

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
-PLAN DIARIO-



INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
-EPS-
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHIQUEMULA

Por:

Juan Eduardo Cerna Guancín

200340103

Chiquimula, Guatemala, noviembre de 2008

RESUMEN

En la municipalidad de Chiquimula se realizó un diagnóstico, cuyo objetivo general fue analizar la situación administrativa de la institución, para determinar las causas de los problemas que le afectan, y con posterioridad, proponer alternativas de solución que permitan disminuir las debilidades que existen en cuanto a las variables de planeación, organización, integración, dirección y control.

La investigación fue de tipo explicativa, teniendo como objeto de estudio el proceso administrativo. Dentro de las limitantes encontradas en su realización, la principal fue la negativa de parte de algunos empleados a responder las encuestas o entrevistas realizadas, lo que ocasionó que no se alcanzara la muestra deseada; además, la inaccesibilidad a documentos de carácter histórico y financiero que dificultó la recolección de información en estos aspectos.

Dentro de los resultados, se determinó que la planeación es eminentemente operativa y no refleja la participación de las diferentes oficinas municipales, no detallando con exactitud todas las actividades que éstas realizan. En cuanto a su visión y misión, no se encuentran estructuradas de forma clara y comprensible; adicionalmente, se determinó la carencia de políticas, estrategias y programas por escrito.

En cuanto a la organización, la estructura ha sufrido cambios en relación a la administración anterior; dentro de estos cambios destacan la eliminación del puesto de gerencia municipal, así como la separación de la oficina de servicios públicos, igualmente existen unidades que se ven reflejadas en el organigrama municipal 2008-2012 (anexo 2), como la oficina de apoyo a la familia y la oficina de apoyo a la educación, las cuales actualmente no están funcionando. Asimismo, la municipalidad cuenta con un manual de funciones, que es considerado obsoleto por la administración actual, trayendo como consecuencia que las funciones son

transmitidas en forma verbal, omitiendo la responsabilidad de los encargados de realizar dichas funciones.

En el tema de integración de personal se estableció que la idoneidad de las personas que ocupan los puestos municipales, se ve comprometida por un sistema de reclutamiento que no atrae un número de candidatos óptimo; lo anterior deriva en un proceso de selección que no tiene bases sólidas y una contratación que discrepa de las funciones de los trabajadores; y, además, una inducción que no es impartida por las personas indicadas y la carencia de capacitaciones programadas.

En la función de dirección, la motivación que se da a los jefes de oficinas no tiene como base las necesidades de éstos puestos, al igual que la motivación brindada a los empleados operativos. En cuanto al liderazgo, ejercido por el alcalde municipal, se determinó que éste se ejerce con base en la personalidad del mismo, pudiéndose observar un tipo de liderazgo carismático.

Por último, en el tema de control se ve reflejada una supervisión escasa a los puestos medios, y una supervisión visual hacia los empleados operativos. El control financiero se ve afectado, ya que el presupuesto no está basado en la planeación de las actividades operativas, lo que contribuye a que los recursos no sean distribuidos conforme a las necesidades. Los registros de entradas y salidas de personal, tarjetas de responsabilidad, registro de actas, circulares, memorandos, entre otras son llevados a través de medios computacionales, propensos a perder la información. Finalmente se concluyó que no se aplican evaluaciones de desempeño en los empleados, lo que refuerza la concepción de inamovilidad existente en los trabajadores presupuestados.

INDICE GENERAL

Introducción

i
Pág.

TÍTULO I ***DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO***

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Antecedentes y contexto	2
1.1.2 Justificación	4
1.1.3 Formulación del problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Diseño metodológico	7
1.3.1 Tipo de investigación	7
1.3.2 Definición de población y muestra	7
1.3.3 Conceptualización y operación de variables	9
1.3.4 Técnicas de recolección de datos	10
1.3.5 Fuentes de información	10
1.3.6 Estrategia de investigación	10
1.3.7 Limitaciones del estudio	11

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Municipio de Chiquimula	12
2.1.1 Síntesis histórica	12

2.1.2 Acuerdo de creación	13
2.1.3 Localización	13
2.1.4 Extensión y límites territoriales	14
2.1.5 Distribución política-administrativa.....	14

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos	16
3.2 Marco conceptual	21
3.2.1 Proceso administrativo.....	21
3.2.2 Administración Pública.....	25

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Planeación.....	29
4.1.1 Visión	30
4.1.2 Misión.....	31
4.1.3 Objetivos	32
4.1.4 Políticas	34
4.1.5 Tácticas.....	34
4.1.6 Programas	35
4.1.7 Presupuestos	36
4.2 Organización	38
4.2.1 Estructura organizacional.....	38
4.2.2 Autoridad de línea y staff	41
4.2.3 Responsabilidades.....	42
4.2.4 Funciones	42
4.2.5 Equipos de trabajo	43
4.3 Integración.....	44

4.3.1 Reclutamiento	44
4.3.2 Selección de personal.....	45
4.3.3 Contratación.....	46
4.3.4 Inducción.....	48
4.3.5 Capacitación	50
4.4 Dirección	55
4.4.1 Motivación.....	55
4.4.2 Liderazgo	52
4.4.3 Comunicación	53
4.5 Control.....	54
4.5.1Supervisión	54
4.5.2 Retroalimentación	56
4.5.3 Evaluación de desempeño.....	57

TÍTULO II

PLAN DE SERVICIOS

Justificación general.....	64
Objetivos generales.....	65

CAPÍTULO I

SERVICIOS

1.1 Justificación.....	66
1.2 Descripción del problema 1	66
1.2.1 Título del servicio 1	66
1.2.2 Objetivo.....	67
1.2.3 Estrategias	67
1.2.4 Programación de actividades.....	67
1.2.5 Recursos.....	68
1.3 Descripción del problema 2	68

1.3.1 Título del servicio 2	68
1.3.2 Objetivo.....	69
1.3.3 Estrategias	69
1.3.4 Programación de actividades.....	69
1.3.5 Recursos.....	70
1.4 Descripción del problema 3	70
1.4.1 Título del servicio 3	70
1.4.2 Objetivo.....	71
1.4.3 Estrategias	71
1.4.4 Programación de actividades.....	71
1.4.5 Recursos.....	71
1.5 Descripción del problema 4	72
1.5.1 Título del servicio 4	72
1.5.2 Objetivo.....	72
1.5.3 Estrategias	73
1.5.4 Programación de actividades.....	73
1.5.5 Recursos.....	73
1.6 Descripción del problema 5	74
1.6.1 Título del servicio 5	74
1.6.2 Objetivo.....	74
1.6.3 Estrategias	74
1.6.4 Programación de actividades.....	75
1.6.5 Recursos.....	76

CAPÍTULO II GESTIONES

2.1 Justificación.....	77
2.2 Descripción del problema 1	77
2.2.1 Título de la gestión 1.....	77
2.2.2 Objetivo.....	78

2.2.3 Estrategias	78
2.2.4 Programación de actividades.....	78
2.2.5 Recursos.....	79
2.3 Descripción del problema 2	79
2.3.1 Título de la gestión 2.....	79
2.3.2 Objetivo.....	80
2.3.3 Estrategias	80
2.3.4 Programación de actividades.....	80
2.3.5 Recursos.....	81

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Justificación.....	82
3.2 Descripción del problema	82
3.3 Título del estudio técnico.....	83
3.3.1 Objetivo.....	83
3.3.2 Estrategias	83
3.3.3 Programación de actividades.....	84
3.3.4 Recursos.....	85

TÍTULO III **PLAN DE SERVICIOS**

CAPÍTULO I SERVICIOS

1.1 Descripción del problema 1	88
1.1.1 Título del Servicio 1.....	88
1.1.2 Objetivo logrado.....	88
1.1.3 Estrategias utilizadas	88

1.1.4 Actividades ejecutadas	89
1.1.5 Recursos utilizados.....	89
1.2 Descripción del problema 2	90
1.2.1 Título del Servicio 2.....	90
1.2.2 Objetivo logrado.....	90
1.2.3 Estrategias utilizadas	91
1.2.4 Actividades ejecutadas	91
1.2.5 Recursos utilizados.....	91
1.3 Descripción del problema 3	92
1.3.1 Título del Servicio 3.....	92
1.3.2 Objetivo logrado.....	93
1.3.3 Estrategias utilizadas	93
1.3.4 Actividades ejecutadas	93
1.3.5 Recursos utilizados.....	94
1.4 Descripción del problema 4	94
1.4.1 Título del Servicio 4.....	95
1.4.2 Objetivo logrado.....	95
1.4.3 Estrategias utilizadas	95
1.4.4 Actividades ejecutadas	96
1.3.5 Recursos utilizados.....	97
1.5 Descripción del problema 5	97
1.5.1 Título del Servicio 5.....	98
1.5.2 Objetivo logrado.....	98
1.5.3 Estrategias utilizadas	98
1.5.4 Actividades ejecutadas	99
1.5.5 Recursos utilizados.....	99
1.6 Descripción del problema 6	100
1.6.1 Título del Servicio 6.....	101
1.6.2 Objetivo logrado.....	101
1.6.3 Estrategias utilizadas	101
1.6.4 Actividades ejecutadas	101

1.5.5 Recursos utilizados.....	102
--------------------------------	-----

CAPÍTULO II GESTIONES

2.1 Descripción del problema	103
2.1.1 Título de la gestión 1.....	103
2.1.2 Objetivo logrado.....	103
2.1.3 Estrategias utilizadas	104
2.1.4 Actividades ejecutadas	104
2.1.5 Recursos.....	104

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Descripción del problema	106
3.1.1 Título del estudio técnico	106
3.1.2 Objetivo logrado.....	106
3.1.3 Estrategias utilizadas	106
3.1.4 Actividades ejecutadas	107
3.1.5 Recursos utilizados.....	108

Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	112
Bibliografía	114
Apéndices.....	116
Anexos	143

ÍNDICE DE CUADROS

TÍTULO I

1.1 Número de empleados municipales por oficinas	7
1.2 Oficinas y muestras poblacionales	8
1.3 Objetivos, variables e indicadores	9
1.4 Ejecución de gastos; por objeto del gasto	37
1.5 Tabla de necesidades	59

TÍTULO II

2.1 Actividades para elaboración de la filosofía institucional.....	67
2.2 Actividades para el asesoramiento de la elaboración del Plan Operativo Anual	69
2.3 Actividades para la participación en INFOCUNORI.....	71
2.4 Actividades para la conformación de las políticas municipales	73
2.5 Actividades para el apoyo en la planificación de las actividades de feria titular	75

2.6 Actividades para la gestión de capacitación sobre la elaboración del presupuesto municipal.....	78
2.7 Actividades para la gestión de capacitación Sobre formas de financiamiento municipal	80
2.8 Actividades para la elaboración del estudio técnico Sobre la planeación realizada en la municipalidad.....	84
2.9 Resumen del plan de servicios.....	86

TÍTULO III

3.1 Actividades ejecutadas para la elaboración y divulgación de la propuesta de filosofía institucional.....	89
3.2 Actividades ejecutadas para el asesoramiento de de la elaboración del Plan Operativo Anual.....	91
3.3 Actividades ejecutadas para la participación en el evento INFOCUNORI	93
3.4 Tareas ejecutadas en apoyo a la planificación de las actividades de feria	96
3.5 Actividades ejecutadas para la estructuración de Objetivos y estrategias.	99
3.6 Actividades realizadas en la estructuración de los lineamientos generales para mejorar la recaudación de ingresos locales	101

3.7 Actividades ejecutadas para la gestión de capacitación sobre la ley del Impuesto Sobre la Renta	104
3.8 Actividades ejecutadas para la elaboración del estudio técnico	107
3.9 Resumen del plan de servicios.....	109

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Filosofía institucional	117
Apéndice 2. Lineamientos generales para el aumento en la recaudación de ingresos.....	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Evidencia fotográfica	144
Anexo 2. Organigrama Municipal 2008-2012	148
Anexo 3. Organigrama Municipal 2004-2008	149
Anexo 4. Mapa del Municipio de Chiquimula.....	150

INTRODUCCIÓN

Toda institución pública moderna debe caracterizarse por la calidad de los servicios que presta; dicha calidad se obtiene con una base sólida proveniente de una gestión eficiente.

El diagnóstico tiene por objetivo general analizar la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula. Para el análisis y explicación de dicha situación, se utilizaron las variables de planeación, organización, integración, dirección y control; elementos del proceso administrativo.

Contar con un diagnóstico de la municipalidad de Chiquimula, contribuye a la detección de los problemas de la institución; buscando con esto mejorar la prestación de servicios públicos a la sociedad. Desde el punto de vista práctico, se proponen soluciones factibles a los problemas encontrados; que al aplicarlas contribuirán a resolverlos.

Desde el punto de vista metodológico, este diagnóstico aplica estrategias de investigación factibles que se ajusten a las necesidades de la investigación en cuanto a tiempo y recursos. Además, en el marco metodológico se presentan datos estadísticos actualizados, como el número de empleados municipales por oficina, así como en el apartado de resultados, en el que se muestra el porcentaje empleados contratados bajo las diferentes clasificaciones presupuestarias del sector público; tales datos podrán ser utilizados en futuras investigaciones; creando conocimiento válido y confiable dentro del área de las ciencias administrativas en general.

Las limitaciones fueron, en primer lugar, la negativa de parte de algunos empleados a responder las encuestas o entrevistas realizadas; así como la inaccesibilidad a documentos de carácter histórico y financiero que dificultó la recolección de información en estos aspectos; y por último, gran parte del personal

es nuevo, por lo cual no tienen conocimiento acerca de ciertos aspectos de los cuales fueron consultados.

El informe esta conformado por títulos, en el **título I** se presentan el **capítulo I**, marco metodológico, que contempla el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y el diseño metodológico; el **capítulo II**, marco referencial, consiste en una síntesis histórica del municipio de Chiquimula, el acuerdo de creación, localización, extensión y límites territoriales, y distribución política administrativa; el **capítulo III**, marco teórico, contiene teorías que sirvieron como fundamento para realizar la investigación; y el **capítulo IV** que contiene los resultados obtenidos de cada una de las variables de la investigación. En la parte final del informe se presenta la tabla de necesidades y de igual forma las conclusiones, recomendaciones

Igualmente, el **título II**, contempla los planes de servicios divididos en **capítulo I**, servicios; **capítulo II**, gestiones y el **capítulo III**, que enmarca las actividades del estudio técnico del área de planificación.

En el **título III**, se presentan, en primer lugar, el **capítulo I**, contiendo las actividades realizadas en función de los servicios; en segundo lugar el **capítulo II** incluye las tareas ejecutadas para la realización de las gestiones, y por último, el **capítulo III** que contiene los servicios ejecutados. Adicionalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas por la investigación, así como la bibliografía utilizada; por último, se presentan los apéndices correspondientes a las propuestas realizadas y los anexos respectivos.

TÍTULO I
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

Chiquimula constituyó durante la época colonial un territorio extenso que fue sede de regimientos y una alcaldía mayor, “siendo su primer alcalde en año de 1705, el señor Domingo de la Vega.”¹ Posteriormente, el 29 de junio de 1821, la cabecera departamental fue elevada a la categoría de ciudad.

En el año de 1871, con la Revolución Liberal; se efectuó la configuración administrativa por departamentos y municipios. Y luego de la revolución de 1944, los alcaldes empezaron a ser electos popularmente por el pueblo.

El código municipal, decreto número 12-2002; contempla al municipio como la unidad básica de organización territorial y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Igualmente, se establece al concejo municipal como “el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales”². Los miembros de la actual corporación municipal, fueron electos en las elecciones generales del 9 de septiembre del año 2007; tomando posesión de los cargos el día 15 de enero del presente año.

La municipalidad, como ente sujeto al proceso administrativo, ha evolucionado desde su creación hasta la actualidad. En cuanto a la planeación, hace unos años

¹ Ingrid Dolores Castillo. Diagnóstico Administrativo y Organización Propuesta Municipalidad de Chiquimula. (Chiquimula : El Autor, 1993), p. 2

² Guatemala. Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. Constitución política de la República de Guatemala y leyes de desarrollo social. 2 ed., (Guatemala : Plan Guatemala, 2006), p. 164.

únicamente se utilizaban los programas y el presupuesto para el desarrollo de las actividades y proyectos; sin embargo, los mismos no se daban a conocer formalmente al personal involucrado en las actividades, por lo cual los objetivos trazados muchas veces no fueron alcanzados.

En años recientes se han venido utilizando planes operativos anuales, los cuales están conformados por una serie de obras que la municipalidad pretende ejecutar en beneficio de la población; sin embargo, se omite dentro del mismo las actividades de cada oficina.

El presupuesto municipal, que fue aprobado en diciembre del año 2007, presenta una serie de problemas a la actual administración, ya que el mismo no se estructuró con base en la planificación operativa anual.

Así como la planeación ha evolucionado, la estructura organizacional también ha cambiado con el transcurso del tiempo. Para 1993 la municipalidad contaba con 25 puestos entre los que se encontraban la alcaldía, tesorería, servicios públicos, registro civil, encargado de obras y otros. Durante la administración 2004-2008, el número de puestos había subido a 75; entre los que destacan el director de la Administración Financiera Municipal -AFIM-, y el gerente municipal.

La necesidad de crear una estructura organizacional nueva para la actual administración, se origina en la creación de nuevas oficinas como la unidad de gestión ambiental municipal -UGAM-; así como en la supresión de otras, como la gerencia municipal y el registro civil.

En el aspecto de integración de personal, la municipalidad no ha tenido muchos cambios, excepto la creación de una oficina de recursos humanos, creada en la administración anterior.

En relación a la contratación de personal, algunos empleados están contratados bajo un renglón presupuestal, que no se adecua a la relación laboral que tienen con la municipalidad.

Los empleados realizan sus funciones de acuerdo a la orientación que se les da al iniciar la relación laboral, sin embargo; muchos de ellos desconocen la existencia de un manual que les indique el procedimiento de sus tareas; adicionalmente, muchos empleados desconocen su posición jerárquica dentro de la organización, confundiendo las líneas de comunicación con la cadena de mando.

Otro problema que la institución debe enfrentar es el control, ya que los mecanismos que se han utilizado hasta el momento no han podido evitar que los empleados incumplan ciertas normas internas; igualmente los registros internos no contribuyen con la precisión de la información que generan, siendo éstos, en su mayoría, a través de medios obsoletos que no brindan la seguridad necesaria en la información.

1.1.2 Justificación

Toda organización debe tomar en cuenta que con el transcurso de los años surgen cambios internos que algunas veces no son percibidos por la administración, mismos que influyen en el desarrollo de la institución generando situaciones negativas.

Lo anterior se hace con el propósito de establecerse metas que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la institución, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores, etc., elementos que, conjugados, comprometen tanto a empleados como a jefes, creando una identificación con la institución y un compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Elaborar el diagnóstico incide en la identificación de los problemas que afectan el proceso administrativo de la municipalidad, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a planeación, organización, integración, dirección y control, requeridos para el logro de los objetivos de la institución; buscando con esto brindar mejor servicio a la sociedad.

La investigación se justifica desde dos puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, la misma propone soluciones factibles a los problemas encontrados; que al aplicarla contribuirán a resolverlos.

Desde el punto de vista metodológico, este diagnóstico aplica estrategias de investigación factibles que se ajusten a las necesidades de la investigación en cuanto tiempo y recursos; además, generará datos estadísticos actualizados como número de empleados municipales y porcentaje de dichos empleados contratados bajo los principales renglones presupuestarios, que podrán ser utilizados en futuras investigaciones.

1.1.3 Formulación del problema

Con base en lo expuesto anteriormente, se formuló el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Cuál es la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula al 25 de abril del 2008?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula, para determinar las causas que afectan su desenvolvimiento y proponer alternativas de solución.

1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar la planificación elaborada, para verificar como contribuye al logro de los objetivos de la institución.
- Explicar la forma en que se encuentra organizada la municipalidad, para constatar que la estructura se ajuste a las funciones de la institución.
- Examinar la forma en que se integra el recurso humano que labora en la municipalidad, con el fin de corroborar la idoneidad de las personas que ocupan los puestos.
- Estimar la forma en que se realiza la dirección, con el propósito de verificar que la misma ayude a la realización de las funciones de la municipalidad.
- Calificar los mecanismos de control utilizados en la municipalidad, con el propósito de determinar su eficiencia.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo explicativa; la misma analizó los datos obtenidos, interpretando las causas que dan origen a los problemas observados y proponiendo una solución factible a los mismos.

1.3.2 Definición de población y muestra

El número total de empleados que labora en la municipalidad asciende a 218; en el cuadro siguiente se detalla el número de trabajadores por cada oficina:

Cuadro 1.1
Número de empleados municipales por oficinas

Oficina	Empleados	Oficina	Empleados
Alcaldía	1	Rótulos	3
Oficina Municipal de Planificación	4	I.U.S.I.	2
Admón. Financiera Municipal	1	Juzgado de asuntos municipales	2
Compras y Almacén	1	Recursos humanos	2
Unidad de Gestión Ambiental	1	Secretaría municipal	5
Recepción del alcalde	1	Agua y alcantarillado	4
Oficina de atención a cocodes	3	Luz	6
Relaciones Públicas	1	Información	1
Cédulas	6	Tesorería	30
Transporte	11	Desechos sólidos	31
Biblioteca municipal	1	Mantenimiento de alumbrado	1
Casa de la cultura	2	Supervisor de obras varias	4
Cultura y turismo	5	Personal de campo	45
Policía municipal	35	Rastro	2
Registro civil	7	Total	218

Fuente: Elaboración propia

En las oficinas en las cuales el número de empleados sobrepasa los 10 trabajadores, se tomó una muestra a la cual se le aplicaron los cuestionarios.

Aplicando la fórmula³

$$n = \frac{N}{(N \times d^2) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

d = Error de estimación (20%)

1 = Constante

Se obtuvo la muestra para dichas oficinas. Estas muestras se encuentran resumidas en el cuadro siguiente:

Cuadro 1.2
Oficinas y muestras poblacionales

Oficina	Muestra poblacional
Transporte	7 empleados
Policía municipal	14 empleados
Tesorería	13 empleados
Desechos sólidos	13 empleados
Personal de campo	16 empleados

Fuente: Elaboración propia

Dichos empleados fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple.

³ Henry Solís, Identificación de Proyectos (San José : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1989), p. 69

1.3.3 Conceptualización y operación de variables

En el siguiente cuadro se muestran las variables estudiadas en la investigación, con sus respectivos indicadores:

Cuadro 1.3
Objetivos, variables e indicadores

Objetivos	Variables	Indicadores
Examinar la planificación elaborada, para verificar como contribuye al logro de los objetivos de la institución.	Planeación	• Visión • Misión • Objetivos • Políticas • Tácticas • Programas • Presupuesto
Explicar la forma en que se encuentra organizada la municipalidad, para constatar que la estructura se ajuste a las funciones de la institución	Organización	• Estructura organizacional • Autoridad de línea y staff • Responsabilidades • Funciones • Equipos de trabajo
Examinar la forma en que se integra el recurso humano que labora en la municipalidad, con el fin de corroborar la idoneidad de las personas que ocupan los puestos.	Integración	• Reclutamiento • Selección de personal • Contratación • Inducción • Capacitación
Exponer la forma en que se realiza la dirección, con el propósito de verificar que la misma ayude a la realización de las funciones de la municipalidad.	Dirección	• Motivación • Liderazgo • Comunicación
Explicar los mecanismos de control utilizados en la municipalidad, con el propósito de determinar su eficiencia.	Control	• Supervisión • Retroalimentación • Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó conforme a los indicadores planteados, realizando en primer lugar la observación, utilizando para ello una guía que contenía los puntos a observar.

En segundo lugar, se realizó la encuesta, a través de un cuestionario que fue respondido por los empleados municipales. Paralelamente, se llevó a cabo la investigación documental, mediante una cédula que permitió el análisis de dichos documentos.

Al mismo tiempo, se realizaron entrevistas que permitieron ampliar los temas investigados; utilizando para ello, una guía que contenía las preguntas respectivas.

1.3.5 Fuentes de información

Para la investigación se utilizaron principalmente fuentes de información primarias, las cuales están constituidas por los empleados de las diferentes oficinas municipales.

Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como apoyo, entre las que se encuentran los planes operativos anuales, manuales de funciones de la administración anterior, organigrama 2004-2008, organigrama 2008-2012 y reglamento interno de trabajo, entre otros.

1.3.6 Estrategia de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas detalladas anteriormente, de la siguiente manera: la observación se llevo a cabo por los investigadores, utilizando para ello la guía de observación, durante el desarrollo de las labores del personal de la municipalidad.

La encuesta fue dirigida a los empleados, utilizando para ello un cuestionario elaborado por los investigadores; se contó con un tiempo de cuatro días hábiles del 14 al 18 del mes de abril del año en curso.

Para efectos de la entrevista al alcalde municipal, se le trasladó una guía que contenía las preguntas necesarias, el día viernes 18 del mes de abril del 2008, recogiénola posteriormente, el día lunes del mismo mes. Se realizó de esta forma, debido a la carencia de tiempo por parte del alcalde para atender personalmente a los investigadores.

La misma guía de entrevista que se realizó al alcalde, también se le realizó al coordinador de la oficina municipal de planificación, la directora de la administración financiera municipal, el juez municipal, el director de la oficina de recursos humanos, el secretario municipal y el tesorero municipal; por considerarlos cargos de alto nivel jerárquico y para poder contrastar la información obtenida del alcalde.

1.3.7 Limitaciones del estudio

La principal limitante del estudio, fue la negativa de parte de algunos empleados a responder las encuestas o entrevistas realizadas.

Igualmente, los resultados de la investigación fueron afectados por la inaccesibilidad a documentos de carácter histórico y financiero; específicamente el departamento de tesorería se negó a proporcionar una copia del presupuesto municipal 2008.

Otra de las limitantes fue que gran parte del personal que labora en la municipalidad inició sus labores con el comienzo del nuevo gobierno, por lo cual no tienen conocimiento acerca de ciertos aspectos de los cuales fueron consultados.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Municipio de Chiquimula

2.1.1 Síntesis histórica

“La fecha de fundación de la primera ciudad no es precisa y se cree que fue en los años 1530 a 1535 y sus primeros habitantes fueron traídos a la fuerza de Copán después de ser vencidos. Sin embargo, toda la formación del pueblo se verifica entre los años de 1540 a 1546, cuando una Real Cédula de fecha 8 de mayo de 1539 ordena que todos los poblados pequeños, pero numerosos existentes, fueran unidos en pocos pero más numerosos, sucediendo ello en Chiquimula.

La traza original de la ciudad presenta las mismas características del urbanísimo del Siglo XVI y que se mantuvieron a lo largo de la dominación española, con la orientación de calles y avenidas, a los puntos cardinales. Lo más importante a nivel espacial eran su plaza, su iglesia parroquial y sus casas reales, lo cual le hacía uno de los pueblos mejor formados del reino de Guatemala.

Uno de los acontecimientos más relevantes de esta época es la destrucción de la ciudad por los terremotos del 3 de junio de 1765, que fue sentido en Capital del Reino (hoy Antigua Guatemala) y afectando todos los poblados intermedios y del Valle de Chiquimula.

La cabecera departamental es trasladada de sitio al norte y oeste del antiguo lugar, 2 kms. En la nueva capital se erigen nuevas iglesias, pues la gran iglesia de la Santísima Trinidad de 1 Sierra, es destruida totalmente y se edifican los edificios públicos nuevamente. Posteriormente, varios corregidores van introduciendo los adelantos como el agua potable, para llegar al final de Colonia, que se le confiere el

título de Muy Notable Ciudad de Chiquimula, el 2 de junio de 1821 por parte de la Corona Española.”⁴

2.1.2 Acuerdo de creación

“El 29 de junio de 1821 las Cortes de España resuelven, según registro del folio 445 vuelto, legajo 654 de la Audiencia de Guatemala en el Archivo General de Indias, dar a Chiquimula la categoría de ciudad, confiriéndole el título de Muy Noble. Dado que esta comunicación fue recibida con posterioridad a la independencia, no surtió efecto. En la “Demarcación Política de la República de Guatemala”, 1892, se menciona a Chiquimula con título de ciudad.

El decreto 63 de la Asamblea Constituyente, del 29 de octubre de 1825, eleva al pueblo de Chiquimula de la Sierra a categoría de villa, junto con otros pueblos. Este decreto fue remitido al Jefe de Estado, el 10 de noviembre de 1825 y publicado el 11 del mismo mes.”⁵

2.1.3 Localización

“La cabecera municipal está localizada a 169 kilómetros de la ciudad capital. Su elevación sobre el nivel del mar es de 423 metros. Latitud 14°47'58”. Longitud 89°32'37”.

El municipio se encuentra situado en la parte Norte del departamento de Chiquimula, en la Región III o Nororiental, la cual comprende a los departamentos de Chiquimula, Izabal, El Progreso y Zacapa.

⁴ Municipalidad de Chiquimula. Plan Operativo Anual 2007. (Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2007), p. 2

⁵ Asociación Participa. Diagnóstico Municipal, Departamento de Chiquimula. (2 ed., Guatemala : El Autor, 2003), p. 69

2.1.4 Extensión y límites territoriales

“El municipio de Chiquimula tiene una extensión de 372 kilómetros cuadrados, representando el 15.5% de la extensión departamental total.

Limita al norte con Zacapa, Huité y Cabañas (municipios de Zacapa); al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto (Chiquimula); al sur con San José La Arada y San Jacinto (municipios de Chiquimula) y san Luis Jilotepeque (municipio de Jalapa); al oeste con San Diego y Cabañas (municipios de Zacapa).⁶

2.1.5 Distribución política-administrativa

“El municipio cuenta con los siguientes centros poblados: 1 ciudad (cabecera), 37 aldeas y 50 caseríos. La cabecera está dividida en siete zonas, cada zona, a su vez está subdividida en barrios de la siguiente manera:

- **Zona 1:** Barrios El Angel, El Calvario, La Democracia, Sasmó Arriba y El Teatro (centro de la ciudad)
- **Zona 2:** Barrios Sasmó Abajo, parte de Shusho Abajo, Minerva y las colonias Ruano, Lone, Bella Vista, Mirador, La Colina, Linda Vista, Shoropín y Las Lomas.
- **Zona 3:** Barrio Valle Nuevo, Residenciales Chiquimula, Colonia Linares, Colonia San Francisco, Barrio La torre y Colonia Banvi.
- **Zona 4:** Barrio El Molino y las colonias Caminero, El Maestro, El Mango, Las Flores, Lemus, San Isidro, Las Carañas, San Pedrito, Las Brisas y Loroco.
- **Zona 5:** Barrios Iglesia Vieja, La Estación, Cuatro de Febrero, Zapotillo, Jabilal, Los Cerezos, 14 de Septiembre y Granai.
- **Zona 6:** Barrio Los Duarte y Barrio Las Lomas
- **Zona 7:** Aldea Shusho Abajo”⁷

⁶ Ibid. p. 71

⁷ Ibid. p. 72

El municipio de Chiquimula cuenta con las siguientes aldeas⁸:

El Barrial	Guior	Santa Elena
El Carrizal	La Catocha	Shusho arriba
El Conacaste	La Laguna	Tacó arriba
El Durazno	La Puente	Tablón del Ocotal
El Guayabo	La Puerta	Tierra Blanca
El Ingeniero	Las Tablas	Vado Hondo
El Matasano	Maraxco	Vega arriba
El Morral	Petapilla	Xororaguá
El Obraje	Plan de Guineo	San Miguel
El Palmar	Sabana Grande	
El Pinalito	San Antonio	
El Santo	San Esteban	
El Sauce	San Miguel	
El Sillón	Santa Bárbara	

⁸ Ibid. P 73

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

En el año 1997, se llevó a cabo un estudio denominado “Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque”, cuyo objetivo general fue evaluar el proceso administrativo de dicha entidad.

Dicho estudio analizó las variables del proceso administrativo de la siguiente manera: En la función de planeación, se tomaron como indicadores los objetivos, políticas, programas y el presupuesto. En cuanto a organización se refiere, se tomó la estructura organizacional, las funciones, las responsabilidades y la autoridad de los puestos.

En el aspecto de integración se analizó el reclutamiento, selección, inducción y la capacitación de los empleados. Igualmente la variable dirección incluyó los indicadores de liderazgo, motivación y comunicación. Finalmente, la variable control examinó la supervisión, la retroalimentación y la evaluación del desempeño.

Con base en las variables e indicadores anteriores, la investigación reveló que en cuanto a planeación, la municipalidad de Quezaltepeque no contaba con objetivos generales ni específicos; sin embargo, los planes y el presupuesto si se estructuraban eficientemente.

En materia de organización, se determinó que la estructura representada en el organigrama no se adaptaba a la definición de los puestos ya establecidos, desencadenando que los niveles jerárquicos no se encuentran bien definidos.

En cuanto a integración de personal, se estableció que no se llevaban a cabo procedimientos de reclutamiento y selección de personal, sin embargo; las personas

que laboraban eran idóneas para el puesto. También se estableció que la corporación ha brindado capacitaciones en materia de relaciones interpersonales a todo el personal.

Analizando la dirección que se llevaba a cabo, se determinó que “el alcalde puede clasificarse como un líder democrático, o participativo, ya que consulta con los miembros de la corporación municipal y con sus subalternos sobre las acciones y decisiones propuestas”⁹

En cuanto a los métodos de control utilizados, se concluyó que la supervisión personal se realiza en forma eficiente por el encargado de cada área. También se estableció que existe una adecuada retroalimentación de los mecanismos de control en las diversas actividades.

En el año 2005 se realizó una investigación titulada “Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio publico en la municipalidad de Chiquimula”.

Dicha investigación tuvo como objetivo general “analizar la situación actual de la Carrera Civil en el recurso humano de la Municipalidad de Chiquimula, con el fin que se pueda proponer un sistema de manejo del mismo a través de una propuesta de estructura para la Carrera Administrativa Municipal.”¹⁰ La hipótesis a estudiar se planteó como “La incorporación de la Carrera Administrativa Municipal en Chiquimula es uno de los factores determinantes para el mejoramiento en la calidad del servidor público en el municipio, siendo esto lo que determina la eficiencia y eficacia en la prestación de dicho servicio.”¹¹

⁹ Margarita Martínez Cuestas y otros. “Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque, del departamento de Chiquimula. (Chiquimula : El Autor, 1997), p. 24

¹⁰ Job Samayoa Carranza. Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio publico en la municipalidad de Chiquimula. (Tesis de Maestría en Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública : El Autor, 2005), p. 4

¹¹ Ibid. p. 28

Los resultados principales a los que se llegó con el estudio fueron que de los empleados municipales únicamente 1 era profesional con licenciatura, mientras que 6 estaban realizando estudios universitarios.

De la misma manera, se determinó que el 100% del personal administrativo no había recibido ningún tipo de capacitación, así como ningún tipo de inducción, manual de funciones o evaluación de desempeño que les ayude a realizar sus funciones de una manera más eficiente.

Se estableció también que la municipalidad no utilizaba ningún sistema de incentivos al personal, no existían criterios de contratación o perfiles de los puestos administrativos. Y además, se determinó que el personal administrativo tiene una percepción general de inamovilidad en su trabajo, más que una idea de estabilidad laboral.

Con base en los resultados obtenidos se concluyó que el personal administrativo de la municipalidad, no cumple con los requerimientos mínimos que le son demandados por el contexto local. Para solucionar este problema se recomendó la creación de una oficina de recursos humanos que lleve el registro y manejo de todo el personal que labora en la institución.

Este mismo año 2005, se realizó el estudio titulado “Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estanduela, Zacapa” cuyo objetivo general fue establecer cómo se desarrolla el proceso administrativo en la municipalidad de Estanduela.

Las variables e indicadores a estudiar en la investigación fueron: en la planeación; los objetivos, tácticas, políticas, programas y el presupuesto. En cuanto a organización, sus indicadores fueron la autoridad y las funciones.

Refiriéndose a la integración de personal, los indicadores a estudiar fueron el reclutamiento, selección, inducción y capacitación. La dirección tomó en cuenta la

motivación y la comunicación. Y por último, el control consideró como indicadores la supervisión, retroalimentación y evaluación del desempeño.

Con base en las variables anteriores, se concluyó que “el proceso de planeación cuenta con objetivos (corto, mediano y largo plazo), considerando en ellos las necesidades de desarrollo socioeconómico, de las comunidades y formulando estrategias que coadyuven al cumplimiento de los mismos, tomando en cuenta que el objetivo primordial es administrar correctamente los recursos con el fin de brindar obras de beneficio, esto a través del desarrollo de las políticas, programas y presupuesto.

Los elementos con que cuenta la estructura organizacional son: funciones, autoridad y responsabilidad, dentro de la cual los empleados cuentan con un manual de funciones para la realización de sus operaciones. También un 80% del personal tiene conocimiento de la estructura representada a través de un organigrama respetando las líneas de autoridad; siendo necesario que el total del personal lo conozca y lo tenga representado en cada área. Los empleados cuentan también con un manual de funciones para la realización de sus operaciones, indicando que el 60% del personal le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones.

En cuanto a la integración del personal, se utilizan el reclutamiento y la selección pero la mayoría de empleados que se han seleccionado es a través de entrevistas personales, ascensos, obteniendo algunos de los cargos por referencias y amistad.

El proceso de inducción se realiza, cuando ingresa un nuevo empleado a la municipalidad se le da a conocer con el resto del personal, proporcionándole información básica acerca de la Municipalidad y de sus atribuciones respectivas, con relación a la capacitación un 63% de los empleados han recibido cursos para el mejor desempeño en sus funciones.

Se puede determinar que el proceso de dirección se realiza de manera apropiada, existe buena comunicación y la motivación para algunos de los trabajadores es efectiva recibiendo incentivos por la eficiencia de sus labores.

Se determinó que los mecanismos de control que se utilizan en la Municipalidad son adecuados para el desempeño de las actividades para los cuales fueron planificados; siendo algunos de ellos: tarjetas presupuestarias, detalle de ingresos, detalle de egresos, cuadro analítico de presupuesto.”¹²

En diciembre del año 2006 se realizó el plan operativo anual 2007, en la municipalidad de Chiquimula; el cual contempla el diagnóstico del municipio. En el mismo se trata el fortalecimiento institucional y servicios municipales. Los resultados a que se llega de este tema, se plantea, que dentro de la problemática de la institución, se toma en cuenta el deterioro de la imagen municipal, sin embargo, se concluye que esto es común en la mayoría de las municipalidades del país.

Otra problemática que se aborda en este diagnóstico, es la inadecuación entre lo que establecen las normas y reglamentos y el funcionamiento real de la administración, llegándose al resultado que la acción municipal no responde a los problemas ni a la creciente demanda de servicios que objetivamente le plantea la población, resultando las normas inaplicables u obsoletas porque que las formas y contenidos de la organización fueron adoptados o impuestas sin tener consideración de la realidad local.

Otro punto que resalta, es sobre las áreas críticas de la administración municipal, en la cual se determina que éstas son las relativas al potencial humano, el presupuesto y las rentas.

¹² Jorge Mario Cruz y Sindy Ramírez León. Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estancuela, Zacapa. (Chiquimula : El Autor, 2005), p. 52

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Proceso administrativo

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.”¹³ La administración como un proceso, es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo las del sector público.

Dicho proceso administrativo se divide en 5 funciones gerenciales así:

a) Planeación:

La planificación es una de las fases de mayor importancia dentro de todo proceso, en ella radica la base para el éxito o fracaso de cualquier organización.

“La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas.”¹⁴

La naturaleza esencial de la planeación consta de cuatro aspectos principales, como lo afirman Koontz y Weihrich: en primer lugar la contribución a los objetivos institucionales; ya que una empresa se organiza para el logro de un objetivo específico, los planes deben guiar las acciones de manera que contribuyan a alcanzarlo.

En segundo lugar, las funciones de organización, integración de personal, dirección y control deben apoyar los objetivos empresariales, de allí que la planeación antecede la ejecución de las mismas.

¹³ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. (9 ed., México : McGraw Hill, 1990), p. 4

¹⁴ Ibid. p. 18

El tercer aspecto es la planeación en forma generalizada, la misma es una función propia de todos los gerentes de la organización y, aunque todos los gerentes deben planear, los planes de los gerentes de primera línea difieren de los planes estratégicos de la alta gerencia.

El cuarto aspecto se refiere a la eficiencia de los planes; “la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.”¹⁵

En el marco de la presente investigación, la planeación deberá apoyar los objetivos municipales a largo, medio y corto plazo; igualmente la organización, la integración de los empleados, la dirección y los sistemas de control utilizados deben estar basados en los planes de la municipalidad.

Además se debe establecer que no solo el concejo municipal es el encargado de generar los planes, sino que los jefes de las oficinas deben realizar su planeación operativa. La eficiencia de la planeación municipal será determinada en la medida que apoyen el logro de los objetivos institucionales a un costo razonable.

b) Organización

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa o institución, en una forma tal que puedan alcanzar los objetivos de la misma, de manera eficiente. Es un sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones, en cualquier clase de operación.

¹⁵ Ibid. p. 69

La organización implica establecer una estructura intencional de papeles, que las personas de una empresa deben desempeñar. La organización implica: 1) Determinación de actividades requeridas para lograr meta, 2) La agrupación de esas actividades a un administrador, 3) Delegación de autoridad para llevarlas a cabo, 4) La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

Según Koontz y Weihrich, existen dos tipos de organización: la organización formal e informal. La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí”¹⁶

En el orden de las ideas anteriores, la organización municipal debe determinar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales establecidos en los planes; así como los grupos de personas encargadas de esas funciones. Es decir establecer qué funciones se van a realizar y qué oficinas deben de realizarlas.

Igualmente, la delegación de autoridad debe ser la adecuada, de manera que el alcalde y el consejo municipal no se vean cargados de trabajo adicional, tomando decisiones de menor importancia; sino que sean los encargados de oficinas los que tengan tal autoridad.

c) Integración

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación,

¹⁶ Davis, Keith y Newstrom, John. Human Behavior at Work. En: Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. (9 ed., México : McGraw Hill, 1990), p. 186.

ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de los candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Esta etapa del proceso administrativo es la encargada de velar por la integración de los puestos de la organización, para lo cual es necesario contar con una nómina de personas que participen como candidatos para ocupar el puesto vacante, realizándose por medio de el reclutamiento, selección, inducción y capacitación; así mismo se realiza también con los trabajadores que son parte ya de la empresa, todo esto se realiza con el objetivo de que haya mayor rendimiento en las funciones que se realizan.

La integración de personal es, en otras palabras, el proceso de convocar las personas para que cubran un puesto, seleccionar a la persona idónea, enseñarle como se realiza el trabajo, capacitarlo en el mismo y evaluar como ejecuta sus tareas.

d) Dirección

Es una función muy importante de los administradores ya que esta implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. La dirección tiene principios básicos para la realización eficaz y eficiente de las tareas.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. El gerente debe estar seguro de los actos

de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

En el sector público, uno de los elementos más difíciles de la dirección es la motivación; la municipalidad de Chiquimula, debe buscar técnicas que permitan motivar a los empleados respetando las normativas legales que rigen tal institución.

e) Control

Según Harold Koontz el control es: “la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.”¹⁷

La planeación y el control están estrechamente relacionados. El control es función de todos los administradores y algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Ante esta situación, se hace evidente que los planes municipales son los que sirven para efectuar el control de la institución; igualmente, se acentúa la necesidad de que las oficinas también elaboren sus planes operativos.

3.2.2 Administración pública

Debido a que la institución que es objeto de estudio corresponde al sector gubernativo, se hace necesario ubicar el proceso administrativo en el ámbito público.

La administración pública, caracterizada como la actividad del Estado, tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por

¹⁷ Op. Cit. Koontz y Weihrich. p. 20

consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

La municipalidad de Chiquimula, en su calidad de institución pública, fue creada para prestar un servicio al pueblo. Según Bonnin la teoría de la administración pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le conciernen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente.

"La Ciencia de la Administración es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo a lo que interesa el orden social".¹⁸

En un contexto actual, la municipalidad chiquimulteca debe aplicar un proceso de administración moderno. "Los cambios en las instituciones públicas han obligado en muchos países a revisar y reformular el papel de la gerencia al interior de las mismas. Se tiende a favorecer una gerencia más poderosa, más autónoma, más profesional. Pero no hay una sola forma de robustecer la gerencia, y la experiencia muestra que las opciones respectivas conducen a modelos institucionales diferentes, cada uno con sus ventajas y desventajas.

La teoría organizacional y las visiones empresariales han coincidido en asignarle cada vez más importancia a la gerencia y al liderazgo en la determinación de la calidad y los estilos de gestión. En algunos países se ha asumido esta misma filosofía para enfrentar los procesos de modernización del Estado, dando lugar al denominado "gerencialismo", que supone que el núcleo de los cambios debe estar

¹⁸ C.J. Bonnin. Compendio de los Principios de Administración. (Madrid : Imprenta de José Palacios, 1834), pp. 35-36.

dado por una gerencia eficiente y más poderosa. La reflexión que aquí plantearemos respecto de la gerencia en el sector público tiene elementos en común con esa visión, pero se diferencia de ella al menos en dos cosas.”¹⁹

Como parte de esta modernización, dentro de la función organizacional se puede mencionar la necesidad de profesionalismo entre los directivos públicos. “Un cargo de responsabilidad en la administración pública puede ser desempeñado por profesionales de diversas ramas que cuenten con habilidades gerenciales. Sin embargo, en la mayoría de los casos se requiere, además, de una especialización y experiencia específicas, puesto que la gestión pública tiene diferencias significativas respecto de la gestión privada que debieran ser conocidas por quienes se desempeñan en esos cargos.”²⁰

En cuanto a la integración de personal, se puede decir que “La gerencia pública debe llegar a ser una alternativa laboral atractiva. Hoy día estamos lejos de que sea así; vemos remuneraciones deprimidas, bajo prestigio social, alta exigencia laboral, escaso reconocimiento. Al mismo tiempo, tenemos un mercado laboral fuertemente agresivo y competitivo, que ofrece muchas posibilidades a todo profesional con cualidades gerenciales.

En ese contexto, la carrera puede parecer perdida para el sector público. Algunas soluciones propuestas han consistido simplemente en llevar las remuneraciones a niveles competitivos con el mercado. Pero pensar que por esa vía se puede garantizar el reclutamiento y retención del personal, y resolver los problemas de motivación y compromiso es de una simplificación excesiva.”²¹

Refiriéndose a la función de control, Tohá y Solari afirman que el uso de los sistemas de control ex-post, basados en resultados, son más utilizados que los

¹⁹ Carolina Tohá y Ricardo Solari. La modernización del Estado y la gerencia pública. (El Autor, 1996), p. 8

²⁰ Ibid. p. 11

²¹ Ibid. p. 12

sistemas ex-ante, que buscan que los empleados respeten las normas y ajusten sus procedimientos. En ese mismo sentido también establecen que “lo importante es lograr que el centro del sistema de control deje de ser los procedimientos, y que éste se desplace gradualmente hacia los resultados. Para ello se deben generar sistemas permanentes de evaluación de los resultados de la gestión de cada gerente que se apliquen dentro de la administración, y se complementen con sistemas públicos de información y rendición de cuentas.”²²

²² Ibid. p. 14

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de la investigación sobre la situación administrativa de la municipalidad de Chiquimula, con el propósito de analizar dicha situación y así determinar las causas de los problemas que le afectan.

4.1 Planeación

La fase de planeación en la municipalidad de Chiquimula, se realiza a través del Plan Operativo Anual -POA-. El plan operativo a ejecutarse en el 2008 fue elaborado en la administración anterior.

Analizando dicho plan, se observan las siguientes debilidades: en primer lugar, no refleja en su contenido la participación de las diferentes oficinas municipales; ya que no detalla las actividades a realizarse por las mismas; simplemente enlista las obras o proyectos de infraestructura que pretenden ejecutarse durante el año.

En segundo lugar, no establece quien es el responsable de ejecutar cada una de las obras, ni los recursos necesarios para cumplirlas; lo que genera incertidumbre en cuanto a qué y quién debe realizar las tareas; consiguiendo con esto que dichas obras no siempre se lleven a cabo.

Lo anterior es causado por la falta de preparación técnica en materia de planificación, de las personas que han elaborado dichos planes operativos. Esta falta de preparación deriva en planes que no cumplen con los estándares mínimos requeridos en cuanto a objetivos, detalle de actividades, responsable de ejecución y recursos necesarios.

Las situaciones anteriores evitan que la municipalidad cumpla con todas las actividades que se desea realizar, dado que, como el plan no presenta los recursos necesarios, los mismos son distribuidos de manera desequilibrada.

Igualmente, al no detallarse con exactitud todas las actividades, se crea una brecha entre lo planeado y lo ejecutado por las oficinas, ya que éstas realizan actividades improvisadas que no aparecen en el plan.

En este mismo contexto, la planificación táctica a mediano plazo y la planificación estratégica a largo plazo, no han tenido aceptación dentro de la municipalidad, debido principalmente a la tendencia que tienen los gobiernos entrantes de no tomar en cuenta, ni dar seguimiento a la ideología de los gobiernos anteriores.

En otras palabras, con el ingreso de un nuevo gobierno, se suprimen todas aquellas iniciativas que tuvieron lugar en el gobierno saliente; lo que ocasiona retrasos en el progreso municipal.

4.1.1 Visión

La actual administración plantea su visión como: “Ser un municipio moderno donde la municipalidad impulsa el desarrollo integral, a través de un gobierno municipal eficaz y eficiente que promueve la honestidad y la transparencia en el manejo de fondos, estimulando confianza en la población. Mejora la calidad de vida de las personas promoviendo los valores de la familia en los aspectos de salud, educación integral, ambiente y desarrollo económico; de tal manera que todas las personas del territorio de Chiquimula, defienden la perla de oriente y la cuna de cultura”²³.

²³ Guía de entrevista con Elder Amilcar Calderón Aldana, Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación OMP de Chiquimula, Chiquimula, 23 de abril de 2008.

Analizando la visión anterior se observa que está concebida de manera errónea; en realidad es la visión del municipio; la municipalidad debe poseer una visión propia que exprese el fin último que desea alcanzar como institución. Lo anterior tiene su origen en la falta de participación de los jefes de oficina en la elaboración de la visión; así como en la falta de conocimiento técnico en esta materia. La concepción y la estructuración de la visión municipal están concentradas en la oficina municipal de planificación -OMP-, lo cual restringe el aporte de nuevas ideas y el enriquecimiento de la misma.

La actual administración municipal cuenta con una ideología enfocada a mejorar la imagen institucional que la misma posee. Esto se ve reflejado a través de ciertos cambios, entre los cuales se puede mencionar: la implementación de uniformes con colores representativos del municipio.

La situación anterior favorece que los empleados sientan afinidad hacia la institución, en la cual laboran y con ello encaminen sus esfuerzos a la prestación de un mejor servicio.

No obstante lo expresado anteriormente, la falta de una visión técnicamente elaborada, ocasiona que el propósito de la municipalidad no sea comprendido, y por lo tanto, no sea alcanzado. En otras palabras, al no tener un destino identificado, los empleados no pueden encaminar su actuar hacia la obtención del mismo.

4.1.2 Misión

La misión que plantea la actual administración municipal es: “el municipio de Chiquimula se fortalece a través de la municipalidad de Chiquimula, que atiende los servicios públicos locales, emiten sus ordenanzas y reglamentos; cuenta con estrategias para apoyo al desarrollo socioeconómico y cultural, promoviendo proyectos de salud, educación, cultura y turismo, manejo de desechos sólidos, manejo sostenible de recursos naturales, proyectos productivos y comercialización

de productos con los cuales se mejora la calidad de vida de area urbana y rural, protegiendo los recursos naturales”²⁴.

Esta misión establece que el fin supremo de la institución es atender los servicios públicos locales, así como impulsar el desarrollo socioeconómico y cultural del municipio; sin embargo, la misma no establece para su consecución ningún tipo de valores ni principios institucionales, ni expresa claramente la razón de ser y existir de la municipalidad.

De lo anterior se deduce que la administración municipal tiene la concepción de la razón que da origen a la institución; sin embargo, no se ha logrado estructurarla de manera clara y comprensible. Esto es originado, de manera similar a la visión, por la falta de participación de los niveles medios -jefes de oficina- en la elaboración de la misma; y por debilidades en cuanto a los elementos técnicos que debe contener.

Al no contar con una misión definida de manera concreta y comprensible; y al no transmitirla a los empleados, la imagen institucional se deteriora; y, al mismo tiempo impide que los empleados se identifiquen con la entidad, desligando sus acciones del mismo.

4.1.3 Objetivos

En este aspecto, la municipalidad cuenta con objetivos operativos; los cuales están establecidos en el plan del presente año. Debido a que el POA 2008 únicamente presenta obras de infraestructura, los objetivos se establecen en torno a éstas, omitiendo los objetivos del resto de actividades municipales.

Es necesario aclarar que las actividades operativas realizadas por las diferentes oficinas municipales, sí buscan el cumplimiento de objetivos, los cuales van encaminados al mejoramiento de los servicios que brinda la institución, a

²⁴ Ibid.

fomentar la cultura y la participación ciudadana; sin embargo, éstos no se encuentran detallados de manera escrita.

La institución busca el cumplimiento de objetivos operativos a corto plazo, tácticos a mediano plazo y objetivos estratégicos a largo plazo; sin embargo, por no estar plasmados en un documento por escrito, los convierte en estrictamente subjetivos, dificultando que las acciones de los trabajadores busquen la consecución de los mismos.

El hecho de no presentar los objetivos por escrito, dificulta la comprensión y la asimilación de los mismos por parte del personal que ejecutará las actividades; y esto, a su vez, impide que las mismas sean realizadas de una manera eficaz y eficiente.

Igualmente, la falta de objetivos presentados de manera escrita dificulta la creación de una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos; además, el desconocimiento de los mismos provoca desmotivación a los miembros de la institución afectando así sus acciones.

En el mediano y el largo plazo, la ausencia de objetivos definidos retrasa el progreso institucional; al no establecer puntos de referencia hacia los cuales encaminar las acciones municipales, éstas se realizan sobre lineamientos divergentes que conllevan, indudablemente, a que la municipalidad siga cometiendo los errores del pasado.

Los problemas observados en cuanto a los objetivos son originados, en primer lugar, por la falta de conocimientos técnicos de las personas encargadas de la planeación municipal; es decir, los encargados de proyectar qué se desea hacer, y por lo tanto, qué se pretende conseguir con esas acciones; y en segundo lugar, a la falta de importancia que estas mismas personas les asignan a dichos objetivos.

4.1.4 Políticas

Las políticas institucionales dentro de la municipalidad son establecidas por el concejo municipal; buscando regir eficientemente el funcionamiento de la entidad.

Las políticas municipales implementadas en la institución responden a situaciones de carácter operativo -políticas menores-; omitiéndose las políticas que respalden los valores institucionales sobre los cuales se erige el actuar municipal.

En otras palabras, existen políticas tendientes a normar situaciones como el reclutamiento para un puesto vacante; situación en la cual la política establece que se utilizará el reclutamiento interno.

Empero, políticas que se basen en principios como la honestidad y la transparencia -políticas mayores- son inexistentes; lo que ocasiona que, administrativamente, se tomen decisiones discordantes con dichos principios.

Es preciso subrayar que las políticas operativas se conciben de forma individual en las personas encargadas de la administración municipal; en efecto, no existe ningún documento en el cual se establezcan de manera puntual.

La falta de políticas concretas y presentadas de manera escrita, provoca que las decisiones administrativas que se toman no siempre son uniformes y, en ocasiones, se contradicen entre sí; afectando de esta forma la prestación de servicios a la población.

4.1.5 Tácticas

La municipalidad hace uso de tácticas para la realización adecuada de las actividades. Estas tácticas son utilizadas por las distintas oficinas, aunque se

observan con mayor regularidad en aquellas que, por su naturaleza, llevan a cabo actividades en las que se involucra a la población en general.

Dentro de las tácticas utilizadas por la institución están: hacer uso de empresas locales que donen premios para las actividades; igualmente, se solicita producto a empresas embotelladoras; así mismo, se hace uso de los medios de comunicación para lograr promocionar la realización de las mismas.

Las anteriores tácticas cumplen con la función para la cual son implementadas, ayudando así a la realización eficaz de las actividades; sin embargo, al igual que las políticas y los objetivos, éstas no se encuentran documentadas. Es decir, como los planes operativos no incluyen todas las actividades, éstos tampoco presentan las tácticas para realizarlas; lo que da como resultado una serie de tácticas eficaces pero improvisadas. Esta serie de tácticas improvisadas origina una situación potencialmente dañina para la institución; ya que las tácticas son ideadas por las personas que actualmente laboran en las oficinas, al momento en que éstas dejen de trabajar en la institución, desaparecerá todo conocimiento que se tenga sobre la forma en que se realizaron las actividades y, por ende, de las tácticas utilizadas; ocasionando que futuras actividades no se realicen en forma eficiente.

Los problemas planteados anteriormente, tienen su origen en la falta de una planeación técnicamente estructurada, la cual se ha venido dando por las administraciones municipales anteriores; que han descuidado el aspecto técnico de la misma reflejando así la poca importancia que se le asigna.

4.1.6 Programas

La falta de una planificación técnicamente estructurada, origina la inexistencia de programas concretos de cualquier tipo. La municipalidad ejecuta actividades que podrían agruparse entre sí y formar programas de trabajo; sin embargo, dado que

dichas actividades no son planificadas, no se puede programar la realización de las mismas.

Es decir, las actividades que podrían agruparse en un programa; son ejecutadas de improviso, porque surgió la oportunidad de realizar dicha actividad o por la necesidad urgente de realizarla.

El hecho de no contar con una programación de actividades, debilita los esfuerzos municipales encaminados a una administración eficiente; y, además, ocasiona que en dichas actividades se descuiden tales aspectos de su realización que repercuten en el resultado final.

En otras palabras, la programación de actividades permitiría a la municipalidad agrupar aquellas acciones que se planean realizar en una línea en común, detallando aspectos como la periodicidad de las acciones y la correlación existente entre las mismas.

La inexistencia de estos programas se deriva de la falta de estructuración en la planificación que ha sufrido la municipalidad en los últimos años; y por consiguiente, los responsables de esta falta de estructuración de planeación son los responsables de la falta de programas concretos.

4.1.7 Presupuesto

Un aspecto importante de la planeación municipal es el presupuesto de egresos e ingresos. Este presupuesto es de carácter anual y es elaborado antes que entre en ejecución. Es decir que, el presupuesto municipal del año 2008, fue aprobado por la administración anterior; aunque debe ser ejecutado por la actual.

La anterior situación ocasiona que el presupuesto, cuando se trata de un cambio de gobierno, no se ajuste a las necesidades de la nueva administración, así

como tampoco a las actividades realizadas por ésta; por lo que se ve en la necesidad de realizar transferencias y ampliaciones de los rubros del presupuesto; con la finalidad de ajustarlo.

Cuadro 1.4
Ejecución de gastos por objeto del gasto
Ejercicio 2008 Período enero - marzo

OBJETO DEL GASTO	APROBADO INICIAL	MODIFICACIONES	% DE MODIFICACIÓN
Servicios Personales	3,104,287.01	697,376.52	22%
Servicios No Personales	672,902.29	329,713.05	49%
Materiales y Suministros	2,062,703.62	269,664.44	13%
Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles	5,552,419.69	2,249,677.20	41%
Transferencias Corrientes	24,000.00	22,017.07	92%
Totales	11,416,312.61	3,568,448.28	

Fuente: SIAF-MUNI Chiquimula

El cuadro anterior muestra las diferentes modificaciones que han sufrido los diferentes rubros por objeto del gasto, en las cuales resalta el aumento de 92% que se ha realizado en transferencias corrientes, y el aumento de 49% que se ha aplicado al rubro de servicios no personales, en el cual se encuentran incluidos los sueldos de las personas recién contratadas; estas transferencias reflejan que dicho presupuesto no se estructura de acuerdo a la planificación.

La situación anterior, tiene su origen en la falta de estructuración técnica de la planeación municipal; es decir, ya que los planes operativos anuales no detallan las actividades a realizarse por todas las oficinas, no es posible estructurar el presupuesto con base en estas actividades.

La ausencia de un presupuesto basado en la planeación, afecta a la institución en varios aspectos; en primer lugar, centra la atención de la administración en los problemas inmediatos que enfrenta la municipalidad, desviando la misma de los

problemas que aparecerán en el futuro próximo; generando desaprovechamiento de oportunidades futuras.

En segundo lugar, conlleva al desequilibrio en la asignación presupuestal de las tareas; el presupuesto, al no estar basado en la planeación, asignará en forma no equitativa los recursos de que se dispone, generando conflicto entre las oficinas y un deterioro de la imagen institucional.

Y por último, un presupuesto que no se basa en la planeación afecta el control que se pueda realizar sobre las tareas de la institución; dado que el presupuesto no está sustentado en una base sólida como la planeación, el mismo no fija estándares que puedan servir para controlar las actividades municipales.

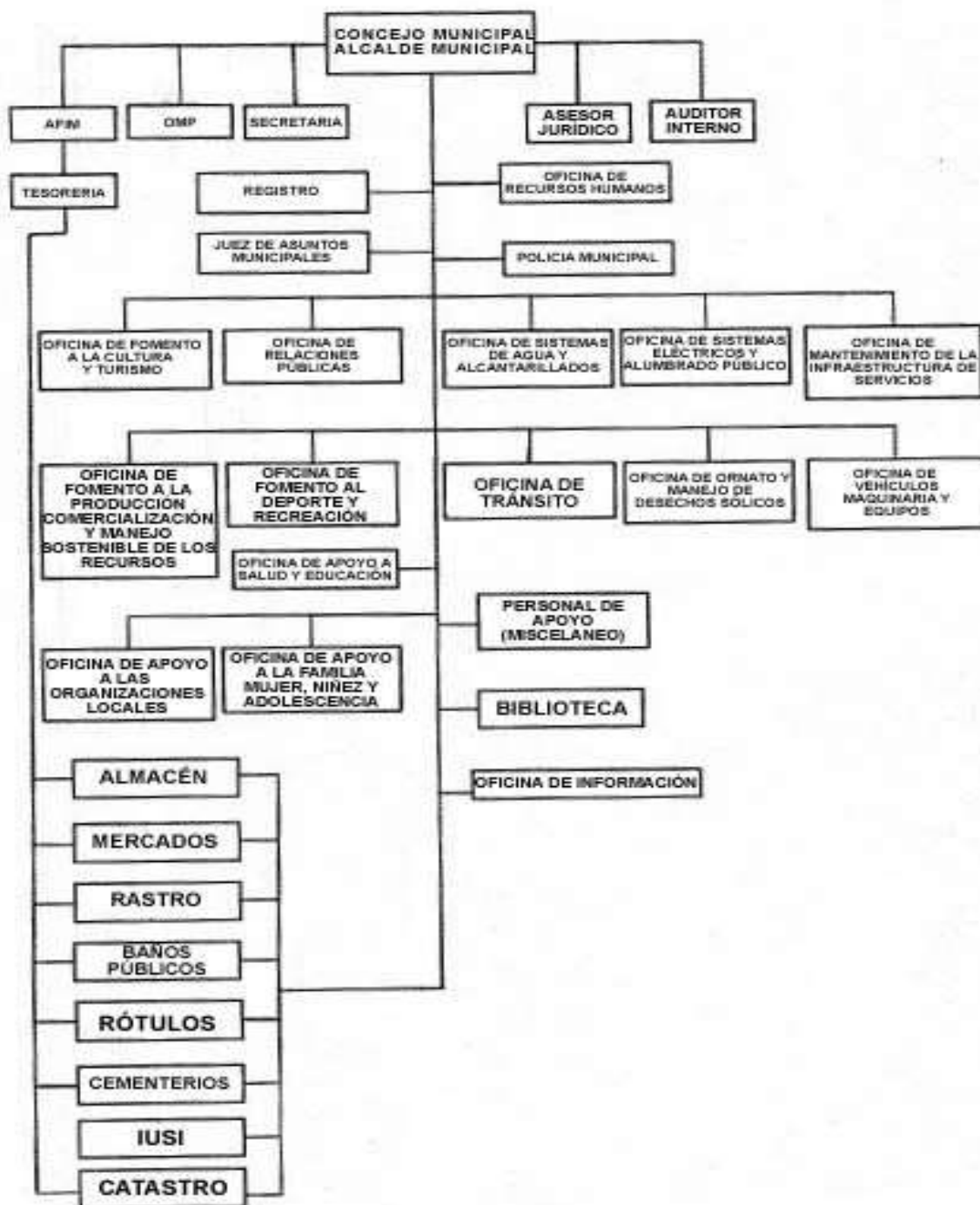
Es necesario mencionar, que la municipalidad cuenta con un auditor interno que tiene como función velar por la correcta ejecución presupuestaria. Además, se cuenta con la Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM- que dentro de sus funciones tiene: administrar la gestión financiera del presupuesto, asesorar al alcalde y al concejo municipal en materia de administración financiera, situaciones que favorecen el correcto manejo del presupuesto.

4.2 Organización

4.2.1 Estructura organizacional

La estructura de la municipalidad está conformada en su nivel superior, por el concejo municipal que es presidido por el alcalde, quien a su vez es el responsable de la administración de la institución; asimismo, está conformada por las funciones en línea que son las responsables de alcanzar los objetivos organizacionales y están conformadas según el organigrama 2008-2012, (ver anexo 2) por: la oficina municipal de planificación, la cual no cuenta con una unidad bajo su mando; la administración financiera integrada municipal, la cual tiene bajo su mando la tesorería municipal.

Figura 1
Organigrama municipal 2008-2012



Fuente: Oficina Municipal de Planificación

De tesorería municipal dependen unidades de recaudación de impuestos y tasas municipales tales como el almacén, mercados, rastro, baños públicos, rótulos, cementerios, IUSI y catastro; la secretaría municipal; el departamento de cédulas; la oficina de fomento a la cultura y al turismo, de la cual depende la casa de la cultura; oficina de atención a cocodes; la unidad de gestión ambiental municipal; la oficina de ornato y manejo de desechos sólidos; la oficina de sistemas de agua y alcantarillados; oficina de sistemas eléctricos y alumbrado público; la policía municipal, la cual se divide en policía de tránsito y de mercados; la biblioteca municipal; el juzgado de asuntos municipales; la oficina de recursos humanos; la oficina de transportes; compras y almacén; y, relaciones públicas.

En cuanto a las funciones de staff, la estructura municipal está conformada por la asesoría jurídica y auditoría interna.

La estructura municipal de la administración anterior contemplaba, según se observó en el organigrama municipal 2004 – 2008, el puesto de gerencia municipal, el cual fue eliminado. La decisión de eliminar el puesto se debió a que la persona que lo ha ocupado se ha tomado atribuciones que pertenecen al alcalde municipal; en igual forma dicha persona ha realizado actividades que competen únicamente al alcalde. Esta situación se ha originado, debido al desconocimiento de las funciones y atribuciones del puesto, ya que no se le han trasladado las mismas por escrito al inicio de su relación laboral.

Como resultado de la eliminación del puesto de gerente municipal se le han recargado actividades administrativas al alcalde; teniendo como consecuencia aumento de funciones, lo que repercute en pérdida de tiempo, debido a que realiza actividades que podría realizar otra persona.

Otro cambio observado en relación a la administración municipal anterior, es que actividades de la oficina de servicios públicos que anteriormente estaban agrupadas, tales como: alcantarillado, cementerio, agua potable y alumbrado público;

ahora se encuentran separadas con un responsable para cada una de ellas. Dichos cambios se originan debido a la necesidad de re-organizar la municipalidad, encaminándola a la prestación de servicios más eficientes.

Existen situaciones actuales de la estructura, que no se reflejan en el organigrama municipal 2008-2012. En éste se contemplan oficinas que actualmente no existen o no están funcionando, tal es el caso de la oficina de apoyo a la salud y la educación y la oficina de apoyo a la familia, mujer, niñez y adolescencia. Asimismo, existe la función de organizar eventos deportivos, que es desarrollada únicamente por una persona y que en el organigrama es contemplada como departamento, este es el caso de la oficina de fomento al deporte y recreación.

Por lo tanto la municipalidad no cuenta con un organigrama actualizado que refleje la estructura actual, y que al mismo tiempo, facilite la comprensión de la misma. Esto es consecuencia de que no se tienen establecidos los objetivos de la organización, y por lo tanto, no se tengan identificadas y clasificadas las actividades necesarias para alcanzarlos.

4.2.2 Autoridad de línea y staff

En lo que se refiere a la delegación de autoridad para la realización de las actividades, se tiene como resultado que, existe un sistema de dirección centralizado, dado que las decisiones son tomadas en su mayoría por el alcalde.

Como consecuencia de ello, a los responsables de oficinas se les dificulta la toma de decisiones en actividades propias de su funcionamiento.

En lo que se refiere a la autoridad de línea, ésta no se refleja claramente en el organigrama de la municipalidad. De ello deriva que no se respeten los niveles jerárquicos cuando se emiten las órdenes, ignorando el poder legítimo que el puesto otorga.

La causa por la cual el organigrama no muestra claramente la autoridad de línea es debido a que éste se diseñó inadecuadamente por el desconocimiento de los objetivos organizacionales; lo que trae como consecuencia que los empleados de puestos bajos, desconozcan la existencia de un canal de comunicación formal, que deben respetar de acuerdo a los niveles jerárquicos.

En cuanto al staff, está constituido por las unidades de asesoría jurídica y auditoría interna; que fueron creadas para ayudar a las funciones de línea a trabajar con más eficiencia para el logro de los objetivos de la municipalidad.

4.2.3 Responsabilidades

La institución carece de instrumentos que determinen los resultados esperados para cada puesto. Esto es debido a que no se le entrega a la persona responsable del cumplimiento de las tareas, un manual que explique sus funciones y atribuciones.

Lo anterior trae como consecuencia que se omitan ciertos lineamientos en la realización de las tareas, lo que da como resultado que el trabajo sea deficiente.

4.2.4 Funciones

Puestos como el del alcalde, síndicos, concejales, policía municipal, secretario municipal, tesorero municipal, auditor interno, registrador civil, coordinador de la oficina municipal de planificación, director (a) de la administración financiera integrada municipal y el juzgado de asuntos municipales, tienen detalladas sus funciones y atribuciones en el código municipal -Decreto No. 12-2002-, mientras que otros de menor jerarquía, deben tener una base sobre la cual funcionar que refleje la realidad de sus labores.

La municipalidad cuenta con un manual de funciones, no obstante, por haber sido elaborado por la administración anterior, éste se considera obsoleto, ya que se

tiene el pensamiento que todo lo que hizo la administración pasada está totalmente errado. Como consecuencia de esto, dicho manual no se le entrega al empleado nuevo, al momento de tomar posesión de su puesto. Por esta razón, las funciones le son transmitidas en forma verbal, dando margen a que se omitan algunas responsabilidades en los resultados.

4.2.5 Equipos de trabajo

En este aspecto, la municipalidad realiza equipos de trabajo los cuales se han formado en un momento determinado, cuando existe una actividad compleja. Tal es el caso del departamento de rótulos que está conformado por tres personas de las cuales dos fueron contratadas en la administración actual y una tercera que es la persona que anteriormente se encargaba de dicha función; éstas personas conforman un equipo de trabajo que se encarga de velar por la recaudación de tasas municipales derivadas de la instalación de publicidad en la vía pública por parte de las empresas privadas. Sin embargo, existe la problemática de que la persona que anteriormente hacía esa función fue relevada de su puesto por las personas recién contratadas, lo que causó división y represalias entre ambas. Como consecuencia de esta, se tiene que el departamento de rótulos no cuente con una base de datos, donde se contemple el listado de las empresas que deben pagar por tener rótulos en la vía pública; lo que repercute en que la municipalidad no perciba dichos ingresos.

El caso anterior, demuestra que por haber dentro de la organización personas de diferentes ideologías políticas, y anudado a ello, que no tienen claro los objetivos de la organización, no exista trabajo en equipo; situación que afecta el eficiente funcionamiento de la institución.

No obstante los problemas anteriores, el aumento de los servicios que la actual administración pretende implementar conlleva a la generación de fuentes de

empleo para la sociedad chiquimulteca; en este aspecto, se ha contratado a personal joven para ocupar los puestos creados.

La contratación de personal joven favorece a que exista dentro de los equipos de trabajo, gente con ideas nuevas, deseosas de trabajar y que realice las actividades con mayor entusiasmo.

4.3 Integración

La función de integración es realizada por el director de la oficina de recursos humanos, en coordinación con la oficina del alcalde municipal. De acuerdo a la ley de servicio municipal, decreto 1-87 del Congreso de la República, existen dos categorías en cuanto al personal; la primera denominada “de confianza”, en la cual se incluyen los puestos de alcaldes auxiliares, personal por contrato, miembros de la policía municipal, director y subdirector de la oficina de recursos humanos y personal que sirve ad-honorem. Y la categoría “de carrera”, en la cual se incluyen los puestos restantes. Esta clasificación se debe a que los puestos de confianza no están afectos a la ley de servicio municipal, en cuanto a la contratación y remoción de los mismos; mientras que los empleados de carrera si se ven afectados por dichas normas.

4.3.1 Reclutamiento

El sistema de reclutamiento que la municipalidad utiliza para cubrir los puestos operativos y medios, en la categoría “de carrera” mencionada anteriormente, es el reclutamiento interno a través de los empleados ya existentes. Mientras que para cubrir los puestos en la categoría “de confianza”, es el alcalde municipal el encargado de dicho proceso.

Lo anterior contradice lo establecido en el reglamento interno de trabajo de la municipalidad, el cual fue aprobado en la administración anterior, y en el que se establece que el proceso de reclutamiento para empleados de carrera es por medio

de carteles colocados en lugares visibles dentro de la institución, en los cuales se detalle el nombre de la vacante y los requisitos para optar a ella. Este procedimiento carece de eficiencia, ya que en un reclutamiento se busca atraer a los candidatos idóneos al puesto vacante; y el hecho de colocar los anuncios únicamente en las instalaciones municipales evita que gran parte de la población tenga acceso a ellos; sin embargo tiene mayor validez que el simple reclutamiento interno que la municipalidad utiliza actualmente.

El sistema de reclutamiento interno, afecta a la institución en la medida que los candidatos a ocupar cada puesto son escasos, restringiendo de esta manera las opciones para cubrir las vacantes y limitando la oportunidad de la población a optar por el trabajo.

Además, la falta de un reclutamiento que no atrae el número de candidatos óptimo conlleva a que muchos empleados ingresen a trabajar a la institución por recomendaciones de algunos funcionarios o por compromisos políticos adquiridos; lo cual compromete la eficiencia en los servicios que presta la institución y conlleva al incumplimiento de objetivos. Esto se origina por la falta de conocimientos administrativos de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento; las cuales no comprenden la importancia de realizarlo; además de la tendencia a ignorar las ideologías de gobiernos anteriores, que conlleva el rechazo de lo establecido en reglamento interno de trabajo.

4.3.2 Selección de personal

En esta etapa, la selección de personal se limita a los candidatos que el sistema de reclutamiento atrae. Según la ley de servicio municipal, es el director de la oficina de recursos humanos el que debe recibir los expedientes de los candidatos, revisarlos y seleccionar a tres que llenen los requerimientos para una vacante específica; posteriormente estos tres expedientes son trasladados a la oficina del alcalde, para que sea él quien decida la contratación de alguno de ellos; a excepción

del secretario municipal y el tesorero, los cuales son nombrados por el consejo municipal.

Adicionalmente, ciertos puestos de nivel medio, entre los que se puede mencionar al director(a) de la Administración Financiera Municipal, deben pasar por una evaluación de conocimientos como requisito para ser seleccionado en el puesto.

La institución implementa el sistema planteado en la ley de servicio municipal, sin embargo, ya que los requerimientos de los puestos no se encuentran identificados mediante un perfil que facilite la toma de decisiones en cuanto a la selección; el resultado de esta práctica es inadecuado para escoger las personas idóneas que ocupen un cargo dentro de la institución.

La ausencia de perfiles de puestos que guíen la selección de personal ocasiona que el proceso sea arbitrario, es decir que la persona encargada de seleccionar al personal, base sus decisiones en aspectos subjetivos.

Los problemas anteriores se dan por la falta de conocimiento en cuanto a la estructuración de los perfiles; sumado al hecho que muchos empleados han sido seleccionados por afinidad política, ignorando completamente el sistema de selección planteado.

Es indispensable hacer notar lo importante de seguir las normas de selección del personal en una organización, porque de ello dependerá el logro de los objetivos, especialización y buen funcionamiento de la institución.

4.3.3 Contratación

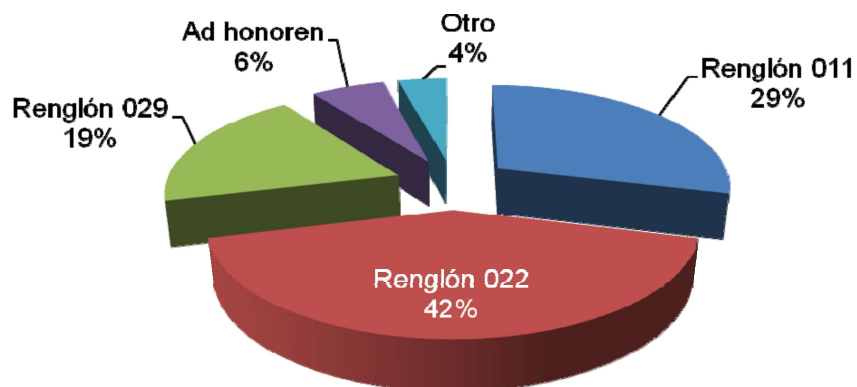
El proceso de contratación de la municipalidad, siendo ésta una institución pública, se ve afectada por los renglones presupuestarios bajo los cuales el personal es contratado.

Dentro de los renglones más comunes de dicha clasificación se encuentran los siguientes: en primer lugar el renglón 011, denominado personal permanente, en el cual se incluye a todos los funcionarios y empleados cuyo sueldo aparece detallado en el presupuesto anual.

En segundo lugar, el renglón 022, denominado personal por contrato, en el que se incluye el sueldo de trabajadores públicos, contratados para servicios u obras de carácter temporal.

En tercer lugar, el renglón 029, llamado remuneraciones de personal temporal, en éste se incluye el pago de honorarios por servicios técnicos y profesionales; por los cuales la persona contratada debe emitir factura, y en la cual el contratado no se encuentra en relación de dependencia con la institución.

El porcentaje de empleados municipales contratados bajo cada uno de éstos renglones, se muestra en la gráfica siguiente:



GRÁFICA 1: PORCENTAJE DE RECURSO HUMANO CONTRATADO EN LOS RENGLORES PRESUPUESTALES.

Fuente: Elaboración propia

De los 218 empleados que actualmente laboran en la municipalidad, el 29% se encuentra contratado bajo el renglón 011; éstos empleados están sujetos a todas las prestaciones laborales que la ley contempla.

Además, el 42% se encuentra contratado bajo el renglón 022, cuya característica principal es la temporalidad de sus labores; sin embargo existen empleados contratados en este rubro que ejecutan labores permanentes dentro de la institución.

De manera similar, el 19% de los empleados se encuentra laborando bajo el renglón 029; no obstante estos empleados se encuentran laborando en evidente relación de dependencia con la municipalidad, es decir, sujetos a un horario establecido y a las órdenes de sus superiores. Esta discrepancia entre las funciones de los contratados y el renglón bajo el cual laboran; es causada, en gran medida, a que los renglones 022 y 029 no devengan prestaciones sociales, con lo cual la municipalidad ahorra recursos financieros que son destinados a otros aspectos.

Adicionalmente, no conocer las repercusiones legales de tal discrepancia ocasiona que no se le de importancia al hecho de corregirlas, permitiendo que el problema siga presente en la institución; sin embargo, continuar funcionando de esta manera desencadenará, en un momento dado, múltiples demandas ante el juzgado de trabajo; y, por consiguiente, el pago de todas las prestaciones no devengadas por los trabajadores durante el período de servicio; situación que creará conflictos entre la administración municipal y los empleados de la misma, perjudicando la prestación de servicios a la población.

4.3.4 Inducción

La inducción a un nuevo empleado es impartida a través de los mismos compañeros de trabajo, los cuales le indican sus funciones, responsabilidades y atribuciones de forma verbal.

La situación anterior ocasiona un distanciamiento entre el nuevo empleado y sus superiores, creando un clima que desmotiva al trabajador y origina roces que comprometen la eficiencia de las labores del departamento.

Es preciso subrayar que al nuevo empleado se le indican sus funciones de manera verbal, como se ha dicho, no obstante la existencia de manuales de funciones que detallan las mismas. Estos manuales de funciones sí especifican el ordenamiento jerárquico de cada puesto; sin embargo, las funciones de los puestos se encuentran mezcladas con las atribuciones y con las responsabilidades de los mismos.

La oficina encargada de estructurar los manuales es la oficina de recursos humanos, como lo indica el artículo 21 de la ley de servicio municipal. La causa de este problema es el desconocimiento de la ley respectiva, en cuanto a la responsabilidad de la elaboración de los manuales; lo que se ve acentuado por la poca importancia que se le da al proceso de inducción de un nuevo empleado.

Otro aspecto que es importante mencionar, es el período de prueba al que un empleado se somete al ingresar a un puesto. La ley de servicio municipal contempla que los empleados de carrera deben pasar por un período de prueba de 3 meses cuando se refiere a ascensos y de 6 meses cuando se trata de empleados nuevos; no obstante, la municipalidad no cumple a cabalidad la cláusula anterior, los empleados más antiguos no tuvieron un período de prueba al ingresar a trabajar; mientras que los empleados nuevos tuvieron un período de 3 meses.

La causa principal de estas discrepancias en el período de prueba con respecto a lo que establece la ley, se origina en el desconocimiento de la misma por parte de los encargados de la administración del personal.

Otra causa que origina estas discrepancias, es el hecho de no contar con estándares de desempeño que permitan controlar de manera eficiente el desenvolvimiento del trabajador, lo que dificulta la evaluación durante el período de prueba para los empleados que lo tuvieron.

Estos problemas afectan el proceso de integración de personal, al no contar con el período de prueba establecido en la ley de servicio municipal, no se logra evaluar el desempeño del empleado en el nuevo puesto; y por consiguiente, no es posible determinar si el mismo es apto y tiene las habilidades requeridas para realizar ese trabajo.

4.3.5 Capacitación

Los empleados municipales han sido capacitados a lo largo de su vida laboral, principalmente, en los temas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, atención al cliente, entre otras.

Estas capacitaciones han sido impartidas por instituciones gubernamentales, como el ministerio de economía; y por instituciones no gubernamentales, como Municipios Democráticos, a solicitud de la municipalidad.

Las capacitaciones mencionadas, han ayudado a los empleados que las han recibido, ampliando su habilidad como trabajadores y permitiendo crear un ambiente laboral de armonía que se refleja en un trato más amable hacia los clientes de la institución; sin embargo, no todos los empleados han sido sujetos de capacitaciones, lo que se origina en la falta de un programa estructurado de manera técnica. En efecto, todas las capacitaciones que se han brindado a los empleados han sido de improviso, generando que las mismas se realicen pero no de forma eficiente.

Esta situación deteriora los resultados positivos que se obtienen de las capacitaciones, ya que los mismos sólo se observan en un reducido grupo de trabajadores.

De la misma manera, afectan la forma en que se realizan las funciones de los empleados; ya que al no recibir capacitaciones de manera constante, basadas en

una programación eficaz, no permite realizar en los empleados los cambios de actitud y aptitud que se necesitan para prestar un servicio eficiente a la población.

4.4 Dirección

4.4.1 Motivación

En la fase de motivación se deben considerar dos aspectos; en primer lugar, la motivación brindada de los puestos altos a los puestos medios, es decir, a los jefes de oficina; y en segundo lugar, la motivación que se da de los puestos medios a los puestos operativos de la institución.

La motivación que se da a los jefes de oficina dentro de la municipalidad no tiene como base las necesidades de estos puestos. Es decir, la motivación que se les da a los jefes de oficina es simplemente a través de felicitaciones verbales que no constituyen un motivador eficiente ya que no responde a las necesidades de estima y autorrealización imperante en este tipo de puesto.

En el mismo orden de ideas, la motivación que se brinda a los empleados operativos es igualmente deficiente, dado que las recompensas que recibe el trabajador no contribuyen a cubrir las necesidades que éste posee; y por lo tanto no incrementa el esfuerzo de los empleados.

Adicionalmente a la falta de motivadores basados en las necesidades de los empleados, se encuentra el reforzamiento negativo que reciben los empleados; es decir, el trabajador municipal recibe llamadas de atención verbal y escrita al actuar incorrectamente, pero no recibe el reconocimiento que merece al mejorar su desempeño.

El origen de estas prácticas motivacionales que no tienen bases sólidas, es el desconocimiento de los modelos motivacionales existentes, así como de las necesidades imperantes en los empleados que trabajan en la municipalidad.

De no corregirse esta situación, el empleado municipal continuará realizando su trabajo con el mismo desánimo; imposibilitando el cumplimiento de las exigencias de servicio por parte de la población, que se hacen cada vez mayores.

4.4.2 Liderazgo

El liderazgo en la municipalidad debe analizarse desde la perspectiva del tipo de liderazgo que el alcalde municipal ejerce sobre sus subordinados. En este contexto, es posible observar un liderazgo basado en la personalidad del mismo.

Con base en la personalidad del alcalde municipal, se observa un tipo de liderazgo carismático, el cual se ve reflejado en una sólida convicción de las creencias morales que posee. Igualmente, este tipo de liderazgo favorece la comunicación de una visión -tanto personal como institucional- que persigue el compromiso de los empleados para con la municipalidad.

El liderazgo carismático ejercido favorece a la institución, generando en los empleados un sentido de pertenencia hacia la misma, y consiguiendo con ello, que los esfuerzos de éstos sean cada vez mayores.

Adicionalmente, desde el punto de vista ideológico del alcalde municipal se puede observar un tipo de liderazgo visionario-capacitador, que busca inspirar a las personas con una visión a futuro y estimularlas a participar y crear un espíritu de compromiso.

El tipo de liderazgo visionario-capacitador favorece que la municipalidad experimente una evolución ideológica que se ve reflejada en situaciones como la

mejora en la imagen institucional, la participación de la iniciativa privada en los proyectos municipales y el fomento al civismo y a la cultura del municipio.

4.4.3 Comunicación

La comunicación en la municipalidad se da en dos tipos: formal e informal; la comunicación formal es vertical; en otras palabras, la alta gerencia comunica la información a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional; para ello utiliza medios como las circulares y los oficios. Dichos medios garantizan que la información fluya hacia todos los empleados y garantiza un respaldo por escrito; sin embargo, este sistema de información, que desciende desde el concejo municipal hasta los puestos operativos, dificulta que los niveles superiores conozcan los problemas y necesidades de estos. Es decir, no existe un canal de comunicación directo de abajo hacia arriba.

Asimismo, dificulta la comunicación cruzada entre las diferentes oficinas, lo que ocasiona retrasos en los procesos que necesitan relación entre las mismas; generando conflictos entre departamentos y desmotivando al personal involucrado en los mismos. Esta problemática se debe a la falta de mecanismos que permitan manejar y controlar la información; así como en la falta de planificación de la municipalidad; y, por ende, en la falta de vinculación existente entre los departamentos.

La comunicación informal es la que se origina de la cultura imperante en la institución; ésta contribuye a la motivación del personal, derivado del ambiente que ocasiona.

4.5 Control

4.5.1 Supervisión

En la municipalidad se realiza la función de supervisión del personal, de manera constante a los puestos operativos, en especial a aquellos que se dedican a la recaudación de fondos; los cuales son supervisados diariamente mediante la observación, por los jefes de las oficinas respectivas; sin embargo, dicha supervisión escasamente es realizada a los puestos medios; los cuales, en el transcurso de la actual administración únicamente han presentado un informe en el cual se detallan las acciones que se han llevado a cabo al 31 de marzo del año en curso.

El informe mencionado anteriormente, no presenta las características técnicas necesarias en cuanto al nivel de detalle de las actividades, los resultados obtenidos con las mismas, ni los recursos que se necesitaron para realizarlas.

Adicionalmente, la realización del mismo no es una práctica usual en la organización; es decir que no existen plazos establecidos para la presentación de estos informes. Esta situación evita el traslado de información oportuna y confiable proveniente de los niveles jerárquicos medios, y restringe el control que el alcalde municipal pueda realizar sobre los mismos.

Otro aspecto que afecta la supervisión en la municipalidad es la inexistencia de estándares en los procedimientos; lo que conlleva mecanismos de control destinados exclusivamente a reparar los errores de los empleados, en lugar de evitarlos.

El origen de estos problemas proviene de no contar con una planeación eficiente; específicamente, la falta de objetivos definidos de manera concreta, impide que el control sea realizado, y por lo tanto, evita que los errores sean corregidos.

Otro aspecto importante es el control presupuestal, es decir, el control que se ejerce sobre el presupuesto. Este control sirve para determinar, en primer lugar, si dicho presupuesto se ejecutó conforme a lo planeado, lo que en el ámbito gubernamental contribuye a detectar los posibles delitos de malversación y peculado.

En segundo lugar, contribuye a que los recursos financieros sean distribuidos equitativamente; sin embargo, como ya se mencionó, este aspecto se ve afectado por el hecho que el presupuesto no tiene como base la planeación de las diferentes actividades operativas.

Un tercer elemento de la supervisión lo constituyen los registros; en este aspecto, la municipalidad cuenta con registros de entradas y salidas del personal, registros de ingresos y egresos, registros del departamento de cédulas, tarjetas de responsabilidad, registro de actas, y otros; sin embargo, no cuenta con registros que indiquen la supervisión llevada a cabo al personal.

Los registros que la institución lleva, no presentan características uniformes en toda la institución; los registros de tipo financiero son llevados a través de medios computacionales haciendo uso del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-; no obstante, los registros de otro tipo son llevados a través de medios obsoletos, como libros, cuadernos, o equipo de cómputo inseguro; y, además, en un sistema de archivo que dificulta encontrar la información. Estos sistemas de registro tienen ciertas desventajas, a excepción de la información almacenada en el SIAF, toda la demás es propensa a perderse; de hecho, bases de datos que contenían información sobre contribuyentes fueron borradas por empleados que fueron remplazados de sus trabajos.

La situación anterior se origina en que se le da mayor importancia a los registros de tipo financiero, descuidando los registros que no pertenecen a esta área; y ocasionando, además de la pérdida de información, retrasos en el cumplimiento de las funciones, afectando de esta manera la prestación de servicios a la comunidad.

4.5.2 Retroalimentación

La retroalimentación, fase imprescindible del control, no ha cumplido a cabalidad su cometido dentro de la institución, ya que la misma no genera información suficiente para determinar qué aspectos necesitan correcciones.

La causa de lo anterior se encuentra en el tipo de supervisión que se realiza en la institución, ya que la misma se realiza mediante la observación; en otras palabras, no se lleva un registro escrito de la misma; por lo cual no existe un proceso de retroalimentación que permita la toma de decisiones sobre bases sólidas.

La falta de retroalimentación en el mecanismo de control dificulta la implementación de acciones correctivas sobre los aspectos que lo ameritan; es decir, no se obtiene información confiable y oportuna sobre las debilidades del actuar municipal, lo que imposibilita corregirlas.

Lo anterior conlleva a que la administración municipal tampoco pueda evitar las dificultades de un futuro próximo; y se vea obligada a repetir los errores del pasado.

En el ámbito presupuestal, las administraciones anteriores no han dejado evidencia de análisis efectuados posteriormente a la ejecución del presupuesto anual; en otras palabras, las administraciones se han limitado a reportar la ejecución presupuestaria, obviando realizar un análisis que permita comparar los egresos e ingresos que se obtuvieron y generar información para la toma de decisiones.

El hecho de no realizar un análisis post ejecución del presupuesto, restringe el flujo de información que la administración recibe, permitiendo así que las decisiones no se tomen sobre una base de información actualizada. Esta situación es originada por la poca importancia que se le ha asignado al proceso de retroalimentación, así como por la falta de conocimientos técnicos en cuanto a análisis presupuestal.

4.5.3 Evaluación de desempeño

El último aspecto a considerar dentro del mecanismo de control municipal, es la evaluación de desempeño, la cual tiene como objetivo principal, determinar el grado de eficiencia con que los trabajadores han venido laborando, y así determinar si deben o no continuar en el puesto.

No obstante su importancia, dentro de la institución no se aplican evaluaciones de desempeño a los empleados, con lo cual es imposible determinar cuáles de ellos realizan su trabajo eficientemente; y por lo tanto, sobre quienes se merece tomar acciones correctivas. Este hecho refuerza la concepción de inamovilidad laboral existente, principalmente, en los empleados presupuestados; quienes, por la naturaleza de su contrato, no pueden ser removidos de los puestos salvo evidencia que lo amerite.

La sensación de inamovilidad antes mencionada ocasiona que los empleados no valoren su trabajo, y por lo tanto descuiden sus funciones realizándolas de manera ineficiente; afectando a toda la municipalidad y la imagen que está transmite a la población.

En cuanto a los empleados no presupuestados, la falta de evaluaciones de desempeño provoca que los mismos puedan permanecer laborando en la institución, a pesar de no ser aptos para el puesto; impidiendo de esta forma que personas con mayor capacidad ocupen los mismos.

La ausencia de evaluaciones de desempeño tiene su origen en dos aspectos; primeramente, la falta de conocimientos técnicos en materia de administración de personal, por parte de las personas que han tenido a su cargo esta función, impide que dichas evaluaciones sean estructuradas de manera correcta.

En segundo lugar, la administración de personal no ha sido considerada de importancia por las administraciones municipales anteriores. Este hecho se ve reflejado en la reciente creación de la oficina de recursos humanos, la cual fue implementada en la administración anterior.

TABLA DE NECESIDADES

A continuación se presenta un resumen de los problemas que afectan a la municipalidad, así como sus causas, efectos y la solución propuesta para resolver tales problemas.

P	L	A	N	E	A	C	I	Ó	N
PROBLEMA			CAUSAS		EFECTO			SOLUCION	
Falta de identificación por parte del recurso humano con la filosofía institucional que se pretende implementar.			Falta de definición de principios y valores institucionales.		El propósito de la institución no es comprendido y se dificulta su consecución. Se impide que los empleados se identifiquen con el actuar municipal desligando sus acciones del mismo.			Plantear la filosofía institucional de una forma técnicamente estructurada.	
La institución no cumple a cabalidad las actividades que pretende realizar.			No existe un plan operativo que detalle las actividades a realizar por cada sección.		Desigualdad en la asignación de recursos materiales, humanos y financieros en períodos anuales.			Gestionar capacitación con respecto a la estructuración de los planes operativos.	
Se toman decisiones administrativas que no son uniformes y se contradicen entre si.			Las políticas que implementa la municipalidad no se encuentran detalladas por escrito.		Se afecta la prestación de servicios a la comunidad al realizarse acciones discordantes entre si.			Estructurar las políticas mayores de la institución. Recalcar la importancia de presentar las políticas de manera escrita.	

O R G A N I Z A C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Los empleados municipales no comprenden la estructura organizacional de la institución.	Cambios recientes en la estructuración de la institución. La municipalidad no cuenta con un organigrama actualizado.	Pérdida de la autoridad en línea,	Realizar y socializar la estructuración organizacional de la municipalidad.
El empleado desconoce la responsabilidad de su trabajo.	Las funciones a un nuevo empleado le son transmitidas de forma verbal y no mediante un manual de funciones.	Se crea duplicidad en las funciones del personal de la institución. La municipalidad no logra cumplir con todas las funciones que le corresponden.	Reestructuración y socialización de los manuales de funciones, ajustándolos a la estructura organizacional actual.
I N T E G R A C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Los candidatos a ocupar los diferentes puestos son escasos, limitando las opciones para cubrir las vacantes.	Falta de importancia asignada al proceso de reclutamiento.	Existen puestos ocupados por personas que no son idóneas para trabajar en el mismo.	Brindar capacitación sobre medios de reclutamiento.
El proceso de selección está basado en aspectos subjetivos.	No existe un perfil de puestos que presente los requerimientos de los mismos.	La carencia de objetividad en el proceso de selección de personal perjudica la imagen institucional.	Estructuración de perfiles de puesto basado en las funciones que desarrollan los mismos.

Existen discrepancias entre las funciones que el personal realiza y el renglón bajo el cual están contratados.	Los renglones 022 y 029 no devengan prestaciones laborales, ahorrando a la municipalidad recursos financieros.	Múltiples demandas ante el juzgado de trabajo. Pago de prestaciones no devengadas por los trabajadores durante el período de servicio. Conflictos entre la administración municipal y los empleados de las diferentes oficinas.	Gestionar una charla de concientización sobre las repercusiones legales de este tipo de contratación.
D I R E C C I Ó N			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Existen empleados que realizan sus funciones con desinterés	Las acciones tendientes a motivar a los empleados no son una práctica que se realice en toda la institución. Desconocimiento de modelos motivacionales existentes	La motivación brindada tiene duración a corto plazo. Insatisfacción de los usuarios de los servicios municipales.	Gestionar capacitación en el tema de modelos motivacionales.
C O N T R O L			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIÓN
Pérdida de información referente a contribuyentes.	Registros inseguros propensos a perder la información.	Retraso en el cumplimiento de las funciones de los empleados.	Gestionar capacitaciones sobre la mejora de los registros municipales.

La toma de decisiones gerenciales en cuanto a control del desarrollo de las funciones del personal, no se realiza sobre bases sólidas	No llevar un registro escrito de la supervisión ejercida sobre los empleados.	Tiempo improductivo de trabajo. Dificultad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Estructurar instrumentos de registro de supervisión a las oficinas.
Concepción de inamovilidad laboral en los empleados presupuestados	Inexistencia de evaluaciones de desempeño aplicadas a los trabajadores	Los empleados presupuestados no valoran su trabajo.	Estructurar evaluaciones de desempeño que puedan ser aplicadas a los trabajadores.

TÍTULO II
PLAN DE SERVICIOS

JUSTIFICACIÓN GENERAL

Dentro de la fase de planeación en la municipalidad de Chiquimula, se han detectado problemas que necesitan ser solucionados, a fin de que la institución cumpla eficientemente con sus funciones.

Dentro de los problemas que afectan la fase de planeación, se encuentran en primer lugar; la falta de identificación de los empleados con la filosofía institucional, esto conlleva a que el propósito de la institución no sea asimilado y que las acciones de los trabajadores se desvíen de la consecución del mismo. En segundo lugar, la falta de planes operativos que cumplan las exigencias técnicas, provoca que la municipalidad no logre cumplir con todas las actividades que se ha propuesto deteriora la prestación de los servicios públicos.

Un tercer aspecto de la problemática municipal en cuanto a planeación, se debe a la falta de políticas generales, que faciliten la toma de decisiones administrativas. La serie de problemas antes mencionados afectan, no sólo a la municipalidad como institución, si no también a los habitantes de Chiquimula; de continuar así, se retardaría considerablemente el desarrollo de la municipalidad y, por ende, el del municipio.

El presente plan de servicios tiene como aporte práctico dar solución a los problemas mencionados, mediante la realización de actividades de servicio y la implementación de gestiones. El mismo tiene como alcance la presentación de propuestas de solución, que deben ser analizadas por la institución para determinar su ejecución.

OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir a aumentar la eficiencia en las funciones de planeación que se llevan a cabo en la municipalidad de Chiquimula, mediante la realización de actividades de servicio, con el propósito que la misma cumpla a cabalidad con las actividades que pretenda realizar.
- Ayudar a eficientar las funciones municipales de planeación, a través de la realización de gestiones ante instituciones externas, con el propósito que la municipalidad mejore la calidad de los servicios que brinda.
- Apoyar el fortalecimiento del proceso de planeación que se realiza en la municipalidad, a través de un estudio técnico, con el propósito de facilitar la consecución de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO I

SERVICIOS

1.1 Justificación

El presente capítulo tiene como objetivo presentar de una manera detallada las actividades que el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado realizará en la municipalidad de Chiquimula; actividades que pretenden dar solución a los problemas encontrados durante el diagnóstico administrativo realizado en la institución.

Las actividades detalladas tienen como aporte principal la solución a problemas de carácter administrativo que actualmente afectan a la municipalidad; esencialmente en el área de planificación; y que la institución, por falta de personal y de recursos, no puede resolver por su cuenta.

El alcance de estas actividades se reduce a que las mismas son propuestas que el estudiante de EPS dará a la actual administración municipal, con el fin de que ésta de la aprobación para ser ejecutadas.

1.2 Descripción del problema 1

Los empleados de la municipalidad de Chiquimula, no se sienten identificados con la filosofía institucional; lo cual ocasiona que el propósito de la institución no sea comprendido, dificultando así su consecución.

1.2.1 Título del servicio 1

Elaboración de una propuesta que contenga la filosofía institucional de la municipalidad de Chiquimula.

1.2.2 Objetivo

Coordinar el planteamiento de la visión, la misión y los principios institucionales de la municipalidad de Chiquimula, de una manera técnicamente estructurada, con el fin que se ajusten a la ideología de la nueva administración.

1.2.3 Estrategias

- Se analizarán las visiones, misiones y principios de otras municipalidades de Guatemala con el fin de comprender su estructura y la forma en que se socializaron.
- Analizar el marco legal que rige el funcionamiento de las municipalidades del país.

1.2.4 Programación de actividades

Cuadro 2.1

Programación de actividades para la elaboración y divulgación de la propuesta de filosofía institucional

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Obtención y análisis de la información necesaria	21-22/07/2008	14.5
Redacción de los principios y valores institucionales	22/07/2008	1.5
Redacción de la visión institucional	23/07/2008	1.5
Redacción de la misión institucional	23/07/2008	1.5
Divulgación de la filosofía institucional mediante circulares	23/07/2008	1.5
Colocación de la filosofía institucional en un lugar visible para la población.	23/07/2008	1.0
TOTAL		21.5

Fuente: Elaboración propia

1.2.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.3 Descripción del problema 2

La municipalidad en años recientes no ha logrado cumplir con todas las actividades que se ha propuesto, esto se origina por que los planes operativos que se han implementado en los últimos años no involucran a todas las unidades de la institución, ni tampoco enumeran las actividades que cada una de ellas pretende realizar.

1.3.1 Título del servicio 2

Asesoramiento técnico en la estructuración del plan operativo de la municipalidad a ejecutarse en el año 2009.

1.3.2 Objetivo

Asesorar a la municipalidad en la elaboración del plan operativo anual -POA- 2009, con el propósito que el mismo se estructure correctamente.

1.3.3 Estrategias

- Reunir y analizar información sobre el contenido de los planes operativos en el ámbito gubernamental.
- Entrevistar a las personas encargadas de la elaboración del POA 2009, para conocer la metodología que emplearán en su realización.

1.3.4 Programación de actividades

Cuadro 2.2

Programación de actividades para el asesoramiento de la elaboración del Plan Operativo Anual 2009

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Análisis de los POA 2007 Y 2008	23-24/07/2008	8.0
Síntesis de los aspectos deficientes de los POA 2007 y 2008	24/07/2008	1.0
Charla con el encargado de la OMP, para dar a conocer dichos aspectos	24/07/2008	1.5
Elaboración de instrumentos para que las oficinas enlisten las actividades a realizar	25/07/2008	5.0
Trasladar los instrumentos a los jefes de oficina	25/07/2008	2.5
Taller sobre la elaboración del Plan Operativo Anual 2009.	25/07/2008	1.5
TOTAL		19.5

Fuente: Elaboración propia

1.3.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.4 Descripción del problema 3

Las diferentes oficinas municipales no presentan una planeación de las actividades que pretenden realizar, es decir, las mismas generalmente se realizan de improviso; de esta situación se origina que no se den a conocer dichas actividades.

1.4.1 Título del servicio 3

Participación en el evento INFOCUNORI consistente en la colocación de un stand promocional de la municipalidad.

1.4.2 Objetivo

Dar a conocer las actividades que la municipalidad ha realizado en el transcurso del año, así como las actividades que pretende realizar en el futuro; con el propósito de mejorar la imagen institucional.

1.4.3 Estrategias

- Hacer que el stand promocional sea llamativo para el público, al mismo tiempo que brinde la información necesaria.

1.4.4 Programación de actividades

Cuadro 2.3

Programación de actividades para la participación en el evento INFOCUNORI

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Recopilación de material a exponer en el stand (vinílicas, fotografías, videos)	28/07/2008	1.0
Traslado de materiales y colocación del stand promocional	28/07/2008	2.0
Atención al público que visita el stand promocional	28/07/2008	4.0
TOTAL		7.0

Fuente: Elaboración propia

1.4.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Mantas vinílicas con información de la municipalidad
- Fotografías de las diferentes actividades municipales
- Escritorio o mesa
- Equipo de cómputo
- Cañonera
- Pantalla

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.5 Descripción del problema 4

En ocasiones, la municipalidad toma decisiones administrativas que no son uniformes y se contradicen entre sí; lo cual se debe a la carencia de políticas generales plasmadas por escrito.

1.5.1 Título del servicio 4

Conformación de las políticas institucionales basadas en los principios y valores de la municipalidad.

1.5.2 Objetivo

Plantear de una manera clara y comprensible las políticas municipales que están basadas en los principios que la administración municipal ejerce, con el propósito que las decisiones que se tomen en esos aspectos, sean uniformes.

1.5.3 Estrategia

- Buscar la participación de todos los jefes de oficina en la conformación de las políticas municipales.

1.5.4 Programación de actividades

Cuadro 2.4

Programación de actividades para la conformación de las políticas municipales

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Recopilación de la información documental necesaria.	29/07/2008	3.5
Taller sobre la conformación de las políticas con la participación de los jefes de oficina.	29/07/2008	2.0
Analizar las opiniones brindadas por el personal	30/07/2008	8.0
Elaboración del documento que contenta las políticas municipales	31/07/2008	4.0
TOTAL		17.5

Fuente: Elaboración propia

1.5.5 Recursos

d) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

e) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond

- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

f) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.6 Descripción del problema 5

Dado que la municipalidad no ha efectuado una planeación operativa con una estructura eficiente a lo largo de los últimos años, las actividades que actualmente se realizan carecen de una estructura que detalle los objetivos que se persiguen, el responsable de las actividades y los recursos necesarios.

1.6.1 Título del servicio 5

Apoyo en la planificación de las actividades municipales a realizarse durante la feria titular de Chiquimula.

1.6.2 Objetivo

Contribuir al éxito en la realización de las actividades municipales que se llevarán a cabo durante la feria titular de Chiquimula, con el propósito de mejorar la imagen institucional ante el pueblo de Chiquimula.

1.6.3 Estrategias

- Aplicar los conceptos de unidad de mando y división del trabajo a los grupos que se conformen, buscando así una mejor organización.

- Llevar un registro de los aspectos positivos y negativos que surjan en la realización de las actividades, para poder realizar una retroalimentación al concluir las actividades.

1.6.4 Programación de actividades

Cuadro 2.5

Programación de actividades para el apoyo en la planificación de las actividades municipales de la feria titular.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Asistir a las reuniones de los encargados del evento Srita. Chiquimula.	18-19/07/2008	8.0
Apoyar en la organización del evento Srita. Chiquimula.	26/07/2008	8.0
Asistir a las reuniones de los encargados del desfile inaugural de la feria.	01-02/08/2008	12.0
Apoyar en la organización del desfile inaugural de la feria.	09/08/2008	3.0
Asistir a las reuniones de los encargados de la serenata a las reinas de belleza.	04-05/08/2008	6.0
Apoyar en la realización de la serenata a las reinas de belleza.	09/08/2008	3.0
Asistir a las reuniones de los encargados del concurso de bandas escolares	06/08/2008	3.0
Apoyar en la realización del concurso de bandas escolares.	12/08/2008	3.0
Asistir a las reuniones de los encargados del concurso de comparsas.	07/08/2008	3.0
Apoyar en la realización del concurso de comparsas.	13/08/2008	3.0
Asistir a las reuniones de los encargados de las veladas artístico-culturales.	06-08/08/2008	9.0
Apoyar en la realización de las veladas artístico-culturales.	16/08/2008	5.0
TOTAL		66.0

Fuente: Elaboración propia

1.6.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Vehículo
- Cámara fotográfica

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

CAPÍTULO II

GESTIONES

2.1 Justificación

En el presente apartado se presentan las gestiones que el estudiante de EPS realizará con el propósito de solucionar los problemas que afectan el área de planeación en la municipalidad de Chiquimula.

Las gestiones presentadas a continuación, constituyen la respuesta a los problemas municipales que el estudiante de EPS no puede resolver por cuenta propia. Las mismas aportan a la municipalidad la posibilidad de mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su proceso administrativo haciendo uso de otras instituciones gubernamentales como el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-.

El alcance que las gestiones tienen es el de una propuesta, ya que la aprobación de las mismas está sujeta a las entidades a las cuales se les solicita apoyo, por lo cual su realización depende exclusivamente de dicha aprobación.

2.2 Descripción del problema 1

La forma en que el presupuesto municipal se ha elaborado en los últimos años ocasiona que el mismo no se ajuste a la realidad, y por lo tanto se tengan que realizar varias transferencias entre sectores, comprometiendo los recursos financieros.

2.2.1 Título de la gestión 1

Gestión de una capacitación sobre la elaboración del presupuesto municipal, ante el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-.

2.2.2 Objetivo

Contribuir a aumentar la eficiencia de la planeación presupuestaria municipal, a través de una capacitación brindada por el Instituto de Fomento Municipal, con el propósito que los recursos sean distribuidos acorde a las necesidades de la institución.

2.2.3 Estrategias

- Dirigir la solicitud al INFOM con el aval del alcalde municipal, para que tenga un mayor grado de relevancia.
- Programar la capacitación un día en el que todos los interesados puedan asistir.

2.2.4 Programación de actividades

Cuadro 2.6

Programación de actividades para la gestión de capacitación sobre la elaboración del presupuesto municipal.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Redactar la solicitud dirigida al INFOM	18/07/2008	1.0
Solicitar el aval del alcalde municipal	18/07/2008	3.0
Acudir a las instalaciones regionales del INFOM en Zacapa para presentar la solicitud y gestionar la capacitación	01/08/2008	8.0
Organizar la capacitación brindada por el INFOM	09/09/2008	3.0
Entrega de diplomas de participación	09/09/2008	1.0
TOTAL		16.0

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad
- Personal INFOM

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

2.3 Descripción del problema 2

La administración municipal actual enfrenta escases de recursos financieros, originados en parte, por la abstinencia de los usuarios de los servicios municipales al momento de cancelar las respectivas tasas; sin embargo, dicha escases puede ser compensada a través de formas creativas para la obtención de fondos.

2.3.1 Título de la gestión 2

Gestión de una capacitación sobre otras fuentes de financiamiento para el fortalecimiento municipal, ante el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-.

2.3.2 Objetivo

Contribuir a aumentar la cantidad de recursos financieros que la municipalidad percibe, a través de una capacitación brindada por el Instituto de Fomento Municipal, para facilitar la realización de las funciones y actividades institucionales.

2.3.3 Estrategias

- Dirigir la solicitud al INFOM con el aval del alcalde municipal, para que tenga un mayor grado de relevancia.
- Programar la capacitación un día en el que todos los interesados puedan asistir.

2.3.4 Programación de actividades

Cuadro 2.7

Programación de actividades para la gestión de capacitación sobre formas de financiamiento para el fortalecimiento municipal.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Redactar la solicitud dirigida al INFOM	18/07/2008	1.0
Solicitar el aval del alcalde municipal	18/07/2008	3.0
Acudir a las instalaciones regionales del INFOM en Zacapa para presentar la solicitud y gestionar la capacitación	01/08/2008	8.0
Organizar la capacitación brindada por el INFOM	18/08/2008	3.0
Entrega de diplomas de participación	18/08/2008	1.0
TOTAL		16.0

Fuente: Elaboración propia

2.3.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad
- Personal INFOM

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Justificación

Al analizar la planificación operativa para los años 2007 y 2008, elaborada por la anterior administración municipal, se observa que no se encuentra estructurada de una forma técnica.

La ventaja de contar con un plan operativo estructurado de forma técnica, es que permite prever los recursos que se utilizarán en la realización de las actividades; así mismo, constituye la base sobre la cual se debe conformar el presupuesto municipal. La falta de conocimientos técnicos en cuanto a planeación, origina que los planes operativos municipales realmente sean un listado de obras de infraestructura. El presente estudio tiene como propósito sentar la base de una planificación operativa eficiente, que detalle con exactitud todos los elementos de las actividades que se realizarán.

De no realizarse este estudio sobre la administración municipal, se continuarán cometiendo errores que dificulten la consecución de los objetivos institucionales.

El alcance del estudio técnico es el de una propuesta, ya que el mismo será presentado ante el jefe de la Oficina Municipal de Planificación, que para que realicen las correcciones pertinentes.

3.2 Descripción del problema

La planificación de tipo operativo que se ha realizado en la municipalidad en los últimos años, no cumple con los requisitos mínimos en cuanto a detallar las

actividades de toda la institución; así mismo, no plantea los objetivos que se pretenden alcanzar con las actividades, ni los recursos necesarios para su ejecución.

Lo anterior conlleva a retrasos e incumplimientos en la ejecución de las actividades municipales, así como la inadecuada distribución de los recursos con los que cuenta la municipalidad. Estos problemas afectan la prestación de los servicios públicos creando disgusto entre los usuarios de los mismos, y limitando el desarrollo del municipio.

3.3 Título del estudio técnico

Estudio técnico de la planificación elaborada en la municipalidad de Chiquimula, con el propósito de estructurar el Plan Operativo 2009 de la oficina de fomento a la cultura y turismo; y la oficina de fomento al deporte de la municipalidad de Chiquimula.

3.3.1 Objetivo

Analizar la planeación realizada en la municipalidad de Chiquimula, con el propósito de proponer la planificación operativa 2009 de la oficina de fomento a la cultura y turismo; y la oficina de fomento al deporte.

3.3.2 Estrategias

- Realizar reuniones con los jefes de las oficinas para recolectar información acerca de las ideas que poseen sobre las actividades a realizarse en el 2009.
- Hacer uso de instrumentos de planificación, que permitan presentar de una manera comprensible las actividades a desarrollarse así como la programación cronológica de las mismas.

3.3.3 Programación de actividades

Cuadro 2.8

Programación de actividades para la elaboración del estudio técnico de la planeación realizada en la municipalidad.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas planificadas
Análisis preliminar de la planeación operativa.	05/08/2008	4.0
Redacción de los instrumentos de recolección de información	05/08/2008	2.0
Recopilación de información de fuentes primarias	05-06/08/2008	5.0
Análisis de información obtenida	06/08/2008	5.0
Redacción del diagnóstico de la planeación municipal.	07-08/08/2008	16.0
Presentación de resultados obtenidos en el diagnóstico de planeación	18/08/2008	1.0
Realización de ajustes al informe del diagnóstico de planeación	19/08/2008	3.0
Obtención de información sobre las actividades de la oficina de turismo y la oficina de deportes para el año 2009	19/08/2008	5.0
Análisis de las actividades que se pretenden realizar en el 2009	20/08/2008	2.0
Enlistar previamente las actividades a realizarse	20/08/2008	2.0
Redacción de la propuesta de plan operativo 2009 de la oficina de cultura y turismo; y de la oficina de deportes.	21-26/08/2008	24.0
Presentación de la propuesta de plan operativo a encargado de OMP	27/08/2008	1.5
Realización de correcciones propuestas por OMP	27/08/2008	6.5
TOTAL		77.0

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros serán cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

Cuadro 2.9
Resumen del plan de servicios

Descripción	Horas plan.	Total
SERVICIOS		131.5
Servicio 1. Elaboración de una propuesta que contenga la filosofía institucional	21.5	
Servicio 2. Asesoramiento técnico en la estructuración del plan operativo 2009	19.5	
Servicio 3. Participación en el evento INFOCUNORI	7.0	
Servicio 4. Conformación de las políticas institucionales.	17.5	
Servicio 5. Apoyo en la planificación de las actividades de la feria titular	66.0	
GESTIONES		32.0
Gestión 1. Capacitación sobre la estructuración del presupuesto público	16.0	
Gestión 2. Capacitación sobre formas creativas para la obtención de recursos financieros	16.0	
ESTUDIO TÉCNICO		77.0
Estudio técnico de la planificación elaborada en la municipalidad de Chiquimula	77.0	
TOTAL DE HORAS PLANIFICADAS		240.5

Fuente: Elaboración propia.

TÍTULO III
SERVICIOS EJECUTADOS

CAPÍTULO I

SERVICIOS

1.1 Descripción del problema 1

Los empleados de la municipalidad de Chiquimula, no se sienten identificados con la filosofía institucional; lo cual ocasiona que el propósito de la institución no sea comprendido, dificultando así su consecución. Por tal razón se estructuró la filosofía institucional de una manera técnica, incluyendo dentro de la misma los valores que sustentan el actuar municipal; así mismo, se elaboró el credo institucional que servirá de base filosófica de todos los empleados.

1.1.1 Título del Servicio 1

Elaboración de una propuesta que contenga la filosofía institucional de la municipalidad de Chiquimula.

1.1.2 Objetivo logrado

Se coordinó el planteamiento de los principios institucionales de la municipalidad de Chiquimula, de una manera técnica, con el fin que se ajusten a la ideología de la nueva administración.

1.1.3 Estrategias utilizadas

- Se analizaron las filosofías institucionales de otras municipalidades de Guatemala.
- Se analizó el marco legal que rige el funcionamiento de las municipalidades del país.

1.1.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.1

Actividades ejecutadas para la elaboración y divulgación de la propuesta de filosofía institucional

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Recolección de información relacionada con las filosofías institucionales de otras municipalidades de Guatemala	21-22/07/2008	14.5
Reunión con el Lic. Juan Carlos Calderón de OMP, para tratar asuntos concernientes al plan de servicios a ejecutarse.	22/07/2008	1.0
Recolección de información relacionada con la ideología manejada por el actual gobierno municipal	28/07/2008	3.0
Análisis de la información obtenida	28-30/07/2008	8.0
Redacción del documento de propuesta de filosofía institucional	31/07/2008	3.0
Entrega de la propuesta de filosofía institucional al Lic. Juan Carlos Calderón	31/07/2008	0.5
TOTAL		30.0

Fuente: Elaboración propia

1.1.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.2 Descripción del problema 2

La municipalidad en años recientes no ha logrado cumplir con todas las actividades que se ha propuesto, esto se origina por que los planes operativos que se han implementado en los últimos años no involucran a todas las unidades de la institución, ni tampoco enumeran las actividades que cada una de ellas pretende realizar.

Como parte del plan de servicios, se dio asesoramiento técnico a las personas encargadas de la elaboración del plan operativo anual, con el propósito que el mismo fuera estructurado atendiendo las necesidades y opiniones de las diferentes oficinas municipales.

1.2.1 Título del Servicio 2

Asesoramiento técnico en la estructuración del plan operativo municipal a ejecutarse en el año 2009.

1.2.2 Objetivo logrado

Se asesoró a la municipalidad en la elaboración del plan operativo anual -POA- 2009, con el propósito que el mismo se estructure correctamente.

1.2.3 Estrategias utilizadas

- Se reunió y analizó información sobre el contenido de los planes operativos en el ámbito gubernamental.
- Se entrevistó a las personas encargadas de la elaboración del POA 2009, para conocer la metodología que emplearán en su realización.

1.2.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.2
Actividades ejecutadas para el asesoramiento de la elaboración del Plan Operativo Anual 2009

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Análisis de los POA 2007 Y 2008	26-27/07/2008	8.0
Síntesis de los aspectos deficientes de los POA 2007 y 2008	27/07/2008	1.0
Charla con el encargado de la OMP, para dar a conocer los aspectos deficientes de los POA 2007 y 2008	01/08/2008	1.5
Análisis de los documentos utilizados por la OMP para la estructuración del POA 2009	18/08/2008	2.0
Reunión con los encargados de la elaboración del plan operativo anual 2009, para coordinar la reunión con jefes de oficina.	19/08/2008	1.0
Reunión con los jefes de las diferentes oficinas municipales para darles a conocer la forma de realizar el POA 2009	20/08/2008	1.5
TOTAL		15.0

Fuente: Elaboración propia

1.2.5 Recursos utilizados

- a) Recursos humanos
- Estudiante de EPS
 - Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.3 Descripción del problema 3

Las diferentes oficinas municipales no presentan una planeación de las actividades que pretenden realizar, es decir, las mismas generalmente se realizan de improviso; de esta situación se origina que no se den a conocer dichas actividades.

Por la razón anterior, a través de un stand promocional y aprovechando el evento INFOCUNORI, se promovió la divulgación de las actividades municipales que se han ejecutado durante el año, así como la planificación de las actividades pendientes de ejecutarse.

1.3.1 Título del Servicio 3

Participación en el evento INFOCUNORI consistente en la colocación de un stand promocional de la municipalidad.

1.3.2 Objetivo logrado

Se dio a conocer las actividades que la municipalidad ha realizado en el transcurso del año, así como las actividades que pretende realizar en el futuro; con el propósito de mejorar la imagen institucional.

1.3.3 Estrategias utilizadas

- Se logró que el stand promocional fuera llamativo para el público, al mismo tiempo que brindó la información necesaria.

1.3.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.3

Actividades ejecutadas para la participación en el evento INFOCUNORI

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Reunión con el encargado de Relaciones Públicas de la municipalidad, para concretizar aspectos relacionados al evento	21/07/2008	1.0
Reunión con el encargado de la OMP para concretizar aspectos del evento	21/07/2008	1.0
Organización de los empleados municipales participantes en el evento	21/07/2008	2.0
Elaboración, impresión y entrega de invitaciones al evento INFOCUNORI, a las diferentes oficinas participantes.	22/07/2008	2.0
Recopilación y edición del material a utilizar en el evento	22/07/2008	4.0
Recopilación de información concerniente a procesos productivos apoyados por la municipalidad.	22/07/2008	2.0
Montaje del evento INFOCUNORI en las instalaciones del CUNORI -salón A7-	23/07/2008	2.0
Colocación y organización del stand promocional de la municipalidad	23/07/2008	2.0

Atención al público que visitó el stand promocional de la municipalidad	24-25/07/2008	12.0
TOTAL		28.0

Fuente: Elaboración propia

1.3.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Mantas vinílicas con información de la municipalidad
- Fotografías de las diferentes actividades municipales
- Escritorio o mesa
- Equipo de cómputo
- Cañonera
- Pantalla

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.4 Descripción del problema 4

Dado que la municipalidad no ha efectuado una planeación operativa con una estructura eficiente a lo largo de los últimos años, las actividades que actualmente se realizan carecen de una estructura que detalle los objetivos que se persiguen, el responsable de las actividades y los recursos necesarios.

Como parte del trabajo elaborado en la municipalidad, se apoyó el proceso de planificación de las actividades realizadas durante la feria titular del municipio, vinculando los objetivos perseguidos con los recursos necesarios para lograr su realización.

1.4.1 Título del Servicio 4

Apoyo en la planificación de las actividades municipales a realizarse durante la feria titular de Chiquimula.

1.4.2 Objetivo logrado

Se contribuyó al éxito en la realización de las actividades municipales que se llevarán a cabo durante la feria titular de Chiquimula, con el propósito de mejorar la imagen institucional ante el pueblo de Chiquimula.

1.4.3 Estrategias utilizadas

- Se aplicaron los conceptos de unidad de mando y división del trabajo a los grupos que se conformen, buscando así una mejor organización.
- Se llevó un registro de los aspectos positivos y negativos que surjan en la realización de las actividades, para poder realizar una retroalimentación al concluir las actividades.

1.4.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.4

Tareas ejecutadas en apoyo a la planificación de las actividades municipales de la feria titular

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Reunión con el Comité de Festejos para tratar asuntos de la organización del Festival de Chiquimula	27/06/2008	3.0
Reunión con el Comité de Festejos para tratar asuntos del desfile del Festival de Chiquimula	28/06/2008	6.0
Apoyo en la realización del desfile del Festival de Chiquimula	29/06/2008	5.0
Reunión con el comité de desfiles para organizar el desfile de candidatas a flor de la feria infantil	09/07/2008	3.0
Apoyo en la realización del desfile de candidatas a flor de la feria infantil	11/07/2008	4.0
Apoyo en la realización del evento Flor de la Feria infantil.	11/07/2008	6.0
Reunión con el comité de desfiles para organizar el desfile de candidatas a Flor de la Feria	22/07/2008	3.0
Apoyo en la organización y desarrollo del desfile de candidatas a Flor de Feria.	25/07/2008	5.0
Apoyo en el desarrollo del evento Srita. Chiquimula.	26/07/2008	5.0
Reunión con el comité de desfile para coordinar el orden del desfile inaugural de Feria	08/08/2008	3.0
Apoyo en la realización del desfile inaugural de Feria	09/08/2008	6.0
Reunión para tratar asuntos concernientes a la organización del concurso de gimnasias rítmicas	11/08/2008	3.0
Apoyo en la realización, organización y desarrollo del desfile y concurso de gimnasias rítmicas	11/08/2008	6.0
Reunión para organizar las actividades del día del área rural	12/08/2008	3.0

Organización del desfile, y coordinación de la alimentación y recreación de los niños del área rural	13/08/2008	7.0
TOTAL		68.0

Fuente: Elaboración propia

1.4.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Vehículo
- Cámara fotográfica

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.5 Descripción del problema 5

La municipalidad de Chiquimula, no cuenta con un plan estratégico en el cual se plasmen los objetivos a largo plazo que como institución desea alcanzar; La falta de objetivos estratégicos documentados, dificulta que el actuar municipal se vincule con los mismos. Al no establecer la relación entre las actividades operativas y los objetivos estratégicos, las mismas se realizan sin una base sólida que justifique su

ejecución, y al mismo tiempo, conlleva a que las oficinas municipales lleven a cabo su actuar sobre lineamientos divergentes, en lugar de buscar un fin común.

Con el propósito de solventar la situación anterior, se propuso una serie de objetivos estratégicos basados en los principios y valores institucionales, relacionados con las estrategias respectivas para alcanzarlos; así mismo, se propusieron objetivos tácticos a alcanzarse durante el año 2009.

1.5.1 Título del Servicio 5

Estructuración de objetivos y estrategias basadas en las competencias municipales.

1.5.2 Objetivos logrados

Se definió una serie de objetivos estratégicos, con el objeto que la institución encamine su actuar hacia la consecución de los mismos.²⁵

Se puntualizaron las estrategias a utilizar, con el fin de lograr alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.²⁶

1.5.3 Estrategia utilizada

- Se analizó las opiniones y la ideología del alcalde municipal y de los jefes de las diferentes oficinas municipales.

²⁵ Ver Tomo II. pág. 33

²⁶ Ibid.

1.5.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.5

Actividades ejecutadas para la estructuración de objetivos, estrategias y objetivos tácticos.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Recopilación de información relacionada a la ideología del actual gobierno municipal	01-02/09/2008	16.0
Análisis de la información recopilada	03/09/2008	4.0
Elaboración del primer borrador de objetivos estratégicos	03/09/2008	3.0
Presentación del primer borrador de objetivos estratégicos al encargado de la OMP	03/09/2008	1.0
Realización de las correcciones propuestas por el encargado de la OMP	04/09/2008	1.0
Redacción de los objetivos tácticos 2009	04/09/2008	4.0
Presentación del documento final al encargado de la OMP	05/09/2008	1.5
TOTAL		30.5

Fuente: Elaboración propia

1.5.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond

- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

1.6 Descripción del problema 6

Ante la escasez de recursos, los servicios públicos se deterioran progresivamente y pierden sus condiciones de calidad; asimismo, su ampliación y modernización es cada vez mas lenta. En este sentido, ampliar coberturas y prestar con calidad los servicios públicos para responder a las crecientes demandas de la población, constituyen desafíos permanentes para los municipios.

Para mejorar la prestación de servicios, es indispensable que la municipalidad recaude eficiente los arbitrios, tasas y contribuciones legalmente establecidas y tomen acciones que permitan la diversificación de las fuentes de ingreso, que contribuyan a un crecimiento sostenible de los recursos en la medida que crece la demanda de servicios.

Es de suma importancia que las autoridades y funcionarios municipales tomen acciones innovadoras que promuevan la canalización de recursos financieros provenientes de otros sectores, incluyendo la movilización de capitales privados a la financiación de la infraestructura municipal, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

1.6.1 Título del Servicio 6

Estructuración de lineamientos generales para mejorar la recaudación de ingresos propios.

1.6.2 Objetivo logrado

Se creó una herramienta que establece lineamientos generales para la recaudación de ingresos locales de la municipalidad, con el objetivo de aumentar los recursos financieros disponibles para la institución.²⁷

1.6.3 Estrategias utilizadas

- Se analizaron planes de recaudación de otras municipalidades del país.
- Se trabajó conjuntamente con la Administración Financiera Integrada Municipal, para lograr determinar la cantidad de saldos morosos pendientes de cobro.

1.6.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.6

Actividades realizadas en la estructuración de los lineamientos generales para mejorar la recaudación de los ingresos propios

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Recopilación de planes de recaudación de otras municipalidades del país	08-09/09/2008	12.0
Análisis de los planes de recaudación recopilados	09-10/09/2008	10.0
Revisar los registros municipales en busca de saldos morosos pendientes de cobro	11/09/2008	8.0

²⁷ Ver apéndice 2.

Análisis y redacción de las políticas de cobro que actualmente la municipalidad practica	16/09/2008	4.0
Establecer las estrategias de recolección de fondos aplicables a la municipalidad para el año 2009	16-17/09/2008	4.0
Elaboración de la propuesta de plan de recaudación 2009	17-18/09/2008	12.0
Presentación de la propuesta de plan de recaudación 2009 a los encargados de la elaboración del presupuesto municipal	18/09/2008	1.0
Realizar las correcciones propuestas al plan de recaudación 2009	19/09/2008	3.0
TOTAL		54.0

Fuente: Elaboración propia

1.6.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

CAPÍTULO II

GESTIONES

2.1 Descripción del problema

La municipalidad de Chiquimula ha experimentado desde hace varios años, una escasez en cuanto recursos financieros. Esta escasez afecta no solo los servicios que la municipalidad brinda, sino también a sus empleados, ya que se ha observado iliquidez institucional al momento de cancelar los salarios.

Tomando en consideración lo anterior, se realizó una capacitación a través de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- para que la municipalidad pudiera funcionar como figura de agente retenedor de impuestos; y ahorrar de esa forma en el pago de los salarios a los empleados. Tal capacitación involucró a los responsables de los pagos, así como ciertos empleados que por su salario, están afectos al pago del impuesto.

2.1.1 Título de la gestión 1

Gestión de una capacitación sobre la ley del impuesto sobre la renta y los agentes retenedores, ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-

2.1.2 Objetivo logrado

Se capacitó a 17 empleados municipales, a través de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- sobre el tema, “ley del impuesto sobre la renta”, con el propósito que los mismos administren eficientemente su salario.

2.1.3 Estrategias utilizadas

- Dirigir la solicitud a la SAT con el aval del alcalde municipal, para que tenga un mayor grado de relevancia.
- Programar la capacitación un día en el que todos los interesados puedan asistir.

2.1.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.7

Actividades ejecutadas para la gestión de capacitación sobre la ley del impuesto sobre la renta y los agentes retenedores.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Redacción de la solicitud dirigida a la SAT	01/09/2008	1.0
Solicitar el aval del alcalde municipal	02/09/2008	3.0
Entrega de la solicitud en la instalaciones de la SAT	02/09/2008	1.0
Elaboración de las invitaciones giradas al personal de la municipalidad	08/09/2008	4.0
Visita a las instalaciones de la SAT para confirmar la realización de la capacitación	09/08/2009	1.5
Organización y apoyo en la realización de la capacitación brindada por la SAT	12/09/2008	5.0
Entrega de diplomas brindados por CENSAT	30/09/2008	1.0
TOTAL		16.5

Fuente: Elaboración propia

2.1.5 Recursos

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Descripción del problema

La planificación de tipo operativo que se ha realizado en la municipalidad de Chiquimula en los últimos años, no cumple con los requisitos mínimos en cuanto a detallar las actividades de toda la institución; así mismo, no plantea los objetivos que se pretenden alcanzar con las actividades ni los recursos necesarios para su ejecución.

3.1.1 Título del estudio técnico

Situación del proceso de planificación operativa en la municipalidad de Chiquimula y propuesta de una guía para la elaboración del plan operativo anual -POA-

3.1.2 Objetivo logrado

Se analizó la planeación realizada en la municipalidad de Chiquimula, con el propósito de proponer una guía para la elaboración del plan operativo anual -POA-.

3.1.3 Estrategias utilizadas

- Se realizaron reuniones con los jefes de las oficinas para recolectar información acerca de las ideas sobre las actividades a realizarse en el 2009.
- Se hizo uso de instrumentos de planificación, que permitan presentar de una manera comprensible las actividades a desarrollarse así como la programación cronológica de las mismas.

3.1.4 Actividades ejecutadas

Cuadro 3.8

Actividades ejecutadas para la elaboración del estudio técnico.

Actividad	Fecha de ejecución	Horas laboradas
Análisis preliminar de la planeación operativa.	05/08/2008	5.0
Redacción de los instrumentos de recolección de información	05/08/2008	2.0
Recopilación de información de fuentes primarias	05-06/08/2008	5.0
Análisis de información obtenida	06/08/2008	5.0
Redacción del diagnóstico de la planeación municipal.	07-08/08/2008	16.0
Presentación de resultados obtenidos en el diagnóstico de planeación	18/08/2008	1.0
Realización de ajustes al informe del diagnóstico de planeación	19/08/2008	4.0
Obtención de información sobre las actividades de la oficina de turismo y la oficina de deportes para el año 2009	19/08/2008	5.0
Análisis de las actividades que se pretenden realizar en el 2009	20/08/2008	2.0
Enlistar previamente las actividades a realizarse	20/08/2008	2.0
Redacción de la propuesta de plan operativo 2009 de la oficina de cultura y turismo; y de la oficina de deportes.	21-26/08/2008	24.0
Presentación de la propuesta de plan operativo a encargado de OMP	27/08/2008	1.5
Realización de correcciones propuestas por OMP	27/08/2008	6.5
TOTAL		79.0

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Recursos utilizados

a) Recursos humanos

- Estudiante de EPS
- Personal que labora en la municipalidad

b) Recursos materiales

- Equipo de cómputo
- Hojas de papel bond
- Libreta de apuntes
- Equipo de oficina

c) Recursos financieros

Los recursos financieros fueron cubiertos en totalidad por el estudiante de EPS.

Cuadro 3.9
Resumen del plan de servicios

Descripción	Horas ejec.	Total
SERVICIOS		243.0
Servicio 1. Elaboración de una propuesta que contenga la filosofía institucional de la municipalidad de Chiquimula.	30.0	
Servicio 2. Asesoramiento técnico en la estructuración del plan operativo municipal a ejecutarse en el año 2009.	15.0	
Servicio 3. Participación en el evento INFOCUNORI	28.0	
Servicio 4. Conformación de las políticas institucionales.	17.5	
Servicio 5. Apoyo en la planificación de las actividades de la feria titular	68.0	
Servicio 6. Estructuración de objetivos y estrategias basadas en los principios institucionales.	30.5	
Servicio 7. Estructuración del plan de recaudación de ingresos locales	54.0	
GESTIONES		16.5
Gestión 1. capacitación sobre la ley del impuesto sobre la renta y los agentes retenedores.	16.5	
ESTUDIO TÉCNICO		79.0
Estudio técnico de la planificación elaborada en la municipalidad de Chiquimula	79.0	
TOTAL DE HORAS EJECUTADAS		338.0

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- La planeación es eminentemente operativa, no refleja la participación de las diferentes oficinas municipales y no detalla con exactitud todas las actividades que éstas realizan. En cuanto a su visión y misión las mismas no se encuentran estructuradas de forma clara y comprensible; adicionalmente, se determinó la inexistencia de políticas, tácticas y programas plasmados de manera escrita; además, el presupuesto no guarda relación con la planeación.
- La organización, ha tenido cambios en relación a la administración anterior; dentro de estos cambios destacan la eliminación del puesto de gerencia municipal, así como la separación de la oficina de servicios públicos, igualmente existen unidades que se ven reflejadas en el organigrama municipal 2008-2012, como la oficina de apoyo a la familia y la oficina de apoyo a la educación, las cuales actualmente no están funcionando. Asimismo, la municipalidad cuenta con un manual de funciones, que es considerado obsoleto por la administración actual, trayendo como consecuencia que las funciones son transmitidas en forma verbal, omitiendo la responsabilidad de los encargados de realizar dichas funciones.
- La idoneidad de las personas que ocupan los puestos municipales, se ve comprometida por un sistema de reclutamiento que no atrae un número de candidatos optimo; lo anterior deriva en un proceso de selección que no tiene bases sólidas; la contratación que discrepa de las funciones de los trabajadores; una inducción que no es impartida por las personas indicadas y la carencia de capacitaciones programadas.
- La motivación que se da a los jefes de oficinas no tiene como base las necesidades de éstos puestos, al igual que la motivación brindada a los empleados operativos. En cuanto al liderazgo se determinó que éste se ejerce con base en la personalidad del alcalde municipal, pudiéndose observar un tipo

de liderazgo carismático y con base a su ideología, un liderazgo de tipo visionario-capacitador.

- La supervisión ejercida sobre los puestos medios es escasa, y la supervisión hacia los empleados operativos es de forma visual. El control financiero, se ve afectado, ya que el presupuesto no está basado en la planeación de las actividades operativas, lo que contribuye a que los recursos no sean distribuidos conforme a las necesidades. Los registros de la institución son llevados a través de medios inseguros, propensos a perder la información. Finalmente, no se aplican evaluaciones de desempeño en los empleados, lo que refuerza la concepción de inamovilidad existente en los trabajadores presupuestados.

RECOMENDACIONES

- Vincular a todas las unidades en la planeación operativa anual, permitiendo con esto agrupar todas las actividades en un único instrumento que guíe el actuar municipal y facilite la elaboración de un presupuesto que se ajuste a las necesidades de la institución.
- Elaborar una planificación táctica a mediano plazo y una planificación estratégica a largo plazo que contemple la filosofía municipal de una manera que permita la trascendencia a posteriores administraciones y que establezca objetivos orientados al beneficio de la población, así como políticas, tácticas y programas que contribuyan a la eficacia y eficiencia de su administración.
- Definir la estructura municipal tomando como base los objetivos organizacionales.
- Adecuar el organigrama municipal a los puestos existentes y dejando clara la autoridad de línea; así mismo, trasladarlo al personal logrando con ello que se conozcan los canales formales de comunicación y los diferentes niveles jerárquicos.
- Reestructurar los manuales de funciones y posteriormente trasladarlo a los empleados para que conozcan de forma clara y precisa sus labores y las puedan realizar eficientemente.
- Crear un banco de datos, el cual contenga información acerca de los empleados potenciales, para poder facilitar el proceso de reclutamiento de personal.

- Definir una política de contratación del personal, basada en el perfil que se busca del candidato para ocupar el puesto vacante, con esto se logrará tener a las personas idóneas en los puestos de la institución.
- Realizar apropiadamente la inducción al personal de nuevo ingreso por parte del director de la oficina de recursos humanos. Con ello se logrará que la persona desde un inicio tenga confianza en su nuevo empleo.
- Motivar al personal a través de incentivos que respondan a las necesidades de los trabajadores; buscando con ello ampliar los efectos de la misma.
- Realizar la supervisión de los empleados operativos mediante un instrumento que permita recolectar información para retroalimentar y aplicar medidas correctivas a aquellos hechos que lo ameritan.
- Realizar evaluación de desempeño tanto a los niveles medios como a los operativos, en un período que no sobrepase los seis meses permitiendo así evaluar la calidad de los trabajadores que ocupan los puestos.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa. 2 ed., Colombia : Fondo Editorial Legis, 1991.

Asociación Participa. Diagnóstico Municipal, Departamento de Chiquimula. 2 ed., Guatemala : El Autor, 2003.

Bonnin, C.J. Compendio de los Principios de Administración. Madrid : Imprenta de José Palacios, 1834.

Castillo, Ingrid Dolores. Diagnóstico Administrativo y Organización Propuesta Municipalidad de Chiquimula. Chiquimula : El Autor, 1993.

Cruz, Jorge Mario y Ramírez León, Sindy. Diagnóstico administrativo de la municipalidad de Estanduela, Zacapa. Chiquimula : El Autor, 2005.

Cuestas, Margarita Martínez y otros. Evaluación del proceso administrativo de la municipalidad de Quezaltepeque, del departamento de Chiquimula. Chiquimula : El Autor, 1997.

Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas. Manuales de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. 2 Ed. Guatemala : Dirección técnica del presupuesto, 2000.

Guatemala. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. Constitución política de la República de Guatemala y leyes de desarrollo social. 2 ed., Guatemala : Plan Guatemala, 2006.

Guatemala. Ley de Servicio Municipal decreto 1-87. Guatemala : Ayala & Jiménez Editores, 1987.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-. Síntesis VI Congreso del centro latinoamericano de Administración para el desarrollo sobre la reforma del estado y la administración pública. Argentina : Litografía Nawal Luj, 2001.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración. 9 ed., México : McGraw-Hill, 1990.

Municipalidad de Chiquimula. Plan Operativo Anual 2007. Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2007.

_____. Plan Operativo Anual 2008. Chiquimula : Oficina Municipal de Planificación, 2008.

Samayoa Carranza, Job. Lineamientos generales de la carrera administrativa municipal como uno de los factores determinantes en la calidad de la prestación del servicio público en la municipalidad de Chiquimula. Tesis de Maestría en Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública : El Autor, 2005.

Solis, Henry. Identificación de Proyectos. San José : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1989.

Stoner, James; Freeman, Edwar y Gilbert Jr. Daneil. Administración. 6 ed. México : Pearson Educación, 1996.

Tohá, Carolina y Solari, Ricardo. La modernización del Estado y la gerencia pública. El Autor, 1996.

APÉNDICES

APÉNDICE 1
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA



GOBIERNO MUNICIPAL DE CHIQUIMULA

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL



I. PRESENTACIÓN

La municipalidad de Chiquimula, como institución pública al servicio de la población, debe basar su actuar en principios o valores propios de un gobierno responsable, democrático y participativo.

En todo sistema social, las instituciones tienen una función o tarea fundamental que define el origen y la evolución de la misma institución. La municipalidad de Chiquimula, encuentra su origen en la prestación de servicios públicos a los habitantes del municipio. Es esta prestación de servicios la que determina el carácter y naturaleza del gobierno municipal.

Al mismo tiempo, la institución no debe estancarse en el presente, por el contrario, debe ver hacia el futuro y plantear un escenario que detalle las aspiraciones que como municipalidad se desean alcanzar en el largo plazo.

Con base en la serie de ideas expresadas anteriormente, es que presentan en este documento la visión municipal, la cual plantea las aspiraciones que como gobierno se desean alcanzar; igualmente, se presenta la misión, es decir la razón que da origen a la institución.

Igualmente se plantean los valores institucionales que la municipalidad promueve conjugados en un “credo institucional”, expresión común de todos los empleados que laboran en la institución.

II. VISION

Nuestra visión representa el futuro de la institución, el fin supremo que desea alcanzar.

Ser una institución que impulsa el desarrollo integral del municipio a través de un gobierno eficaz, eficiente, moderno y ordenado que promueve, con honestidad y transparencia, el mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Como se observa, la visión planteada anteriormente se ajusta a la ideología que las autoridades tienen; además, promueve valores como la honestidad y la transparencia, quedando claro que el fin supremo de la institución es el mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Al tener claro cual es el objetivo supremo de la institución, los empleados municipales pueden encaminar sus acciones, su trabajo y sus esfuerzos a la consecución del mismo.

Una vez establecida la visión de la institución, el siguiente paso es dar a conocerla a todas las personas involucradas con la municipalidad; esto incluye tanto a los empleados operativos, como a los jefes de las distintas oficinas y a la población en general.

Una correcta divulgación la visión municipal, permitirá acelerar el proceso de asimilación, comprensión y aceptación de la misma; proceso que es vital para lograr cumplir a cabalidad el propósito que en ella se establece.

Por otra parte, dado que la visión la contiene el objetivo primordial de la institución, la misma debe ser la base sobre la cual se cimienten los objetivos estratégicos municipales; por lo tanto, la visión debe quedar plasmada en el plan estratégico de la institución.

2.1 Estrategias de socialización

Con el propósito de socializar la visión municipal, no solamente entre sus empleados, sino también entre la población chiquimulteca, es necesario utilizar ciertas estrategias que permitan que el mensaje sea comprendido.

Las estrategias a utilizar para la divulgación de la visión municipal son:

- Colocarla en un lugar visible dentro de la institución, donde pueda ser apreciada a diario tanto por los empleados municipales, como por la población que visita las instalaciones.
- Girar circulares a todas las oficinas municipales, para que en una reunión entre los empleados de las mismas y sus respectivos jefes, se socialice y se discuta la visión planteada.
- Hacer referencia a la visión de la municipalidad, en cada comunicado o informe de la institución, que sea transmitido a través de los distintos medios de comunicación, para lograr así que el pueblo de Chiquimula también conozca cual es su fin supremo.
- Hacer uso mantas vinílicas en las que se exprese la visión municipal; mismas que serán colocadas en los distintos eventos en los cuales participen las distintas oficinas de la institución.

III. MISIÓN

Nuestra misión establece la razón de ser de la municipalidad, expresa cual es el objetivo de la misma como institución al servicio del pueblo.

Servir y atender en forma eficaz y eficiente las necesidades de la población, promoviendo el desarrollo y bienestar de los habitantes del municipio de Chiquimula.

Al analizar la misión planteada, se observan las siguientes características: en primer lugar, si establece cual es el propósito de la institución; en segundo lugar, es una misión clara, concisa y fácil de comprender; y por último, establece los elementos de eficacia y eficiencia, que deben acompañar los servicios municipales.

Esta misión, complementa a la visión planteada, y permite que el empleado municipal asocie el propósito de la institución y la razón de ser de la misma con sus propias tareas y acciones como trabajador.

De forma similar a la visión, la misión municipal debe darse a conocer a los empleados de la institución, en todos los niveles jerárquicos; así también, debe socializarse hacia la población chiquimulteca, ya que la municipalidad, como institución de local gobierno la responsabilidad de enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de la vida de los habitantes del municipio.

En ese mismo orden de ideas, la misión representa la razón de ser de la municipalidad, es decir, justifica su funcionamiento. Es de la misión de donde deben nacer todas las acciones de la institución y de sus empleados; por tal razón, la misión también debe quedar plasmada en el plan estratégico de la municipalidad.

3.1 Estrategias de socialización

Ya que la visión y la misión son complementarias una de la otra, la necesidad de socializar ambas en forma conjunta es evidente; por tal razón, la misión debe divulgarse de manera que sea asimilada no solo por los empleados municipales, sino también por la población del municipio.

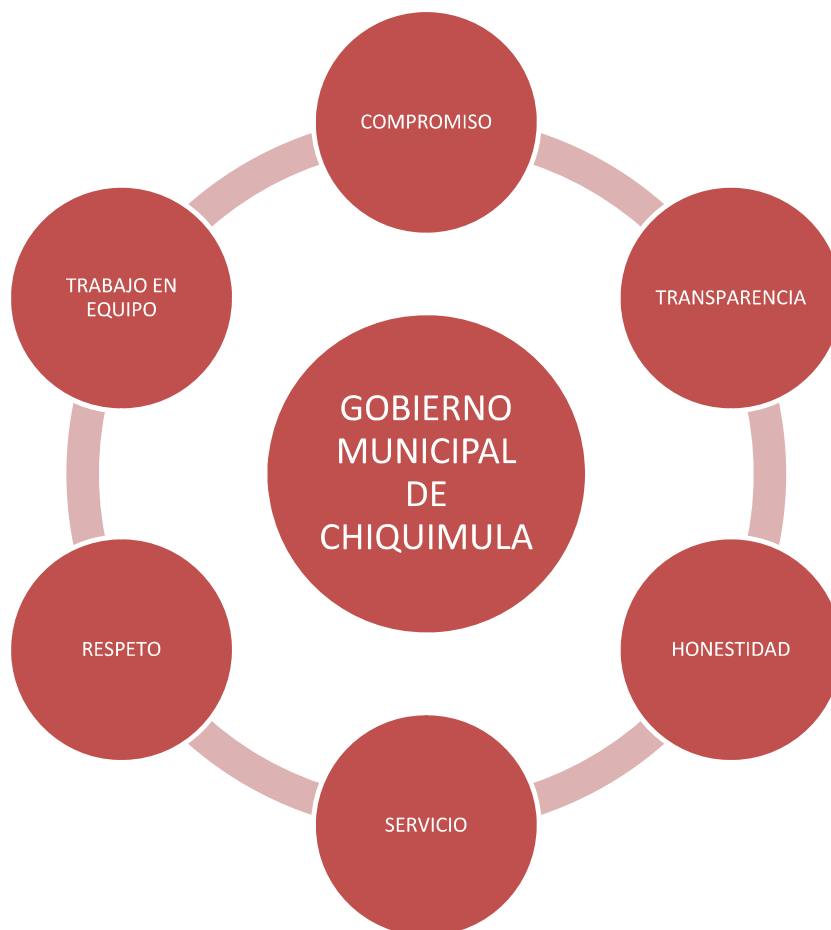
Las estrategias a utilizar para la divulgación de la visión municipal son:

- Colocarla en un lugar visible dentro de la institución, donde pueda ser apreciada a diario tanto por los empleados municipales, como por la población que visita las instalaciones.
- Girar circulares a todas las oficinas municipales, para que en una reunión entre los empleados de las mismas y sus respectivos jefes, se socialice y se discuta la misión planteada.
- Hacer referencia a la misión de la municipalidad, en cada comunicado o informe de la institución, que sea transmitido a través de los distintos medios de comunicación, para lograr así que el pueblo de Chiquimula también conozca cual es su fin supremo.
- Hacer uso mantas vinílicas en las que se exprese la misión municipal; mismas que serán colocadas en los distintos eventos en los cuales participen las distintas oficinas de la institución.

IV. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales son los pilares sobre los cuales se basa nuestro propósito y nuestro actuar.

Figura 1
Valores institucionales



Fuente: Elaboración propia

4.1 Descripción de los valores institucionales

COMPROMISO:

Tenemos un compromiso firme con los habitantes del municipio de Chiquimula, para velar por sus intereses como población y encaminar nuestras acciones hacia la mejora en la calidad de vida de los mismos.

TRANSPARENCIA:

Somos un gobierno municipal que cree en los procesos transparencia y que realiza todas sus actividades promoviendo la claridad en el manejo de los recursos financieros, humanos y materiales.

HONESTIDAD:

La honestidad forma parte integral de todas las acciones que la institución lleva a cabo, desde la atención a los usuarios municipales hasta la administración interna.

SERVICIO:

Entendemos que nuestra mayor prioridad es brindar un servicio de excelencia, que sobrepase las expectativas de los usuarios de los servicios municipales.

RESPETO:

Creemos en valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todas aquellas personas con quien tenemos relación.

TRABAJO EN EQUIPO:

Todos los empleados municipales conformamos un único equipo de trabajo orientado a la prestación de servicios de excelencia a los usuarios; compartimos nuestros conocimientos y promovemos el esfuerzo común en beneficio de la institución.

Los seis valores institucionales planteados anteriormente son la base de todo el actuar municipal; es decir, son los pilares que deben sustentar toda la ideología de la institución.

Los valores institucionales deben estar presentes en todas las actividades que la municipalidad realice, incluyendo sus funciones básicas como la prestación de servicios públicos, la realización de actividades y la ejecución de obras.

Además, ya que los valores forman parte importante de la filosofía municipal, a los mismos se les debe dar la misma importancia que la visión y misión; y, al igual que éstas, deben estar plasmados en el plan estratégico de la institución.

4.2 Estrategias de socialización

Al igual que la visión y la misión municipal, los valores deben estar colocados en un lugar visible dentro de la institución, para que sean apreciados por los empleados y las personas que visitan las instalaciones municipales.

Además se plantean estrategias específicas para lograr socializarlos eficientemente:

Cuadro 1
Estrategias de socialización para los valores institucionales

Valores	Estrategias
COMPROMISO	Utilizar los diferentes medios de comunicación disponibles para dar a conocer a la población chiquimulteca de qué manera se intentan solucionar los problemas sociales; y al mismo tiempo que permitan una interacción directa entre las autoridades y la población.
TRANSPARENCIA	Incentivar la participación ciudadana en procesos de auditoria social.
	Presentar a través de medios de comunicación, informes anuales detallados sobre las obras y actividades municipales ejecutadas
HONESTIDAD	Hacer uso de una campaña de concientización hacia el empleado municipal, que promueva la honestidad en cada una sus las acciones.

SERVICIO	Analizar y reestructurar el procedimiento de reclutamiento y selección para que el mismo proporcione candidatos óptimos para los puestos de trabajo.
	Establecer un programa de capacitaciones secuenciales en materia de servicio al cliente, haciendo uso de la cooperación internacional.
RESPETO	Propiciar que a las reuniones del COMUDE, asistan personas representantes de las diferentes instituciones que tienen presencia en el municipio y que las mismas contribuyan con ideas al momento de buscar solución a los problemas
TRABAJO EN EQUIPO	Establecer un programa de capacitaciones secuenciales en materia de trabajo en equipo, haciendo uso de personas idóneas para el tema.
	Apoyar la realización de convivios y festejos entre los empleados de la institución cuando la ocasión lo amerite.

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 2
LINEAMIENTOS GENERALES PARA MEJORAR LA
RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS



GOBIERNO MUNICIPAL

DE CHIQUIMULA

Lineamientos Generales para mejorar la Recaudación
de Ingresos Propios



I. OBJETIVOS

- Facilitar la ejecución de un proceso sistemático de recaudación, que permita obtener la mayor cantidad de los ingresos locales posible durante el período 2009, tomando en consideración las características del municipio y el fundamento legal vigente.
- Sistematizar las acciones de cobro de tasas y arbitrios, así como la recuperación de saldos morosos, para que la Municipalidad pueda darle sostenibilidad al proceso de recaudación local, y así crear condiciones financieras permanentes para invertir en la mejora de los servicios y ampliación y coberturas.
- Contribuir a la institucionalización del cobro efectivo y mensual de tasas, arbitrios e impuestos y la recuperación de los saldos morosos, así como de la actualización de la base tributaria a través del manejo eficiente del registro de usuarios y contribuyentes.
- Ayudar a mejorar la capacidad de la Municipalidad en la orientación a los contribuyentes, usuarios de servicios y población en general, sobre la naturaleza y características de su relación tributaria con la institución.

II. LINEAMIENTOS PARA EL AUMENTO EN LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS MUNICIPALES

a) Voluntad política

Siendo la municipalidad un ente político, es necesario contar con la voluntad y colaboración del Alcalde y demás miembros del Concejo Municipal, para que sean ellos los encargados de impulsar las acciones que tiendan a mejorar e incrementar los ingresos propios.

b) Base legal actualizada

La Municipalidad debe disponer de sus fuentes de ingresos legalmente autorizados, en ese sentido las tasas por servicios deben estar aprobadas por el Congreso de la República y publicadas en el Diario Oficial.

De existir otros ingresos que no sean propiamente por servicios, también deben disponer de la base legal respectiva, tales como los arbitrios y el IUSI.

c) Registros de contribuyentes y usuarios de servicios

Es importante disponer de un registro actualizado que contenga la información sobre usuarios de servicios y/o contribuyentes municipales; con el fin de tener una mejor organización y una base confiable sobre la cual tomar decisiones.

En ese sentido, el registro debe permitir a los responsables del área de recaudación, la información clara, concreta y exacta de quiénes son los usuarios titulares del pago de los servicios prestados.

También este registro debe facilitar el estado de las cuentas que lleva la Municipalidad, según los pagos efectuados o los que han dejado de hacer, de acuerdo al periodo de pago preestablecido. Además, deben aparecer inscritos todos los servicios que ha proporcionado la Municipalidad y que amerite llevar la cuenta corriente.

d) Atención al cliente

En la Municipalidad debe contarse con personal capacitado para atender adecuadamente a la población, en cuanto a orientarla sobre los servicios que se proporcionan, requisitos para su prestación, oficinas a donde pueden acudir para sus gestiones, sean estas de nuevos servicios, ampliaciones o quejas.

Sobre éste último aspecto es importante que se tenga la capacidad de dar seguimiento oportuno y resolver las demandas de la población, en cuanto a la operación y mantenimiento de los servicios por parte de la Municipalidad, en especial cuando presenta desperfectos en su funcionamiento.

e) Capacitación

Para que las estrategias de incremento de los ingresos propios, el plan de recaudación y la prestación eficiente de los servicios públicos municipales pueda aplicarse, es necesario que los funcionarios y personal encargado de la ejecución, estén debidamente capacitados sobre el proceso de recaudación; es decir, que conozcan y dominen, como mínimo, los lineamientos indicados.

III. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE RECAUDACIÓN SEGÚN PROCEDIMIENTO

Las políticas son lineamientos que debe emitir el Concejo Municipal, constituyen el marco de acción municipal, para la aplicación general, uniforme, justa y equitativa de las disposiciones legales relacionadas con el cobro de la prestación de servicios públicos municipales, recaudación de arbitrios vigentes y recuperación de la mora.

Las políticas que se enuncian seguidamente, pueden utilizarse en los procesos de recepción y recaudación de morosidad:

- a) El sistema de recaudación se impulsará institucionalmente a través de capacitaciones constantes en la materia, y implementación de mecanismos de control eficientes; que permitan, en todas las dependencias, propiciar la mejora de los ingresos locales.
- b) La Municipalidad estará orientada a la excelencia en el servicio al público. Esto conlleva la disposición adecuada de las oficinas necesarias y capacitación al personal que atienden a los ciudadanos, para evitar largas filas, falta e inadecuada información y deficiente atención por parte del personal de recaudación.
- c) La Tesorería, Oficina de Agua y Alcantarillado y otras unidades específicas relacionadas con el cobro de tasas, arbitrios e impuestos, serán las responsables de establecer, operar, depurar y actualizar registros manuales y/o automatizados de contribuyentes y usuarios de servicios, así como de establecer los saldos morosos.

- d) Verificar la aplicación mensual de los cargos por los servicios que se proporcionan en forma permanente a todos los usuarios; servicios como agua potable, alcantarillado, arrendamiento de locales y otros, así como a los contribuyentes, con base en la cuenta corriente. En caso no contar con el SIAF-MUNI u otro sistema autorizado, las unidades específicas que tengan a su cargo la recaudación de ingresos en concepto de tasas y arbitrios trasladarán esta información mensualmente a la Tesorería Municipal.
- e) Los estados de saldos morosos y del avance en el cumplimiento de metas para su reducción, serán presentados mensualmente por el/la director-a de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, al Alcalde, quién los hará del conocimiento del Concejo Municipal, para la toma de decisiones que correspondan.
- f) Las autoridades municipales, a través de la Comisión de Finanzas integrada por miembros del concejo municipal, apoyarán las actividades de cobro y recuperación de mora y recepción de fondos a cargo de la Tesorería y las oficinas vinculadas con esta función.
- g) La Unidad de Recaudación Municipal emitirá mensualmente recordatorios de pago, con base en la clasificación de la mora por montos, tiempos, tipos y categorías de contribuyentes o usuarios de servicios.
- h) Facilitar la suscripción de convenios de pago, para aquellos vecinos con limitaciones para cancelar la totalidad de los saldos morosos.
- i) Comunicar a la población, la situación financiera en que se prestan los servicios y el uso de los recursos propios y las transferencias recibidas.

- j) El monto y criterios de aplicación de las multas que deben cancelar los vecinos por la falta de pago o mora, se establecerán con base en las regulaciones legales generales y específicas que originaron dicho pago.
- k) A los vecinos en mora, además de enviárseles el aviso-recordatorio, se les enviarán tres notas para gestionar el pago de la deuda, con una diferencia de 15, 10 y 5 días de intervalo entre una y otra.
- l) Si el vecino hace caso omiso a los tres avisos-recordatorios, la municipalidad tiene la potestad de iniciar un proceso por la vía judicial, a través del señor alcalde o, en su caso, por el juez de asuntos municipales.
- m) A los usuarios que se encuentren en mora y se les dificulte cancelar en un solo pago sus saldos atrasados, se les podrá conceder plazos entre 3 y 12 meses, según el monto adeudado.
- n) El personal de cobranzas deber gestionar por todos los medios a su alcance que una deuda contraída no prescriba por tiempo transcurrido y se regularice mediante la suscripción de convenios de pago.
- o) Los convenios de pago con los contribuyentes y los usuarios de servicios, serán suscritos por el señor Alcalde en su calidad de representante legal de la Municipalidad, de conformidad con el artículo 52 del Código Municipal.
- p) La deuda de una persona morosa, cuando ésta fallece, debe ser gestionada ante sus deudos directos.
- q) Las personas deudoras que así lo requieran, podrán efectuar pagos parciales a sus cuentas que se encuentran en mora.

- r) El Concejo Municipal conocerá y resolverá las solicitudes para dispensar multas por servicios.
- s) Se establecerán mecanismos de coordinación con otras entidades para apoyar el proceso de cobro, recuperación y recepción de fondos, entre ellas la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, la Dirección General de Transporte y empresas distribuidoras de energía eléctrica.
- t) Se diseñarán e implantarán procedimientos y mecanismos para actualizar, depurar y ampliar la base del registro de contribuyentes y usuarios de servicios municipales, tomando en cuenta lo que al respecto establece el manual correspondiente.
- u) La Tesorería Municipal emitirá solvencia municipal, a solicitud de los vecinos, cuando estos se encuentren al día en el pago de servicios, impuestos y arbitrios.
- v) La Municipalidad aplicará una política de accesibilidad a la asistencia técnica para mejorar sus ingresos, que sea facilitada por el Ministerio de Finanzas Públicas y otros organismos de cooperación nacionales e internacionales.

IV. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS INGRESOS PROPIOS

a) Identificación de otras fuentes de ingresos

Es necesario detectar, a través de la comisión municipal de finanzas, las fuentes de ingresos locales incluidas en el presupuesto y luego compararlas con las demás fuentes que las municipalidades pueden aplicar, tomando como punto de partida la base legal vigente.

b) La prestación eficiente de los servicios

La Municipalidad debe hacer los esfuerzos necesarios para garantizar la calidad en la prestación de los servicios, porque impulsar un programa de recaudación cuando los mismos se prestan con deficiencias, puede generar reacciones adversas por parte de la población.

Por lo anterior, un eficiente proceso de recaudación, debe estar acompañado de una eficiente prestación de los servicios, razón por la cual se debe evitar realizar acciones de cobro de un servicio, cuando el mismo no pueda ser prestado.

c) Aplicar estrictamente los reglamentos de servicios para hacer autofinanciable la prestación de los servicios.

Es conveniente que tanto las autoridades como funcionarios y personal municipal, apliquen con los mismos criterios los reglamentos vigentes, para velar por los derechos del municipio y el cumplimiento de las obligaciones de los usuarios; esta situación evitará que ciertos contribuyentes reciban un trato preferencial, llegando incluso a exonerarlos de la deuda.

V. ACTIVIDADES DEL PLAN DE RECAUDACIÓN.

a) Determinación de la cartera morosa a favor de la Municipalidad

Una actividad del área financiera y que constituye la primera instancia para obtener recursos propios es la recepción así como la determinación y recuperación de la morosidad.

De ahí la importancia de requerir a la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, a través de la Tesorería que establezca y presente en forma sistemática la programación de ingresos y el reporte de la morosidad, donde se visualice la fuente de ingresos y montos donde se registra la morosidad, con cantidades y periodos de antigüedad.

En primera instancia y según análisis realizado se puede determinar que la morosidad actual es la siguiente:

Tabla 2
Determinación de saldos morosos y requerimientos de pago

CONCEPTO	No. De Usuarios o Contribuyentes en mora	Monto en Q. de la Mora	No. De requerimientos de pago a remitir
Servicios Públicos Municipales y Arbitrios			
Agua	3,495	Q. 1,712,448.00	3,495
Mercado/Arbitrios	1,940	Q. 4,736,043.64	1,940
Alcantarillado			
Impuesto y Contribuciones por Mejoras			
IUSI	800	Q 126,193.06	800
Contribución por Mejoras			
TOTAL	6,235	Q 6,574,684.70	6,235

Fuente: Elaboración propia, según datos de Tesorería al 06/05/2008

b) Depuración del registro de usuarios de servicios y contribuyentes

El proceso de depuración es el análisis comparativo de los documentos de soporte de los usuarios de servicios públicos municipales, contribuyentes de impuestos o contribución de por mejoras, con las tarjetas de control o registros en el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal “SIAF MUNI”, para determinar posibles errores en el ingreso que pueda influir en la morosidad detectada o que por algún dato incorrecto pueda entorpecer las actividades de recepción o recaudación de morosidad.

Este proceso se realizara periódicamente a través de muestreo sea este por zonas, aldeas, caseríos o la división territorial mas conveniente para la implementación de estrategia de recaudación.

Si el muestreo aleatorio revela errores repetitivos se efectuara una depuración del 100% del registro de usuarios o contribuyentes, para corregir los errores.

El procedimiento de anulación, suspensión o cualquier otro proceso, se realizará cumpliendo con normas de la estructura de control interno, que eviten anomalías en el proceso con el objeto de salvaguardar el historial de los registros.

c) Manejar adecuadamente, depurado y actualizado el registro de contribuyentes y usuarios de servicios públicos municipales.

La base para materializar el proceso de recaudación de aquellos ingresos permanentes y periódicos, está constituida por el registro de quienes deben tributar a la Municipalidad, en ese sentido es indispensable tener claridad en los procedimientos para atender las fases que requiere el manejo del registro, que básicamente son las siguientes:

- Apertura de registros:

Verificar que los instrumentos utilizados para asentar un registro, garanticen a la Municipalidad el derecho para obtener oportunamente el ingreso y en su caso la suspensión o terminación de la relación contractual, por ejemplo los contratos de suscripción de servicio o de arrendamiento de bienes. Asimismo, hay que verificar que dichos instrumentos se trasladen oportunamente a la persona responsable de asentar el registro respectivo.

- Actualización de datos:

El registro es un mecanismo dinámico que debe actualizarse, en función de tener certeza en cuanto al sujeto de la tributación, de esa cuenta el Número de identificación Municipal -NIM- debe corresponder a un nombre completo de la persona natural o jurídica, al tipo de negocio o servicio, con su dirección u otros datos de referencia para garantizar que se conoce a quién cobrarle en cualquier momento.

De ser insuficiente el trabajo a nivel de documentos, será necesaria la realización de un censo para un levantamiento de información en el área urbana o rural del municipio, que permita identificar con precisión viviendas, comercios e industria y los servicios existentes. Este levantamiento de información de campo, permitirá alimentar el registro con la información recopilada y apoyar el proceso de depuración de los datos existentes.

- Recepción de pagos:

Es el momento mediante el cual las personas hacen sus pagos en la Caja, Tesorería, agencias bancarias, lo cual sólo es parte del proceso y en ocasiones es lo único que se efectúa en la Municipalidad.

- Manejo de la cuenta corriente:

Consiste en operar los cargos y los abonos periódicos en la cuenta de cada usuario de servicio o contribuyente, ya sea por medio de tarjetas, libros o sistemas computarizados, lo que debe buscarse es su manejo dinámico y que no constituya sólo un medio de almacenaje de datos.

- Cobros por la vía administrativa y la vía judicial:

Es la acción propiamente de cobranza, mediante la cual una vez establecidos los saldos a favor de la Municipalidad, se comunican a las personas deudoras, se operan los pagos de quienes acuden a los requerimientos y en caso de incurrir en falta de pago, llegar a la participación del Juzgado de Asuntos Municipales, para reforzar el proceso de cobro.

- Cierre de registros:

Es la etapa final, cuando ya no procede contar con un registro por un servicio que no se presta o un tributo que ya no tiene sujeto de pago, etc., lo cual requiere cerrarse para evitar que siga generando saldos irrecuperables que sólo alteran la cartera morosa.

d) Capacitación sobre procedimiento de cobranza.

Con el propósito que el proceso de cobro de saldos, en el departamento de receptoría, sea uniforme e imparcial, se debe capacitar constantemente al personal encargado del mismo. Dichas capacitaciones, deben ser coordinadas por la administración financiera municipal, la cual debe trasladar de forma comprensible, el procedimiento de cobro determinado.

Igualmente, a los encargados del departamento de receptoría, así como a su jefe inmediato, el tesorero municipal, se les deben brindar capacitaciones referentes a la utilización del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF- y las actualizaciones que el mismo tenga.

e) Determinación de las metas de recaudación para el año 2009.

Con el propósito que el proceso de recaudación de fondos locales, pueda ser evaluado, y los ingresos puedan ser controlados de una forma eficiente; se hace necesario establecer las metas de cobro que se pretenden alcanzar durante el próximo ejercicio fiscal.

La tarea de establecer el monto de los ingresos propios estimados corresponde a la administración financiera municipal, en colaboración con los departamentos que brindar servicios a la población y los encargados del proceso de recaudación.

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Descripción	Responsable	2008			2009			
			Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
1	Determinación de la cartera morosa a favor de la municipalidad	Tesorería							
2	Depuración del registro de usuarios de servicios y contribuyentes	Jefes de Oficinas de Servicios y Recaudación							
3	Manejo adecuado del registro de contribuyentes	Jefes de Oficinas de Servicios y Recaudación							
4	Capacitación sobre procedimiento de cobranza	AFIM							
5	Determinación de las metas de recaudación para el año 2009	AFIM							

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXOS

ANEXO 1
EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Evento INFOCUNORI



Estudiantes de EPS en la colocación del Stand



Estudiantes de EPS en la colocación del Stand



Estudiantes de EPS atendiendo a alumnas del instituto Experimental



Alumnas del I.N.S.O. observando el material promocional

Capacitación SAT



Capacitación SAT



Estudiante de EPS agradeciendo la colaboración a personal de SAT



Personal de la municipalidad depositando facturas para la lotería tributaria



Personal de la municipalidad atendiendo las indicaciones de la capacitadora

Actividades de la Feria Titular



Alumnos de EPS en la organización del desfile del aniversario de Chiquimula



Alumno de EPS durante la organización del desfile inaugural de la Feria



Organización del desfile del área rural



Alumnos de EPS coordinando la refacción a los niños del área rural



Refacción brindada a los niños del área rural



Coordinación de la refacción brindada a los niños del área rural

Alumnos del EPS en las instalaciones de la biblioteca municipal



Alumno de EPS revisando las propuestas elaboradas



Alumno de EPS redactando las propuestas elaboradas

Presentación de solicitudes a Ing. Gianni Suchini



Alumno de EPS solicitando el aval para la capacitación brindada



Ing. Gianni Suchini firmando las solicitudes presentadas

Entrega de diplomas de SAT



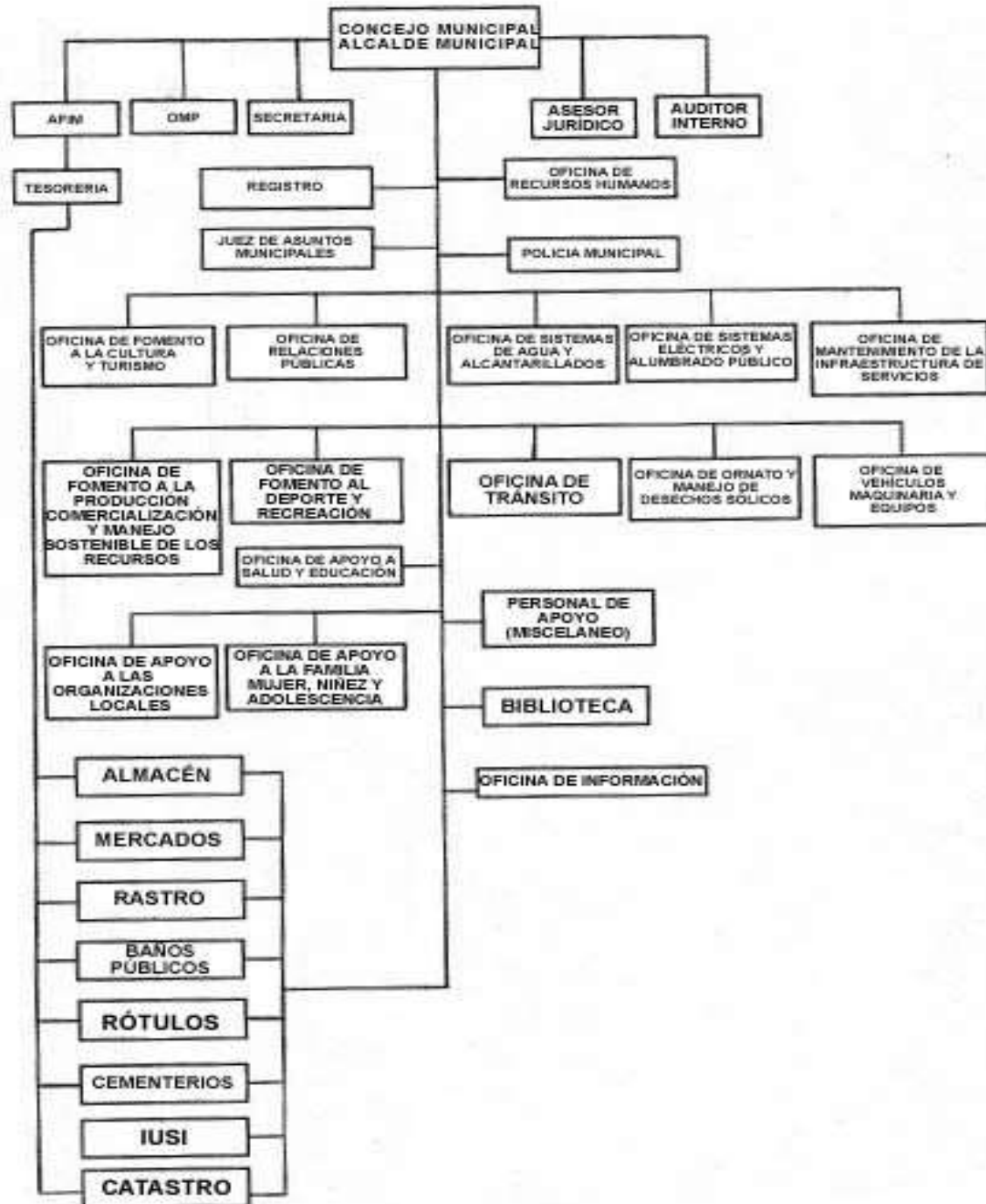
Alumno de EPS haciendo entrega del diploma de participación a Lic. Juan Carlos Calderón



Diplomas obsequiados por SAT para la capacitación brindada

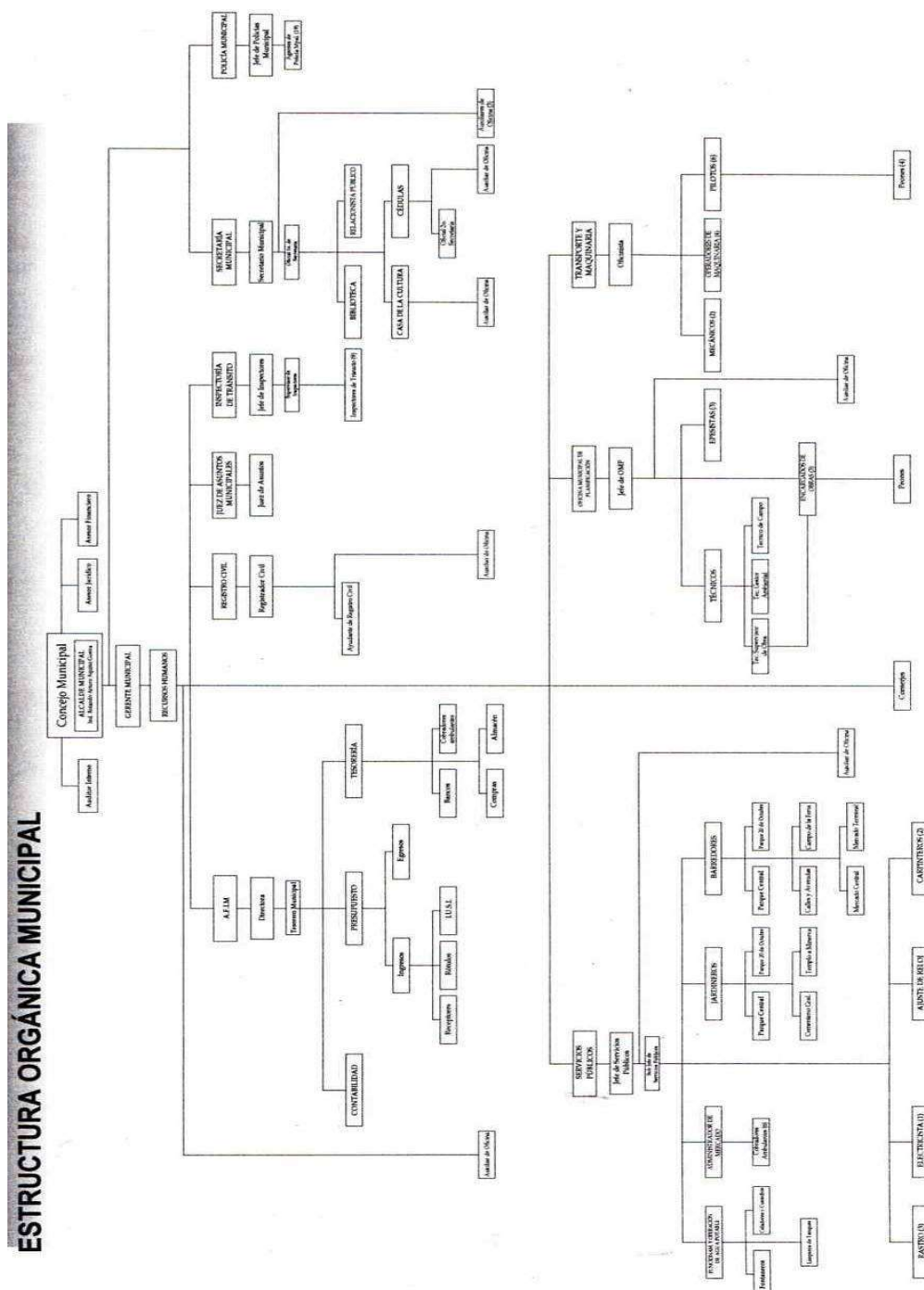
ANEXO 2

Organigrama Municipal 2008-2012



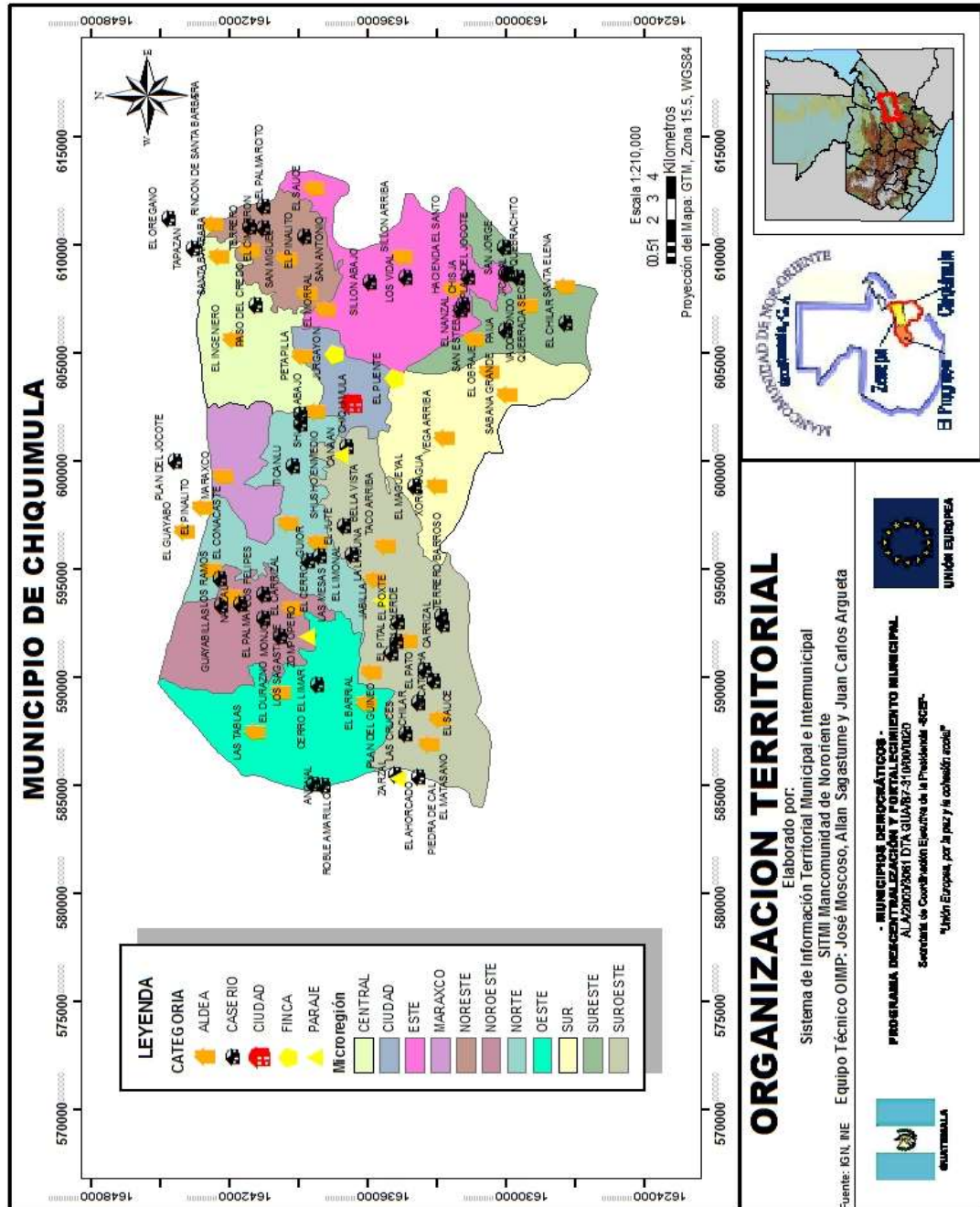
Fuente: Oficina municipal de planificación, Chiquimula.

ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL



Fuente: Oficina Municipal de Planificación, Chiquimula

Mapa del Municipio de Chiquimula



Fuente: Oficina municipal de planificación, Chiquimula.