero: Juan Chic Osorio, Síndico segundo: Julio Andrés Galindo, Concejal primero: Diego Tum Pérez, Concejal segundo: Juan Osorio Cac, Concejal tercero: Miguel Tzoy Castro, Concejal cuarto: Baltazar Lorenzo, Concejal quinto: Santiago Carrillo Lòpez, así como el señor secretario, Juan Francisco Villatoro, quien certifica, procediéndose de la manera siguiente: - - - - -

**PRIMERO:** El señor Alcalde Municipal declara abierta la sesión y les manifiesta a los demás sesionantes que el día de hoy, se estará tocando lo relacionado a la contratación de un gerente municipal y por quien corresponde es leída el acta anterior la cual es aceptada sin ninguna modificación así como la agenda preparada para esta oportunidad, la que es avalada por los señores miembros del Concejo Municipal. - - - - -

**SEGUNDO:** Se somete a consideración de los sesionantes la creación de la Unidad de la Gerencia Municipal. Por lo que se solicita a tesorería crear el puesto con una asignación mensual de TRES MIL QUETZALES en el presupuesto municipal vigente, a partir del mes de octubre del año en curso, bajo el renglón 029. - - - - -

**CONSIDERANDO:** Que la importancia de la creación de esta figura dentro de la Municipalidad es relevante pues los beneficios esperados se resumen a: Usuarios de Servicios Municipales, perciben mejoría en la atención y sus trámites son ágiles y efectivos. La Municipalidad cuenta con y aplica métodos e instrumentos gerenciales que permiten lograr metas de mayor impacto hacia la población. Funcionarios públicos municipales con mayor capacidad de gestión de proyectos, presentan mejores propuestas que benefician a la población.

Usuarios de Servicios Municipales cuentan con información sobre la gestión municipal, lo que apoya su participación y respalda la gestión de las autoridades. El Alcalde Municipal y su Corporación toman decisiones con base en informes y análisis de la Gerencia Municipal sobre la gestión municipal. -----

**CONSIDERANDO:** Que el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, y el gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio y que dentro de las competencias propias que deberán cumplirse están la emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas. Artículos 1, 3, 35, 38, 39, 40, 41 y 90 del Decreto 12-2002 Código Municipal, Artículos 141, 253, 254 y 255 de la Constitución Política de la República de Guatemala, -----

**POR TANTO:** Este Honorable Concejo Municipal, con base en lo considerado y leyes a resolver: **ACUERDA:** I) **APROBAR** la creación de la Unidad de la Gerencia Municipal. **NOTIFIQUESE.** -----

Pedro Pù Tojin,  
Alcalde Municipal

Juan Chic Osorio  
Síndico Primero

Julio Andrés Galindo  
Síndico Segundo

Diego Tum Pérez  
Concejal primero

Juan Osorio Cac  
Concejal Segundo

Miguel Tzoy Castro  
Concejal Tercero

Baltasar Lorenzo  
Concejal Cuarto

Santiago Carrillo López  
Concejal Quinto

Juan José Villatoro  
Secretario Municipal

### Anexo 3

**Propuesta de Perfil del Puesto de  
Gerente Municipal,  
Municipalidad de Sacapulas, El Quiché**

**Nombre del Puesto:** Gerente Municipal. \_\_\_\_\_

**Fecha:** 01 de julio de 2008. \_\_\_\_\_

**Funcionario Responsable de este perfil:** Julissa Franco L. \_\_\_\_\_

**Localización:** Unidad de Gerencia Municipal. \_\_\_\_\_

**Supervisor:** Profesor Pedro Pú Tojin, Alcalde Municipal. \_\_\_\_\_

#### **Objetivos del puesto:**

- Incorporar el enfoque de la Gestión por Resultados en la administración pública municipal, como apoyo a la labor de los funcionarios y empleados municipales, que permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia mediante métodos e instrumentos gerenciales.
- Apoyar el cumplimiento de las atribuciones del Alcalde Municipal en el proceso administrativo y propiciar la eficiencia, en la gestión del desarrollo del municipio, logrando con ello los fines y objetivos del gobierno municipal.
- Crear condiciones adecuadas para fomentar una ciudadanía informada y colaboradora hacia el gobierno municipal, mediante el mejoramiento de la calidad de atención al público e información actualizada de la gestión municipal.

## REQUISITOS LABORALES

### **Experiencia:**

- 3 ó 4 años en municipalidades
- 2 ó 3 años en administración de recursos humanos

### **Formación profesional:**

- Técnico Universitario o estudiante de las Ciencias Económicas con estudios o conocimiento en Gestión Pública y/o Administración Pública.

### **Conocimientos sobre:**

- Legislación vigente (Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Servicio Municipal, Ley de Compras y Contrataciones, otras).
- Estructura del Estado y sus entidades públicas descentralizadas, semidescentralizadas, autónomas, semiautónomas, en especial las relacionadas con la gestión municipal
- Organizaciones públicas, su comportamiento y desarrollo organizacional, así como sus relaciones con el entorno
- Herramientas y técnicas de planificación, análisis y evaluación organizacional con enfoque sistémico, tales como: FODA, planificación estratégica, marco lógico, planificación por objetivos, otros
- Políticas públicas municipales: su análisis, formulación, implementación y evaluación
- Procedimientos administrativos y procesos en materia de administración, personal y finanzas públicas
- Generalidades sobre gestión ambiental municipal, desarrollo económico local, cooperación intermunicipal, finanzas municipales, planificación estratégica participativa, servicios públicos municipales, sistema integrado de administración financiera.

### **Habilidades y actitudes proactivas:**

- Ser una persona flexible y adaptable a las exigencias del trabajo
- Liderazgo y conducción de planes, programas y metas a lograr
- Coordinación y organización del trabajo
- Negociación y resolución de conflictos

- Comunicación interna y externa de políticas, planes, programas, proyectos y sus resultados
- Buena redacción y estilo para la elaboración de informes, documentos y otros materiales
- Excelentes relaciones interpersonales y de trabajo en equipo
- Responsabilidad en el servicio al público
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Se considerará una ventaja el dominio de cualquier idioma, local o extranjero.

**Atribuciones:**

- Promover la implementación de la Gestión por Resultados, dentro de la administración municipal en coordinación con las diferentes Direcciones Municipales.
- Analizar, interpretar y retroalimentar informes ejecutivos de las Direcciones Municipales, para promover el trabajo en equipo.
- Promover la comunicación de doble vía entre el Alcalde Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- Elaborar, proponer, impulsar y coordinar proyectos de modernización municipal, en estrecha colaboración con el Alcalde Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- Coordinación de la oferta de asistencia técnica y financiera de los entes de cooperación externa e implementación de los compromisos adquiridos por ambas partes.
- Dirigir, implementar y evaluar las funciones y actividades de la Unidad de Comunicación Social y la Unidad de Atención al Público.
- Verificar el cumplimiento de reglamentos, acuerdos y normativos de los servicios municipales conjuntamente con el Secretario Municipal.
- Apoyar en la dirección, inspección e impulso de los servicios públicos y obras municipales.

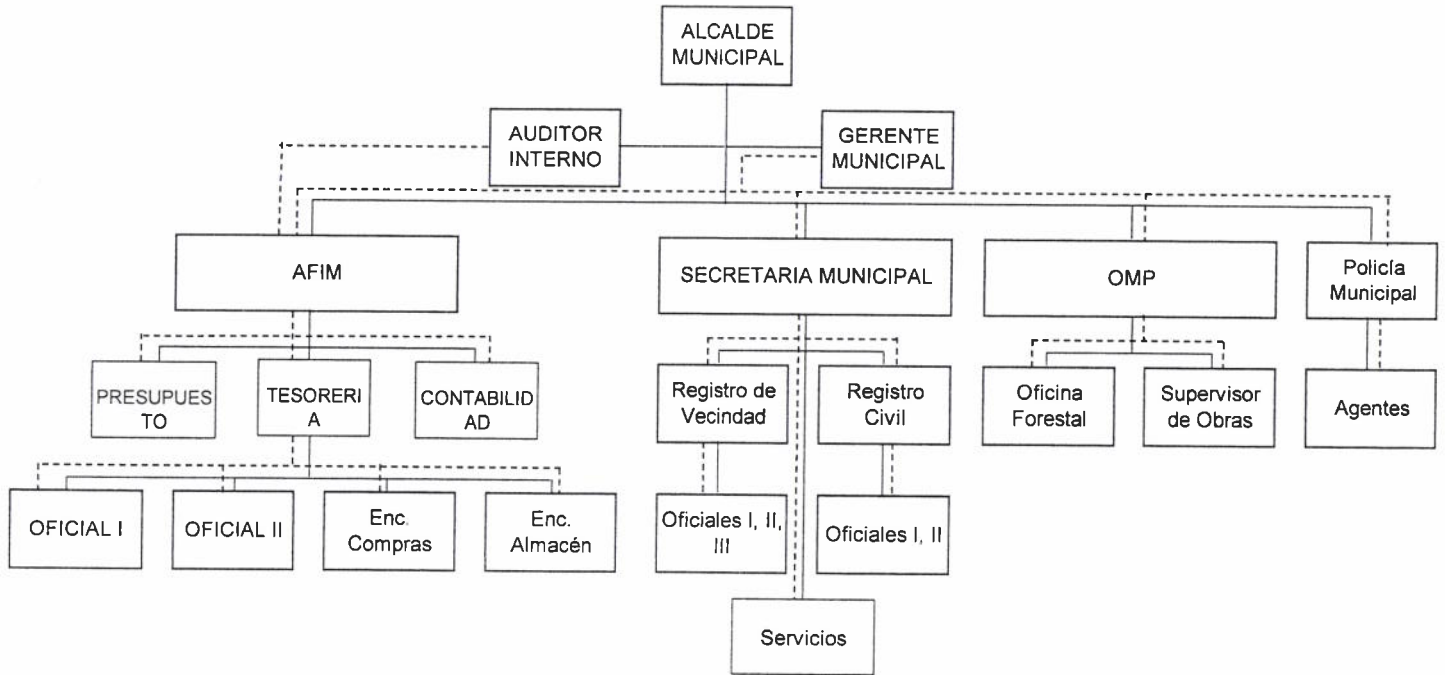
**Manejo eficiente de los siguientes programas:**

- Ambiente Windows y Office 2000, manejo de internet, entre otros

Anexo 4

Estructura Administrativa

MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS, QUICHÉ





**Anexo 5**  
**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.**  
**INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad: Alcaldía Municipal

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac. / Nivel Mínimo	Periodo	Tendencia
Negativos / Positivos	Dirigir las actividades técnicas y administrativas de la Municipalidad, como órgano responsable ante el Concejo Municipal para el eficiente funcionamiento de la entidad.						
	Representar a la Municipalidad y al municipio.						
	Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.						
	Velar por estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.						
	Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales						
	Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la Municipalidad, nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.						
	Ejercer la jefatura de la Policía Municipal, así como el nombramiento y						

sanción de sus funcionarios.							
Contratar obras y servicios con apego al procedimiento legalmente establecido con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.							
Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.							
Autorizar conjuntamente con la Secretaría Municipal, todos los libros que deben usarse en la Municipalidad, por las Asociaciones Civiles y Comités de Vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas de la Nación.							
Autorizar a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función en uno de los Concejales.							
Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas, del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año.							
Fungir como enlace de comunicación entre el Concejo Municipal, autoridades y funcionarios públicos.							
Remitir dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe de los avocindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos durante el mismo periodo.							
Suministrar al Concejo Municipal, los informes que le sean requeridos, sobre la marcha administrativa o de los servicios que presta la Municipalidad.							
Gestionar la obtención de recursos ante otros organismos, para desarrollar programas en beneficio del Municipio.							

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.  
INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad: Gerencia Municipal

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac / Nivel Mínimo	Período	Tendencia
Negativos / Positivos	Promover la implementación de la Gestión por Resultados, dentro de la administración municipal en coordinación con las diferentes Direcciones Municipales.						
	Analizar, interpretar y retroalimentar informes ejecutivos de las Direcciones Municipales, para promover el trabajo en equipo.						
	Promover la comunicación de doble vía entre el Alcalde Municipal, funcionarios y empleados municipales.						
	Elaborar, proponer, impulsar y coordinar proyectos de modernización municipal, en estrecha colaboración con el Alcalde Municipal, funcionarios y empleados municipales.						
	Coordinar la oferta de asistencia técnica y financiera de los entes de cooperación externa e implementación de los compromisos adquiridos por ambas partes.						
	Dirigir, implementar y evaluar las funciones y actividades de la Unidad de Comunicación Social y la Unidad de Atención al Público.						
	Verificar el cumplimiento de reglamentos, acuerdos y normativos de los servicios municipales conjuntamente con el Secretario Municipal.						
	Apoyar en la dirección, inspección e impulso de los servicios públicos y obras municipales.						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.  
INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad: \_\_\_\_\_ AFIM \_\_\_\_\_

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac ./ Nivel Mínimo	Periodo	Tendencia
Negativos / Positivos	Elaborar en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación, la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria y con los responsables de cada programa, la <u>evaluación de la gestión presupuestaria.</u>						
	Administrar la <u>gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda municipal, la tesorería y las recaudaciones.</u> Para el efecto, se establecerá el sistema financiero conforme a los lineamientos y metodológicas que establezca el Ministerio de Finanzas Públicas como <u>órgano rector del sistema.</u>						
	Registrar las diversas etapas de la ejecución presupuestaria del ingreso y <u>gasto, así como el seguimiento de la ejecución física.</u>						
	Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de <u>administración financiera.</u>						
	Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de <u>administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanan de éstos.</u>						
	Dirigir y administrar todo el proceso de <u>liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas, y contribuciones establecidas en las leyes.</u>						
	Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes en coordinación con el catastro municipal. (OMP)						

Informar a OMP y la Oficina de Servicios Públicos Municipales, sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación, previamente conocido y aprobado por el Concejo Municipal.						
Administrar la deuda pública municipal.						
Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación.						
Elaborar y presentar la información financiera que por ley le corresponde.						
Coordinar con el INFOM y la ANAM los planes de capacitación correspondientes para la aplicación del CM y las leyes conexas, así como el INAP a través del Centro de Estudios y Formación Municipal CEMUNI.						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.  
INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad: Secretario Municipal

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac. / Nivel Mínimo	Período	Tendencia
Negativos / Positivos	Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.						
	Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo Municipal.						
	Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaria, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.						
	Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.						
	Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde.						
	Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.						

Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.						
Organizar, ordenar y mantener el archivo de la Municipalidad.						
Mantener el registro actualizado de los Consejos Comunitarios de Desarrollo que operen en el municipio y de sus integrantes.						
Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o el Alcalde.						
Cumplir con otras atribuciones que le asignen el concejo y/o la Alcaldía Municipal.						

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.  
INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad: \_\_\_\_\_ OMP \_\_\_\_\_

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac. / Nivel Mínimo	Periodo	Tendencia
Negativos / Positivos	Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.						
	Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.						
	Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.						
	Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.						
	Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.						
	Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.						
	Mantener actualizado el Catastro Municipal.						
	Implementar una relación y comunicación con los diferentes organismos que generen inversión para proyectos de orden prioritario dentro del municipio, éstos pueden ser instituciones						



gubernamentales, no gubernamentales, privadas y organismos internacionales.						
Ser el ente principal de comunicación dentro y fuera de la Municipalidad para con los diferentes sectores de la Población, los cuales deber ser informados de las actividades relevantes.						
Brindar asesoría en cuento a los proyectos solicitados por la población así como dar apoyo a los servicios básicos dentro de la Municipalidad siendo éstos el agua potable, alcantarillado (drenajes), Mercado / días de plaza, Cementerio, Rastro y Desechos Sólidos (basura).						

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS.  
INFORME DE ADMINISTRACIÓN**

Correspondiente al mes de \_\_\_\_\_/2008

Unidad:     Policía Municipal    

	NIVELES INFERIORES	COLABORADORES DIRECTOS					
	Factores de Éxito	Nombres	Factores de Éxito	Status	Meta Satisfac. / Nivel Mínimo	Periodo	Tendencia
Negativos / Positivos	Cuidar los bienes del municipio y el orden público, el ornato, la tranquilidad en los mercados, parques, plazas, campos de feria y demás instalaciones municipales, incluyendo las de servicio público municipal.						
	Vigilar por la adecuada y eficiente prestación de los servicios municipales, informando de aquellos hechos o circunstancias que pudieran afectar su regularidad y calidad.						
	Colaborar estrechamente con los otros Cuerpos de Policía, en la salvaguardia y protección de las personas y sus bienes, así como de la prevención y persecución de las actividades delictivas.						
	Velar porque se cumplan los Reglamentos, Ordenanzas, Acuerdos, Resoluciones y demás disposiciones de la Municipalidad, denunciando a los infractores antes el Juzgado de Asuntos Municipales o en su defecto ante el Alcalde Municipal, para la imposición de las sanciones correspondientes.						
	Informar a la autoridad municipal respectiva, de cualquier hecho que pueda interrumpir la prestación eficiente de un servicio público.						
	Proporcionar auxilio inmediato y la protección adecuada a las personas que lo solicitan o cuando éstas o sus bienes están en						

	peligro, dentro y fuera de las instalaciones municipales.						
	Dar seguridad y protección a las autoridades municipales, cuando desarrollan actividades públicas.						
	Ejecutar acciones en coordinación con otras instituciones, tales como: Juzgados de Paz, de Primera y de Segunda Instancia, así como el Ministerio Público.						

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

## **Anexo 6**

### **Cuestionario**

Preguntas para las entrevistas a realizar con el Alcalde Municipal, Secretario Municipal, Coordinador de la Administración Financiera Integrada –AFIM- y Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación –OMP-.

1. ¿Conoce los objetivos de su unidad?
2. ¿Cuenta la municipalidad con una persona o personal que se dedique a la capacitación e inducción del personal?
3. ¿Qué unidad realiza los perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos de las comunidades del municipio?
4. ¿Qué porcentaje de su tiempo laboral, lo dedica a la atención de usuarios?
5. ¿Existe coordinación entre instituciones de gobierno y la municipalidad?
6. ¿Cuenta la municipalidad con oficina de servicios públicos?
7. ¿Qué unidad se dedica a la atención de comisiones u organismos nacionales e internacionales?

## **Anexo 7**

### **CONTACTO INICIAL.**

El desarrollo local requiere, entre otros factores, de administraciones municipales eficientes, transparentes y, sobre todo, comprometidas con la necesidad de mejorar la calidad de vida de toda la población. Además de prestar los servicios básicos, asumen un papel de liderazgo en pro de las comunidades involucradas. Para enfrentar con éxito estos retos, las autoridades municipales deben conocer los aspectos fundamentales del gobierno municipal.

Los gobiernos municipales se caracterizan por las relaciones de vecindad que se establecen entre las personas que viven en su territorio, para buscar el bien común de todos los habitantes, en el marco de la multietnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo.

Se ha realizado un diagnóstico administrativo en la municipalidad de Sacapulas, departamento del Quiché, que ha permitido identificar deficiencias en la aplicación de los procesos administrativos que se realizan dentro de las diferentes áreas de la municipalidad.

El objetivo principal de este estudio, es elaborar un documento en el que se permita evaluar el desempeño administrativo de la municipalidad de Sacapulas, Quiché, y formular propuestas de solución, orientadas a lograr el fortalecimiento de las áreas funcionales de la administración municipal dando a conocer las posibles alternativas derivadas de los resultados obtenidos y que estas sean aplicadas de acuerdo a los lineamientos vigentes y contenidos en la reconocida trilogía de leyes sociales.

## Caracterización del municipio de Sacapulas.

Con base a lo encontrado en el sitio web [www.elquiche.com](http://www.elquiche.com) y que copiado en forma literal, dice: “el municipio de Sacapulas, está ubicado a 45 kilómetros de la cabecera departamental de Santa Cruz del Quiché, departamento de Quiché, ubicado a orillas del río Negro, en un área árida de la Sierra de los Cuchumatanes, posee una extensión territorial de aproximadamente 213 Km<sup>2</sup>; limita al norte con el municipio de Cunén y San Andrés Sajcabajá, al sur con San Bartolomé Jocotenengo y San Pedro Jocopilas, al este con San Andrés Sajcabajá y al oeste con Aguacatán (Huehuetenango). La cabecera municipal se encuentra a una altitud aproximada de 1,196 msnm y se encuentra dentro de las coordenadas latitud norte 15° 17' 15" y longitud oeste 91° 05' 18”.

La población está distribuida en un poblado, 12 aldeas, 27 caseríos y 35 parajes. Pero actualmente, para una mejor administración y atención para el desarrollo integral del municipio, este se ha dividido en 18 micro-regiones.

En la actualidad, la municipalidad de Sacapulas está siendo dirigida por el Sr. Pedro Pú Tojin y su corporación municipal.

Síndico I	Juan Chic Osorio
Síndico II	German Uluán Santiago
Síndico Suplente	Pedro Solís García
Concejales I	Saulo David Natareno
Concejales II	Diego Tum Pérez
Concejales III	Juan Osorio Cac
Concejales IV	Francisco Vásquez Aceituno
Concejales V	Miguel Tzoy Castro

Según cuenta el señor. Aquiles Marroquín, historiador del pueblo, que en los años de 1800, el primer alcalde apellidado Fernández, siembra las primeras ceibas, que aún se pueden observar en el parque central, frente al actual edificio municipal.

Como un hecho histórico, en 1980, a primeras horas del día, un enardecido grupo de vecinos queriendo manifestar su descontento con las autoridades municipales, deciden incendiar el edificio municipal, logrando su objetivo. El edificio municipal queda destruido junto con todos los documentos que se generan, tanto para el servicio de los vecinos como también todos los archivos que se habían conservado por años, con lo cual se perdieron documentos que probaban la historia del municipio.

En el aspecto económico en el municipio, la población se dedica a la agricultura, dentro de los productos que se cosechan se encuentra el frijol, maíz, tomate, cebolla y diversas variedades de chile. En alfarería, ha generado una fuente importante de ingreso ya que son muchas las familias que dependen de este trabajo. La teja es comercializada a varios puntos de la región y es usada por muchas viviendas de la comunidad. En la explotación de sal negra, desde tiempos memoriales su elaboración ha sido una fuente importante de ingreso para la comunidad. Su uso es ceremonial y curativo, lo que la hace muy apreciada. En la actualidad se vende en Santa Cruz del Quiché, en departamentos cercanos y en menor escala en la ciudad capital. La elaboración del dulce de alfinique o alfeñique, se comercializan en Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango y otros municipios colindantes con la comunidad.

En el aspecto social, los hombres en su mayoría se dedican a la agricultura, elaboración de tejas y extracción de sal negra. Sin embargo, también hay carpinteros, albañiles y comerciantes. Las mujeres, se ocupan del cuidado de la casa y de los animales de patio. Muchas mujeres trabajan en la elaboración de canastos, alfeñique y sal negra, como también en la venta de productos cultivados en la región y en el comercio en general.

En el municipio existen pocas personas que han concluido sus estudios universitarios, sin embargo, debido al poco espacio para su desarrollo profesional quienes han terminado este proceso, se han visto obligados a emigrar a otras ciudades del país en busca de una mejor calidad de vida.

## **Anexo 8**

### **Diagnóstico realizado a la Municipalidad de Sacapulas**

Descripción por área:

Planeación

a) Misión

Con base a la información obtenida del diagnóstico administrativo realizado a la municipalidad de Sacapulas, se encontró que la misión se tiene definida y por escrito; sin embargo, los colaboradores no se identifican con ella, ya que ésta no aparece en un lugar visible en las instalaciones del edificio municipal, lo que incide de manera negativa el logro de los objetivos.

La definición que se ha encontrado es la siguiente: “Brindar al municipio como unidad básica de la organización territorial del Estado, servicios públicos de calidad acorde con los intereses de la población y con principios de eficacia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, así como propiciar y coordinar todas las actividades necesarias para el desarrollo del municipio fortaleciendo la participación y administrando los recursos del municipio en forma técnica, consensuada y transparente.”

b) Visión

De acuerdo a la información obtenida, la visión de la institución se tiene definida y por escrito, sin embargo, los colaboradores no se identifican con ella, puesto que no aparece en un lugar visible, dentro del palacio municipal.

La definición de visión que se ha encontrado es la siguiente: “Contar en el municipio con un nivel de organización participativa dentro del marco de la Ley de Consejos de Desarrollo, logrando con ella un proceso de planificación del desarrollo en función de la calidad de vida de sus habitantes. Lograr el engranaje entre municipalidad, sociedad civil e instituciones para el seguimiento y planificación del desarrollo del municipio. Fomentar que las organizaciones comunitarias cuenten con apoyo y capacitación sistemática de las instituciones con cobertura en el municipio.”



La definición anterior es muy ambiciosa, pero alcanzable, por lo tanto, para poder alcanzar la visión, se necesita de una participación de todos, tanto de la corporación municipal, sociedad civil y actores de organizaciones no gubernamentales y organizaciones gubernamentales. Como su propia definición identifica, lograr el engranaje perfecto

c) Objetivos

Según la información recabada, los objetivos de la municipalidad de Sacapulas no son conocidos, no están escritos en ningún lugar, ni publicados dentro del edificio municipal.

d) Políticas

El gobierno municipal de Sacapulas, no cuenta con políticas conocidas, escritas o publicadas, pues no son conocidas por el personal que labora para la municipalidad.

e) Procedimientos

La municipalidad de Sacapulas cuenta con procedimientos definidos por escrito para las áreas de la Alcaldía Municipal, Secretaría, Tesorería y Oficina Municipal de Planificación, cuya preparación, revisión y actualización, está a cargo de la Oficina Municipal de Planificación.

f) Reglas y normas

El gobierno municipal, según la información obtenida, cuenta con reglas y normas las que se encuentran definidas por escrito, de acuerdo a cada área: Alcaldía Municipal, Secretaría, Tesorería y Oficina Municipal de Planificación, cuya elaboración está a cargo de la Oficina Municipal de Planificación. Sin embargo, no existen sanciones a reglas y normas, debido a que no hay un estricto control para cumplir con lo establecido dentro del Manual de Reglas, Normas y Procedimientos.

Organización

La estructura organizacional del gobierno municipal de Sacapulas es de tipo vertical, en la cual su organización por departamentos está definida por funciones, sin embargo, entre sus colaboradores no comparten responsabilidad para el cumplimiento de las actividades, debido a que cada quien hace su trabajo y no existe intercambio de experiencias laborales.

La responsabilidad en la toma de decisiones es centralizada, ya que hay que solicitar autorización al jefe superior. La delegación existe sólo cuando hay ausencia del titular, dependiendo del área.

### Control

Según la información obtenida la municipalidad de Sacapulas cuenta con controles para las áreas de Finanzas, Contabilidad y Compras, tanto preventivos como correctivos, tal como: Control de Ingresos, SIAF, cuyos encargados son el tesorero, encargado de presupuesto y el contador. Estos controles son revisados y actualizados cada mes en el sistema de computación. La retroalimentación está a cargo del Auditor Interno con una periodicidad de dos veces al mes.

### Comunicación

Los canales de comunicación con los que cuenta la municipalidad de Sacapulas, son formales e informales. Sin embargo, los canales más utilizados son la conversación personal, telefónica, cartas y comunicaciones internas (memorando).

## Análisis FODA

### Fortalezas:

- Apertura al diálogo por parte del Alcalde Municipal con instituciones de gobierno, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales, con presencia en el municipio.
- El gobierno municipal cuenta con un Manual de normas, reglas y procedimientos, entre otros.

### Oportunidades

- Los gobiernos municipales adquieren recursos económicos necesarios para disponer de ellos y atender los servicios públicos locales (educación, salud, infraestructura, medio ambiente, seguridad, etc.).
- Integración de herramientas tecnológicas que permitan mejores habilidades administrativas de los recursos con los que cuenta el gobierno municipal.
- Adquirir capacitaciones a través de entidades gubernamentales (INFOM, ANAM, INAP) y **no gubernamentales (PROMUDEL)**<sup>1</sup> a los miembros del gobierno municipal, para desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones.
- Obtener ayuda económica a través de cooperaciones internacionales o del sector privado. **(PROMUDEL)**

### Debilidades

- El gobierno municipal cuenta con objetivos, sin embargo, éstos no han sido socializados, por lo tanto, no son conocidos en ninguna de sus diferentes áreas de trabajo.
- La municipalidad no cuenta con políticas para su funcionamiento.
- El gobierno municipal no sanciona el incumplimiento de reglas y normas establecidas en el manual respectivo.
- Los canales de comunicación dentro de los colaboradores de la municipalidad tienden a ser informales, lo que crean problemas como supuestos contradictorios entre sí.

### Amenazas

---

<sup>1</sup> INFOM: Instituto de Fomento Municipal.  
ANAM: Asociación Nacional de Alcaldes Municipales.  
INAP: Instituto Nacional de Administración Pública.  
PROMUDEL: Programa Municipios para el Desarrollo Local.

- Malas prácticas administrativas por parte de los colaboradores de la municipalidad.

Resultados generados por la boleta de opinión, derivado del diagnóstico.

Para determinar la situación en la que se encontraba la Municipalidad de Sacapulas, Quiché, en cuanto a aspectos administrativos se refiere, se consideró como primera instancia, luego de presentarse a las autoridades municipales, la elaboración de una boleta de opinión que permitiera recabar la información de los colaboradores, la cual se dividió en las siguientes partes: planeación, objetivos, políticas, procedimientos, reglas y normas, organización, control y comunicación. Lo anterior, con el objetivo de contar con una herramienta que permitiera reflejar el conocimiento sobre los diferentes aspectos descritos con anterioridad de los colaboradores de dicha municipalidad.

La herramienta utilizada, fue respondida de la siguiente manera: de 25 boletas, se determinó por parte del encargado de la Oficina Municipal de Planificación, que cinco personas son analfabetas y por lo tanto, no entregaron la boleta, así mismo, diez personas se limitaron a no entregar la boleta después de dos semanas de contar con ella. Sin embargo, se pudo contar con la colaboración efectiva de diez personas.

Del análisis del instrumento utilizado, se concluye que:

La municipalidad de Sacapulas cuenta con una misión, sin embargo, los colaboradores no se identifican con ella, ya que esta no se encuentra ubicada en un lugar visible, por ende, ésta no se conoce, lo que impide el cumplimiento de los objetivos.

Las autoridades municipales también cuentan con una visión en la que promueven el desarrollo para las comunidades del municipio a través de los servicios como: educación, salud, infraestructura, aspectos socioeconómicos, culturales y sociales, sin embargo, ésta no es socializada a los colaboradores.

Los objetivos del gobierno municipal no se encuentran definidos por escrito, por tanto, los colaboradores no se identifican con el trabajo que realizan.

La información obtenida en la boleta de opinión establece que cuentan con políticas, sin embargo, no se encontró ningún documento donde estén definidas.

En la municipalidad de Sacapulas se tienen establecidos procedimientos por escrito, sin embargo, no los aplican y no existe ninguna persona a cargo de esta responsabilidad, por lo tanto, los colaboradores desconocen sobre su existencia.

Los trabajadores de la municipalidad de Sacapulas, tienen conocimiento de la existencia de una estructura organizacional de tipo vertical, la cual se encuentra definida por funciones; sin embargo, no se obtuvo ningún documento donde esté determinado o publicada.

La municipalidad de Sacapulas, cuenta con canales de comunicación de tipo formal, lo que facilita el flujo de información necesaria para el desarrollo de las actividades municipales; además, se encuentra integrada la comunicación informal en la institución, ya que esta tiene participación en el funcionamiento de la municipalidad.

### Propuesta del diagnóstico.

Concluido el informe, se propone a la Municipalidad de Sacapulas, la elaboración del perfil del puesto de Gerencia Municipal, asimismo, la propuesta de Acuerdo Municipal para aprobación del Concejo Municipal, con el fin de que tanto el Concejo como el Alcalde Municipal alcancen los objetivos planificados.

### Objetivos:

#### General:

Crear el puesto de Gerente Municipal en la Municipalidad de Sacapulas, El Quiché, para que se alcancen los objetivos del Concejo y Alcalde Municipal.

#### Específicos:

- Propiciar una herramienta para la evaluación el rendimiento del personal
- Definir el perfil del puesto de Gerencia Municipal.
- Presentar una propuesta de Acuerdo Municipal para aprobación del Concejo Municipal.
- Presentar la propuesta de una estructura administrativa con la figura del Gerente Municipal incluida.

## Anexo 9

### COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO

#### PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA CREACIÓN DEL PUESTO DE GERENTE MUNICIPAL.

#### MUNICIPALIDAD DE SACAPULAS, EL QUICHÉ

Descripción	Gasto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tinta	1 cartucho de tinta de color negro y 1 cartucho de tinta de colores, para la impresión de los documentos finales.	2	Q. 225.00	Q. 450.00
Hojas	Hojas tamaño carta para impresión de los documentos finales	500	Q. 35.00	Q. 35.00
Encuadernados	Encuadernados de documentos finales para la municipalidad	4	Q. 15.00	Q. 45.00
Reunión	Reunión en la Municipalidad de Sacapulas, para realizar la presentación del producto al Concejo y Alcalde Municipal	1	Q. 300.00	Q. 300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 830.00</b>

Nota: Los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

#### FIRMAS DE ACEPTACIÓN:

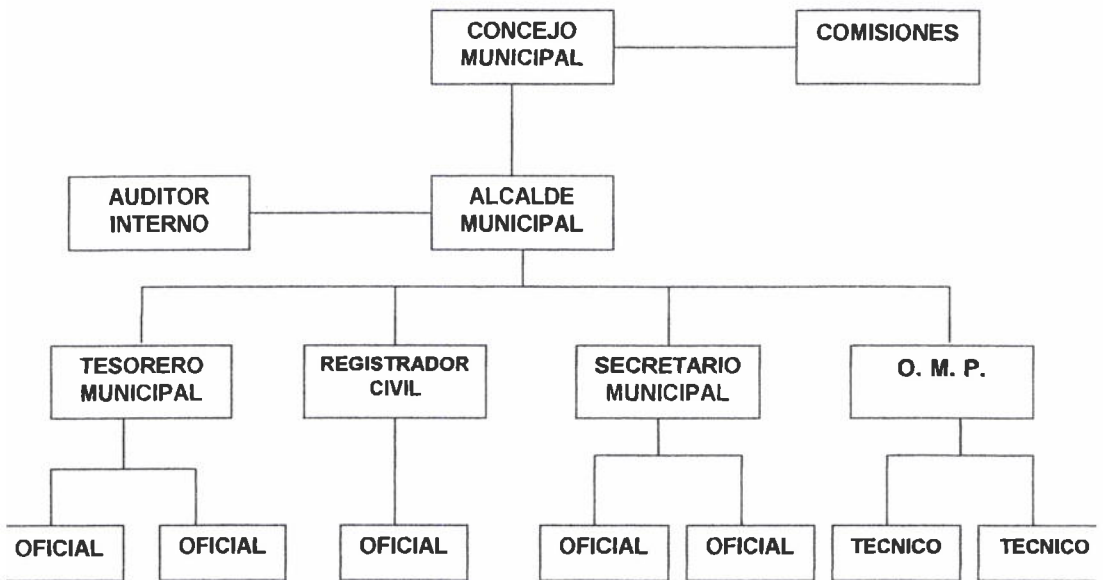
En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en el municipio de Sacapulas, El Quiché, a dieciocho días del mes de febrero del año dos mil ocho.

f) \_\_\_\_\_  
Pedro Pú Tojín  
Alcalde Municipal  
Sacapulas, Quiché

f) \_\_\_\_\_  
Julissa Lissette Franco López

## Anexo 10

### Organigrama encontrado en la municipalidad de Sacapulas



Fuente: Oficina Municipal de Planificación, Municipalidad de Sacapulas, Quiché.