

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA
DEPERTAMENTAL DE TOTONICAPÁN”**

VÍCTOR ANDRÉS TZOC CANASTUJ

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPÁN”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Presentado a las autoridades de la carrera de Administración de Empresas
de la División de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Occidente
de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

POR:

VÍCTOR ANDRÉS TZOC CANASTUJ

Previo a conferirse el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

Quetzaltenango, febrero de 2014.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

AUTORIDADES:

RECTOR MAGNÍFICO: Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
SECRETARIO GENERAL: Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DERECTIVO:

Director General del CUNOC: Msc. María del Rosario Paz Cabrera.
Secretario Administrativo: Msc. César Haroldo Milián Requena.

REPRESENTANTES DOCENTES

Dr. Oscar Estuardo Arango Benecke
Msc. Teóduldo Idelfonso Cifuentes Maldonado

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera
Br. Luis Eduardo Rojas Menchú

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Percy Iván Aguilar Argueta

COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Erwin Alfredo Girón Ramírez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EXÁMEN TÉCNICO PROFECIONAL:

Msc. Ervin Salvador Cifuentes.

Lic. Hever Hernández.

Msc. Carlos Edizar de León Morales.

Msc. Alma G. Díaz de Cifuentes.

Msc. Vilma Elizabeth Mazariegos

ASESOR TRABAJO DE GRADUACIÓN:

Msc. Carlos Roberto Rodas Arango

REVISOR TRABAJO DE GRADUACIÓN:

Msc. Alma G. Díaz de Cifuentes.

PADRINO DE GRADUACIÓN:

Ing. Silverio Michael Menchú Tzoc

Nota: “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis” (artículo 31 del reglamento para exámenes técnicos profesional del Centro Universitario de Occidente y artículo 19 de la ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala).

Quetzaltenango, 15 de octubre de 2013

Maestro.:

Erwin Alfredo Girón Ramírez

Coordinador Administración de Empresas

Centro Universitario de Occidente

Edificio.

Respetable M.Sc. Girón:

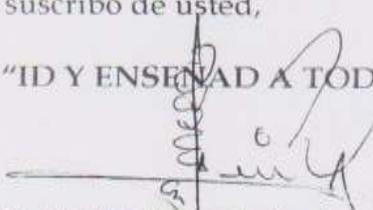
En atención a su oficio C.A.E. CC.EE. No. 037-2013 de fecha 30 de mayo de 2013, en el cual se me solicita la colaboración para asesorar al estudiante: **VICTOR ANDRES TZOC CANASTUJ**, Carné No. **200730279** en la elaboración del trabajo de graduación titulado: "EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPAN", al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

- 1) Que el estudiante siguió los lineamientos metodológicos sugeridos en el proceso de elaboración del trabajo de graduación ajustándose al rigor científico exigido en el proceso de investigación.
- 2) El contenido del trabajo se ajusta a los requerimientos plasmados en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, puesto se cumplió con todo lo requerido.

Por lo anterior expuesto, recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase de Análisis y Revisión del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar al título de Administrador de Empresas, para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Carlos Roberto Rodas Arango
Administrador de Empresas
Asesor

c.c.: AP



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 10 de Enero de 2014

Lic. Erwin Alfredo Girón Ramírez
Coordinador Carrera Administración de Empresas
División de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente

Respetable Licenciado Girón:

En atención a su oficio CC.EE. A.E. No. 102-2013, de fecha 23 de Octubre de 2013 en el que me nombra como revisor del trabajo de graduación titulado: "**EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPÁN**". Del estudiante: **Victor Andres Tzoc Canastuj**, con carné 200730279, de la carrera de Administración de Empresas, me permito manifestar lo siguiente:

- a) El estudiante cumplió con realizar las correcciones que le fueron solicitadas, de acuerdo a las normas de esta casa de estudios superiores.
- b) Que el trabajo de graduación cumple con los requerimientos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala como requisito previo a optar al título de mérito.

Por lo anteriormente expuesto emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el estudiante Tzoc Canastuj continúe con el trámite de ley, previo a conferirle el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente

ID Y ENSEÑAD A TODOS

MSC. ALMA GEORGINA DÍAZ DE CIFUENTES
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** No. A.E. 01.-2014 día cuatro de febrero de dos mil catorce, del (la) estudiante: **Víctor Andrés Tzoc Canastuj**, Con carnet No. **200730279**, emitida por el Coordinador de la Carrera de: **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado **"EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPAN"**

Quetzaltenango 11 de febrero del 2014

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Percy Ivan Aguilar Argueta
Director de División de Ciencias Económicas



DEDICATORIA:

A DIOS:

Fuente inagotable de amor y sabiduría, infinitamente agradezco su inmenso amor, su bondad, su misericordia y las múltiples bendiciones recibidas en la trayectoria de mi vida. *¡¡El hombre hace muchos planes, pero solo se realiza el propósito divino!!*

A MIS PADRES:

Santos Delfino Tzoc Tzoc
Juana Canastuj Tiu.

Por el apoyo incondicional y brindarme esta oportunidad en alcanzar una de mis metas; Dios los bendiga siempre.

A MIS HERMANOS:

Francisco Cruz.
Juan Carlos.
Santiago Delfino.
Juana Aracely.

Por su apoyo, respeto, amor y motivación en alcanzar esta meta. Dios les bendiga hoy y siempre.

AGRADECIMIENTOS:

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Facultad de estudios superiores gracias por permitir el progreso académico y profesional.

A MI FAMILIA:

Gracias por la motivación en los momentos críticos, por la paciencia y el amor, por los valores compartidos para ser ejemplos en la sociedad y siempre la perseverancia y la confianza de lograr esta meta.

AMIGOS:

Gracias por compartir durante esta etapa y en especial a los de la foto que estuvimos apoyándonos en todo, con aprecio a Luis, Jaime, Pablo, Marvin, Germán y Allan.

AL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACION:

Msc. Carlos Rodas; por compartir y asesoría en la elaboración del trabajo de graduación, gracias por su valioso tiempo, dedicación, y empeño. Dios lo bendiga hoy y siempre en todo lo que emprende.

AL REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACION:

Msc. Alma G. Díaz de Cifuentes. Por su tiempo y confianza para la culminación del presente trabajo de graduación y tener una resolución ideal.

“No se trata de devolver favor con favor, ni regalo con regalo, sino de sentir y expresar gratitud por las calidades humanas de quienes nos honran con sus dones”.

Índice

Introducción.	12
Capítulo I: Monografía	16
1.1. Reseña Histórica del Departamento de Totonicapán.	16
1.2. Dependencias de la Municipalidad de Totonicapán.	16
Capítulo II: Administración De Recursos Humanos	21
Capítulo III: Gerente	26
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados	31
4.1. La Gerencia Municipal de la Cabecera Departamental de Totonicapán.	31
4.2. Relación Jerárquica del Gerente Municipal.	32
4.3. Funciones y Dependencias Bajo el Mando del Gerente Municipal.	33
4.4. Funciones del Gerente Municipal.	36
4.5. Relación de Trabajo del Gerente Municipal.	37
4.6. Reportes de las dependencias.	37
4.7. Tipos de decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal.	38
4.8. Contribución del Gerente en los Procesos y Funciones de las Dependencias y Alcaldía.	40
4.9. Importancia del Gerente Municipal.	41
Capítulo V: Comprobación de la Hipótesis.	43
Conclusiones:	48
Recomendaciones	50
1. PROPUESTA: MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPÁN	51
2. JUSTIFICACIÓN.	51
3. OBJETIVOS.	52
3.1. General:	52
3.2. Específicos:	52
4. MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO.	53
5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA:	56
6. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 grados PARA EL GERENTE MUNICIPAL.	56

7. REALIMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:	58
ANEXOS.	59
1. ORGRANIGRAMA MUNI TOTONICAPÁN.	59
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	60
3. BOLETAS DE ENTREVISTAS.	71
Bibliografía	74

Introducción.

Los procesos de modernización de las municipalidades, exigen cada día más la presencia de un gerente municipal, que no sólo pueda demostrar que tienen la suficiente voluntad política para adelantar los cambios y transformaciones necesarios, sino que principalmente este apto para enfrentar los retos de una gestión eficaz y eficiente, capaz de satisfacer oportunamente las demandas y el bienestar de la colectividad.

En tal sentido para la gestión de la administración pública de las municipalidades y el manejo de los recursos se requiere de un nivel alto de conocimientos de parte de los que asumen tan delicada tarea, pues el recurso humano es la razón de ser de las organizaciones y de ello dependerá el desempeño eficaz y eficiente de las funciones y las actividades.

El estudio ofrece aportes desde el punto de vista de la gestión de la administración de las actividades municipales y describe la gestión del Gerente Municipal en la Gerencia de la Municipalidad de Tonicapán, pues es de suma importancia estratégica al determinar, a la hora de tomar decisiones y de llevar adelante los procesos tan relevantes como de modernización con quiénes se administra, es decir con quienes se ha de compartir la responsabilidad de ejecutar las políticas públicas formulados para hacer frente a las nuevas exigencias del entorno, pues de no poseer un equipo competente las suficientes habilidades intelectuales, técnicas y políticas requeridas, difícilmente podría garantizarse éxito a la gestión que se pretende llevar a cabo eficazmente.

De lo anterior surge la idea como curiosidad de tesis de conocer la contribución de las funciones del Gerente Municipal de Tonicapán en la coordinación ordenadamente de las dependencias que están bajo su mando. Para realizar el presente estudio en la Municipalidad de Tonicapán, fue necesario la recopilación de información sobre las funciones y las actividades principales del Gerente, y de las funciones y responsabilidades en las dependencias, con el propósito que el Gerente conozca sus funciones en la Gerencia Municipal, con el fin de optimizar los recursos, para la eficiencia y eficacia de la administración de los servicios sociales que brinda la Municipalidad.

En el estudio trata de datos cualitativos y cuantitativos, pues se presentan las funciones, la unidad de mando y la importancia del Gerente Municipal. También se emplean porcentajes para explicar la contribución de las funciones del Gerente

Municipal en las dependencias que están bajo su mando, así también se presentan porcentajes de los tipos de decisiones que las dependencias toman conjuntamente con el Gerente Municipal. Esta investigación es eminentemente social pues los aportes es una contribución a la administración pública de la Municipalidad de la cabecera departamental de Totonicapán, y en base de los resultados se propone un manual de descripción y perfil del Gerente Municipal para la eficiencia y eficacia de la administración de la Gerencia Municipal, para la recolección de la información se realizó un censo a las unidades de análisis.

Los principales aportes del estudio se definieron las funciones del Gerente Municipal, de las siguientes son: Recepción de solicitudes de proyectos sociales, estudio de factibilidad de los proyectos sociales, representar al Alcalde, atender audiencias, control y supervisión de las actividades de las dependencias, también se determinó el porcentaje de las dependencias que están bajo su mando, que representa el 57% del total de las dependencias, además se evidencio que el 21% de las dependencias reportan sus actividades al Alcalde Municipal y 79% lo hace con el Gerente Municipal y las principales decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal son: La coordinación de las actividades, supervisión del personal y la autorización de proyectos.

La hipótesis planteada, se acepto parcialmente en un 36%, de que las funciones del Gerente Municipal han contribuido a coordinar ordenadamente las dependencias que están bajo su mando, en tanto que el 64% de las dependencias las funciones del Gerente no ha tenido trascendencias en las actividades de estas por lo que se percibe que existe descontrol y falta de supervisión de las funciones.

La metodología utilizada en el presente estudio para aclarar científicamente la duda que inspiró la investigación y obtener datos seguros de información, al momento de presentar los resultados por medio del estudio de campo, se procedió a entrevistar al Gerente Municipal, el Alcalde Municipal y las dependencias de la Municipalidad, como unidades de análisis principales. Para el trabajo de graduación se analizaron las funciones del Gerente Municipal y su relación con las dependencias, este estudio fue hecho en la cabecera departamental de Totonicapán, donde se expone al público, estudiantes y profesionales los resultados de la investigación estructurados en cinco capítulos donde se hace una descripción brevemente de ellos a continuación:

Capítulo I. Se presenta una breve descripción de la historia del departamento de Totonicapán, como la fundación, el idioma y los municipios que está constituido, así como también de las aldeas, caseríos, colonias y parajes del

municipio. También se describen las dependencias de la Municipalidad, sus funciones, objetivos de cada una.

Capítulo II. Trata de la presentación de fundamentos teórico sobre administración de recursos humanos; el perfil de puesto, la importancia en las organizaciones y su utilidad, en la selección y contratación del personal de los puestos. También se aborda conceptos de la descripción y análisis de puestos que definen las funciones y los requerimientos de las personas que ocupan estos puestos. El manual que es un documento donde detalla las funciones y especificaciones para el desenvolvimiento óptimo del personal en las organizaciones pues unos de los propósitos son la ordenación de las actividades y funciones de los puestos.

Capítulo III. Se abordan definiciones de gerente, gerencia, habilidades y roles gerencial, y estilos gerenciales que son muy importantes hoy en día pues actualmente por la innovación de los procesos y creación de herramientas administrativas en la gestión eficiente y eficaz de las organizaciones. También se hace referencia teórica de la gerencia municipal y gerente municipal pues por los nuevos enfoques del entorno que demandan un alto nivel de servicios sociales que requiere de personal idóneo que este comprometido y responsable en la optimización de los recursos de las entidades del Estado.

Capítulo IV. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la información donde se describen las funciones principales y las funciones en las dependencias del Gerente Municipal, como también las dependencias que están bajo su mando, su importancia dentro de la Municipalidad, su contribución en los procesos y funciones de las dependencias, la relación jerárquica, los tipos de decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal.

Capítulo V. Se presenta la prueba de la hipótesis donde se empleó el método estadístico conocido como el coeficiente “Q” de Kendall, para demostrar la aceptación de la duda de la investigación y determinar con certeza la contribución de las funciones del Gerente Municipal en la coordinación ordenadamente de las funciones de las dependencias que están bajo su mando, y en base de los resultados se propone tesis emergentes para la comunidad investigadora y profundizar en los temas propuestos.

Seguidamente se presenta las conclusiones y las recomendaciones del estudio, así como también la propuesta que proporcionará al Gerente Municipal la eficiencia y eficacia de sus funciones, de las especificaciones idóneas para la gestión de la administración de la gerencia municipal de Totonicapán. Por último

se presentan los anexos que contiene el diseño de investigación y las boletas de entrevistas aplicados a las unidades de análisis.

A la comunidad lectora con toda honestidad y respeto, se invita ser parte de la generación de conocimientos pues al tener en sus manos el presente estudio como contribución en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el compromiso con la sociedad en proponer soluciones a la problemática social, que tiene como misión la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por lo que al contar con los aportes teóricos de la presente investigación y su relevancia para todos los interesados como: Público general, estudiantes, catedráticos y especialmente a los funcionarios públicos pues su desempeño define el éxito y su credibilidad en el manejo de sus decisiones para la sociedad, también que sirva de base para posteriores estudios para contribuir y mejorar la gestión de la administración pública del Estado.

Capítulo I

Monografía

1.1. Reseña Histórica del Departamento de Totonicapán.

El departamento de Totonicapán fue creado por el Decreto No. 72, del 12 de agosto de 1872. El 15 de febrero de 1,838 formo parte del Estado de los Altos o Sexto Estado¹. El idioma indígena predominante en todo el Municipio de Totonicapán es el k'ché, pero muchos también hablan el español, en especial los hombres. El departamento está conformado de 8 municipios, las siguientes: Totonicapán, San Cristóbal, San Andrés Xecul, San Francisco el Alto, Santa María Chiquimula, San Bartolo, Santa Lucia la Reforma y Momostenango. Totonicapán cuenta con una Cabecera Municipal y Departamental, trece aldeas, sesenta y seis caseríos o cantones, tres colonias y tres parajes².

Como representación y participación en la administración pública de las comunidades esta la Alcaldía de los Cuarenta y Ocho Cantones, la misión de este ente es de velar los intereses colectivos de la población en el desarrollo social, económico y político.

1.2. Dependencias de la Municipalidad de Totonicapán.

La Municipalidad de Totonicapán para cumplir las funciones y objetivos que por ley le corresponde y para prestar en forma eficiente y satisfactoria los servicios públicos y administrativos que le competen se ha organizado en dependencias según las necesidades y demandas de la población de la siguiente manera³:

Concejo Municipal, es un órgano en el cual todos sus miembros tienen la misma calidad y el mismo poder de decisión, dada su categoría le corresponden las características siguientes; autónomas, superiores, deliberantes y decisorias. Su objetivo principal es; velar por el cumplimiento de los fines del municipio y dictar los lineamientos generales del quehacer institucional, entre sus funciones se encuentran las siguientes: Definir los objetivos y política general de la institución a

¹ Instituto de Estudios y Capacitación Cívica. 1985. "Diccionario Municipal de Guatemala" Guatemala. p. 232.

² Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. 2,002. Diagnóstico Municipal (CD-ROM). Consultado el 2 de agosto de 2013, 12:45 pm.

³ Manual de organización, funciones y descripción de puestos de la municipalidad de Totonicapán, 2006 INFOM-BID-Fundación Solar.

corto y mediano plazo, elaborar los programas de trabajo y revisar periódicamente su ejecución, por medio de informes presentados por la Alcaldía.

Alcaldía Municipal, es el órgano ejecutivo del Gobierno y Administración Municipal, sus objetivos principales son: Cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Consejo Municipal y asegurar el manejo eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, para la ejecución de sus planes, programas y proyectos de impulsar el desarrollo integral del Municipio, proporcionando a la comunidad, los servicios públicos necesarios que demanden y en fin cumplir con su cometido.

Entre sus principales funciones de encuentran las siguientes: Dirigir las actividades técnicas y administrativas de la Municipalidad, como órgano responsable ante el Consejo, para el eficiente funcionamiento de la entidad, ser el medio de comunicación entre el Consejo Municipal, autoridades y funcionarios públicos, gestionar la obtención de recursos ante otros organismos, para desarrollar programas en beneficios del municipio.

Alcaldía Comunitaria o Auxiliares: Son organizaciones representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vinculo de relación con el Gobierno Municipal, en aldeas, caseríos, cantones, barrios, zonas, colonias y donde se considere necesario, entre sus objetivos principales son: Velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y disposiciones de carácter general, emitidos por el Consejo Municipal y el Alcalde, a quien dará cuenta de las infracciones y faltas que se cometan, velar por la conservación, protección y desarrollo de los recursos naturales de su circunscripción territorial. Las funciones principales son: Ser vínculo de comunicación entre las autoridades el municipio y los habitantes de la comunidad donde fuere Alcalde Auxiliar, colaborar en la identificación de las necesidades locales y en la formulación de propuestas de solución de las mismas, ejercer y representar, por delegación del Alcalde, a la Autoridad Municipal.

Secretaria Municipal, el objetivo de esta dependencia es: Facilitar la gestión administrativa de la Municipalidad, mediante la participación en actividades del Consejo Municipal y su relación con la Alcaldía. Entre sus funciones principales están: Llevar el control de las actas de las sesiones del Consejo Municipal, al ser aprobadas de conformidad con el Código Municipal, organizar, ordenar y mantener actualizado el archivo de la Municipalidad, archivar las certificaciones de las actas da cada sesión del Consejo Municipal.

Juzgado de Asuntos Municipales: Es la dependencia Municipal encargada de la ejecución de las ordenanzas y del cumplimiento de sus disposiciones, resoluciones, acuerdos y reglamentos emitidos por el Concejo Municipal; su objetivo principal es: Velar por el cumplimiento de las normas que regulan diversas actividades que se desarrollan en la jurisdicción del Municipio e imponer cuando se cometen faltas y violaciones a los reglamentos y demás normas. Las funciones son las siguientes: Tomar las medidas e imponer las sanciones que procedan, de conformidad con las leyes del país, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones Municipales, relacionadas con aquellos asuntos en que se afecten las buenas costumbres, el ornato de la población, el medio ambiente, la salud y los servicios públicos Municipales, cuando el conocimiento de tales materiales no están asignados al Alcalde, al Consejo Municipal u otra Autoridad.

Oficina Municipal de Planificación, esta dependencia tiene las siguientes funciones: Mantener actualizada las estadísticas socioeconómicas del Municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y recursos territoriales, apoyar la elaboración del plan integral de desarrollo Municipal, apoyar al Alcalde Municipal en la gestión de proyectos; así también en su participación en el Consejo Municipal y departamental de desarrollo en sus relaciones con otras entidades públicas y privadas, mantener actualizado el banco de proyectos, el cual consiste en el registro de los proyectos en sus fases de: Perfil, pre-factibilidad, negociación, ejecución y monitoreo.

Oficina de Servicios Públicos Municipales: Es la unidad Municipal de la prestación de los servicios públicos Municipales, su objetivo es; facilitar la operación de los servicios públicos, mediante una adecuada planificación y operación, a fin de que los habitantes del Municipio obtengan los servicios que satisfagan sus necesidades. Entre sus funciones están: Diseñar y aplicar las actividades tendientes a la eficiente prestación de los servicios a la población, ser la dependencia responsable por resguardar y archivar todas las especificaciones generales, técnicas y especiales de cada una de las obras de infraestructura de los servicios, a saber: Planos, normas, bitácoras, etc.

Servicio de Agua Potable, esta dependencia tiene el objetivo de facilitar la prestación del servicio de agua potable a la población del Municipio, velando porque la mayor cantidad de la población pueda tener acceso al servicio; entre sus funciones están: Formular estudios de la demanda actual y futura del servicio de agua en el Municipio, en coordinación con la Oficina Municipal de Planeación, definir el programa de distribución de agua en la población, según disponibilidad de líquido y su demanda.

Servicios de Alcantarillado, las funciones principales de esta dependencia es establecer el registro de la cobertura del servicio tanto de aguas servidas como pluviales, el que debe incluir los servicios conectados al sistema, numero y ubicación de tragantes y áreas de desfogue, gestionar el proyecto para la construcción, operación y mantenimiento de las plantas de tratamientos de agua servidas necesarias para el Municipio.

Servicios de Rastro, las funciones de esta dependencia son: Llevar el registro de los animales que ingresan para el destace, verificando que se cumpla los requisitos correspondientes, con énfasis en lo relacionado con la posesión legal del ganado por parte de los abastecedores y carniceros, llevar el control de cobro de las tasas por servicios de destace y otros que preste el rastro y presentar los informes correspondientes.

Servicio de Cementerio, las funciones de esta entidad son: Asignar los predios y nichos del cementerio que otorgue en venta la Municipalidad, supervisar el mantenimiento de la limpieza y ornato en el cementerio.

Servicio de Tren de Aseo, las funciones de esta dependencia son: Establecer estudios en coordinación con la Oficina Municipal de Planificación, para determinar el volumen, composición y manejo de desechos sólidos que se producen en el Municipio, tanto a nivel domiciliario como industrial.

Servicios de Mantenimiento de Edificios Públicos, Ornato, Limpieza y Reparación de Caminos y Vías Públicas Municipales, las funciones de esta dependencia son las siguientes: Velar por el mantenimiento adecuado de las edificaciones públicas, cuidando el ornato, el uso adecuado y disponibilidad pública de la misma, verificar que las instalaciones se mantengan higiénicamente limpias y seguras.

Oficina de Recursos Humanos, es la dependencia encargada de proveer el recurso humano de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad; las principales funciones son: Aprovisionamiento de personal, mediante un programa permanente de identificación de necesidades y relación con los distintos departamentos de la Municipalidad.

Policía Municipal, esta dependencia tiene el objetivo principal, de mantener el orden, la seguridad y moral pública, debidamente reguladas en las leyes de la republica y en las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones emitidos por el Consejo Municipal, entre sus funciones están: Cuidar los bienes del Municipio y el orden público, el ornato, la tranquilidad en los

mercados, parques, plazas, campos de feria y demás instalaciones Municipales incluyendo las de servicio público Municipal.

Administración Financiera Integrada; es la oficina responsable de la administración y custodia de los bienes económicos del Municipio, velando por la correcta aplicación de los mismos; los objetivos son: Maximización de los recursos del Municipio, custodia debida de los bienes de la Municipalidad, entre sus funciones están; administrar la gestión financiera del presupuesto, la contabilidad integrada, la deuda Municipal, la Tesorería y las recaudaciones, para el efecto, se establecerá el sistema financiero conforme a los lineamientos y metodologías que establezca el ministerio de finanzas públicas como órgano rector del sistema, dirigir y administrar todo el proceso de liquidación y recaudación de impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones establecidos en las leyes.

Oficina Forestal Municipal, esta oficina tiene como objetivo el manejo integrado de los recursos forestales de las tierras Municipales, sus objetivos principales son: Cuidar los bosques a través de medidas agrícolas y manejo controlado de plagas, crear y mantener programas relativos a la protección forestal.

Casa de la Cultura, es la encargada de propiciar el desarrollo intelectual y conocimientos, por medio de expresiones culturales y de lecturas, los objetivos son: Desarrollar actividades culturales, coordinar con otras entidades la celebración de certámenes artística y/o cultural, promover el interés por el hábito de la lectura.

Capítulo II

Administración De Recursos Humanos

La administración de recursos humanos “consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”⁴. Por lo tanto es de vital importancia pues por medio de este se provee el personal, la cual se deben considerar en el proceso de reclutamiento y selección; las especificaciones y el contenido del puesto de trabajo con el propósitos que el nuevo personal cumpla los objetivos y la razón de ser del cargo para la cual fue diseñado dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

Para lograr la eficiencia y eficacia del personal en las empresas corresponden a estructuras organizacionales que se define como: “conjunto de relaciones entre dos centro funcionales u operativas que llevan a cabo tareas, actividades y procesos en la empresa, para formalizar los flujos de autoridad, decisiones y los niveles jerárquicos en que éstas se ponen en práctica, también para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización”⁵ y para este fin se necesitan de folletos donde de describen las actividades de la organizaciones y del personal es decir de manuales.

El manual: Es un folleto que contiene información sistemática y ordenada sobre la manera en que el personal de la organización debe de desarrollar el trabajo que se le ha asignado que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo con el propósito de obtener los objetivos previamente establecidos.

Manual de puesto: Es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos, también explican la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa. Entre los objetivos principales del manual de puestos están: “Precisar las funciones encomendadas a cada cargo para establecer las responsabilidad,

⁴ Chiavenato Idalberto, 2,002; Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, editorial: McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A. pág. 165.

⁵ Estructura Organizacional, edición electrónica consultado el 15 de noviembre de 2,013, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56521479/Definicion-de-estructura-organizacional>

evitar duplicaciones de las funciones”⁶, también permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Manual de descripción de puesto: Es un instrumento preparado con base al análisis de puesto efectuado previamente, que contiene la descripción de los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades en cada puesto. Su importancia radica en que le permite a los directivos, gerentes y jefes tomar decisiones referentes a los problemas de carácter administrativo y laboral, que surgen en el desarrollo y desempeño de las funciones y actividades de cada puesto.

Los propósitos que justifican la utilización de manuales de descripción de puestos es: Presentar claramente los deberes y obligaciones de cada uno de las personas que laboran, y las relaciones entre ellos; además definir claramente los requisitos necesarios que deben reunir las personas que se desempeñan en un puesto determinado dentro de la empresa, también sirve para orientar mejor para poder adiestrar el nuevo personal, establece una políticas salarial adecuada basados en las responsabilidades de cada puesto y la posición relativa que ocupa en la organización; y para este fin es necesario el análisis y descripción de los puestos que compone la estructura organizacional de la empresa.

El análisis y descripción de puesto: Es la metodología primordial e imprescindible que contribuye a hacer realidad cualquier plan de la organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la institución, y esto es lo que hace el análisis de puesto a través de una descripción ordenada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

Análisis de puestos: Es un proceso, el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una institución. Determina cuales son los deberes, “responsabilidad de autoridad”⁷, tareas, actividades, naturaleza de los cargos y los tipos de personas en términos de capacidad y experiencia que deben ser contratadas para ocuparlos. El análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para

⁶ Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. (En Línea). Consultado 30 de junio de 2,013. Disponible: http://www.sre.gob.mx/normateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf 12:30 pm.

⁷ Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark, 2,008; Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, Decimotercera Edición McGraw-Hill INTERAMERICANA; pág. 324.

efectos de comparación. Cabe mencionar que este proceso tiene como propósito el análisis de *cada cargo* y no el de las personas que lo desempeñan.

Para realizar el análisis de un puesto, generalmente se utilizan diferentes métodos para la recolección de la información. Los más utilizados es la encuesta, entrevista y observación, estos métodos son aplicados a las personas que ocupan el puesto, a los jefes directos e indirectos para conocer las expectativas en relación al puesto en estudio con el propósito de obtener la siguiente información:

En primer lugar, se “establecen las funciones y actividades”⁸ que tiene el ocupante del cargo, además se especifican con quienes tiene relación jerárquica directo o indirecta en el trabajo de sus jefes y subordinados, también de las responsabilidades sobre los bienes de la organización y el manejo de las informaciones de carácter privado en el entorno de la actividad económica que se dedica la organización.

Seguidamente se reúne información sobre el comportamiento humano; esto se refiere a las exigencias personales para poder desempeñar el puesto adecuadamente, que va desde la instrucción básica, experiencia, adaptabilidad al puesto y aptitudes necesarias; también aspectos como niveles de decisión, comunicación, relaciones interpersonales, la personalidad, manejo de conflictos; etc.

Posteriormente se registra información sobre las exigencias físicas que se requieren en el puesto, estos va desde los esfuerzos físico y mental requeridos, a si como también la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto apropiadamente, además de los factores de capacidad visual, destrezas y habilidades.

Por último se registra el contexto del puesto; es decir las condiciones de trabajo, que consiste en el entorno ambiental del espacio donde se ejecuta el trabajo, a si como a sus alrededores tales como condiciones físicas, temporales y sociales del puesto; interacciones habituales, incentivos y dificultades en el ambiente de trabajo.

Descripción de puesto: Es un documento conciso de información objetiva que consiste en enumerar las tareas, deberes y responsabilidades laborales de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la misma empresa.

⁸ Arnoletto, E.J.: (2007) Administración de la Producción como Ventaja Competitiva, Edición electrónica gratuita consultado el 5 de julio de 2,013, texto completo disponible en: [Http://www.eumed.net/libros/2007b/299/](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/) 1:56 pm.

Fundamentalmente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto, de los deberes y responsabilidades que comprende el puesto.

Los tipos de descripción de puestos se clasifican en genéricos y específicos, la primera consiste en determinar el flujo de trabajo y en particular es más flexible que se planifica de manera indeterminada, en esta descripción se definen las actividades y deberes más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor libertad en la toma de decisiones, la segunda se refiere en describir las actividades de los puestos por lo que son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otros puestos, que busca la eficacia, el control y la planificación de la misma.

Elementos de la descripción de puesto; los elementos substanciales de la descripción del puesto son; identificación del puesto: Consiste en ubicar el cargo dentro de la estructura de la empresa, así como también la información sobre quién, cómo y cuando se formulo este instrumento, descripción genérica; este apartado consiste en definir en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general y la importancia estratégica dentro de la organización. Descripción específica en esta sección se explican detalladamente cada una de las actividades más importantes que el trabajador realiza en el puesto, y por último las especificaciones del puesto, este apartado es necesario ubicar las características, requisitos del trabajador que debe ocupar el puesto, es decir los conocimientos, técnicas y habilidades indispensables para el puesto.

El puesto de trabajo se puede definir como, el conjunto de funciones y actividades que desempeña el recurso humano en cada uno de las unidades de trabajo de los distintos departamentos, que lo diferencia de los demás puestos y que a la vez ocupa una posición en la estructura jerárquica que define su nivel de autoridad dentro de la organización; desglosando los elementos de esta definición se puede decir que:

- a. Las funciones y actividades: son las obligaciones y compromisos del cargo que desempeña la persona, en la consecución de lograr los objetivos de la unidad de trabajo dentro de la organización; a su vez la unidad de trabajo: Es el lugar o espacio donde la persona ejecuta la mayor parte de sus actividades y funciones entendiéndose que la persona no es estático en su lugar de trabajo, porque hay ciertas actividades o funciones que realiza fuera de su espacio de trabajo es decir es dinámico.
- b. La estructura jerárquica y nivel de autoridad: La posición del puesto dentro del organigrama representa la comunicación y el nivel de autoridad que

tiene la persona dentro de la organización, esto se refiere a quiénes son sus superiores a los cuales reporta la ejecución de sus actividades, a la vez indica quiénes están bajo su mando es decir “cuáles son sus subordinados directos y cuáles son los puestos con que mantienen relaciones laterales”⁹. Para la ejecución de las actividades y obligaciones del personal debe ser dirigida y recibir órdenes de una sola persona (jefe), para evitar confusiones y conflictos en el ambiente de trabajo se define como unidad de mando.

El perfil de puesto: Es el conjunto de capacidades y requisitos que debe poseer la persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado puesto de trabajo para que los propósitos y objetivos de la organización tengan la mayor posibilidad de ser cumplidos eficaz y eficientemente.

Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidades para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental; estos factores son determinantes en el desenvolvimiento de la persona en el puesto de trabajo, también los aspectos lingüísticos, culturales y legales del contexto son importantes en las relaciones y comunicación con las personas del lugar.

La importancia de los perfiles de puesto en las organizaciones, sirve para definir e identificar las funciones y actividades de cada trabajador según su cargo en la organización. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa o institución pública espera del trabajador o cualquier persona que pretenda ocupar su cargo. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el trabajador, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. Con el único propósito que el empleado logra incrementar el desarrollo de los conocimientos requeridos para desempeñar su puesto de manera óptima.

Los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de descripción y análisis de cargo que permiten ordenar y designar las actividades de los empleados. Es un medio que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplido.

⁹ Chiavenato Idalberto, 2,002; Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, editorial: McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A. pág. 292.

Capítulo III

Gerente

La persona que asume el desempeño gerencial de una organización se llama gerente y es el responsable de dirigir las actividades de las organizaciones para alcanzar sus metas; la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización.

La gerencia “Es un proceso mediante el cual se usan adecuada y eficientemente los recursos”¹⁰ es decir la gerencia implica buena administración, eficiente y efectiva de la combinación de todos sus recursos a través de la planificación, organización, dirección y control con la finalidad de lograr los objetivos establecidos de la organización.

La gerencia como proceso, esto explica que existen objetivos determinados y planes para lograr a corto o largo plazo, también existen las estructuras de las organizaciones en función de las tareas que se van a realizar, los aspectos humanos de una organización es fundamental en las organizaciones de estar motivados, liderados, guiados para que den lo mejor de ellos, y medir la eficiencia por medio de la supervisión de tal forma que puedan tomarse medidas correctivas en la ejecución de las actividades que debe de realizar el personal para lograr los objetivos de la organización.

Ahora bien, el gerente: Es la persona que en una determinada organización tiene las responsabilidades y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes, de lograr que las cosas se hagan bien para poder cumplir correctamente el objetivo y la misión que promueve la organización.

La misión de un gerente dependerá en gran medida del tipo de organización y las características del contexto en el cual opera, entre sus habilidades y responsabilidades básicas se encuentran los siguientes: “Incrementar el estado de la tecnología de la organización, darle una determinada orientación y dirección a las organizaciones, trabajar siempre a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con el personal, satisfacer los deseos y las demandas que le exija la comunidad en la cual está inserta la organización”¹¹.

¹⁰ Aubrey, D. (1997). Gerencia del Desempeño. México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 25.

¹¹ Aubrey, D. (1997). Gerencia del Desempeño. México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 26

Los gerentes son efectivos en las organizaciones de todas las dimensiones; cuando pueden crear oportunidades para el personal, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad, el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento; para lograr la optimización de los recursos y los objetivos se requieren de habilidades que le ayuda a mejorar el desempeño en la gestión de la gerencia y obtener resultados entre las cuales se describen a continuación:

Habilidad técnica: Los gerentes cuentan con un caudal de conocimientos especializados en su área laboral que les da la capacidad de enfrentarse a un puesto de trabajo e ir adquiriendo técnicas en el mismo.

Habilidad humana: Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembros de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Habilidad conceptual: Es la capacidad que se requiere para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar la diversidad y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros.

En los niveles bajos de gerencia se requiere de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, es por ello, que el requerimiento de habilidades conceptuales variará inversa a los conocimientos técnicos, es decir su necesidad aumenta a medida que se asciende en la escala jerárquica.

Los roles gerenciales, de un gerente en cualquier nivel ejerce una autoridad donde debe interactuar con otras personas; de tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Los principales roles del gerente se clasifican en tres categorías, las siguientes¹²:

Roles interpersonales: Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización; superiores, subordinados, personas externas a la organización; entre estos roles esta, la figura directiva; consiste en

¹² Abreu, Manuela y Cañedo, Rubén 1998, Gerencia total de la Calidad en las Organizaciones. ACIMED, pág. 50.

la responsabilidad del éxito o fracaso de la organización, también está el rol de ser enlace; el gerente trabaja dentro o fuera de la organización con cualquier persona que puedan ayudar a lograr los objetivos de la organización; el rol de ser líder, como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Roles informativos: Son los aspectos más importantes del trabajo de un gerente que necesita de información para tomar decisiones, oportunas, inteligentes; donde otras personas de la organización dependen de la información recibida o transmitida a través del gerente; el rol de seguimiento; consiste en buscar constantemente información útil tanto dentro y fuera de la organización, también se encuentra el rol de divulgación; los gerentes distribuyen información importante entre el personal, además el gerente tienen el rol de vocero; que transmite información al personal ajenas a sus propias área de trabajo mantener bien informado a los superiores es esencial para tomar las mejores decisiones.

Roles de toma de decisión: El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas; el gerente debe ser emprendedor; la cual consiste que el gerente genere iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno, también es manejador de contratiempos; atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad; los conflictos, desastres o accidentes, etc. Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad, quizá el recurso más importante sea su propio tiempo, es negociador; atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, internamente y externos a su unidad organizativa.

La gerencia es una actividad realizada por personas, la cual influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de los que se ha tratado en llamar el estilo gerencial, aspectos tales como liderazgo, capacidad para negociar y armonizar; son partes de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las

situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes para la administración de las organizaciones pero estas características de los gerentes es muy importante y trascendental en la gestión de la administración pública.

Pues la necesidad y el compromiso de las instituciones públicas de servir de la mejor manera a la población de sus demandas y necesidades en su entorno nace el ente denominado gerencia municipal; he aquí donde “cobra importancia la actividad de la gerencia, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos”¹³ para verificar el avance del desarrollo de las comunidades y de sus habitantes, la distribución de los recursos según las necesidades de estos, para maximizar y aprovechar los recursos de las entidades municipales.

La gerencia municipal es: “El conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones”¹⁴ así como la conducción de las entidades municipales hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creados, con miras a obtener resultados posibles para toda la población en el contexto donde este inmersa.

El contexto en el cual se ejerce el mandato gerencial, el incremento de la participación ciudadana y las exigencias de las entidades públicas de resultados concretos que alivien los problemas más urgentes de las comunidades las cuales reclaman los espacios de participación, transparencia, eficacia, justicia y equidad social, para ello demanda una nueva capacidad gerencial en quienes ejercen posiciones de poder en las municipalidades para el beneficio colectivo de la población.

La gerencia y las políticas públicas: La gerencia municipal debe ocuparse también del estudio de las políticas públicas pues el gerente, como tomador de decisiones incide profundamente en el diseño e implementación de las misma, en efecto dado que las entidades públicas deben generar respuestas ante situaciones consideradas de interés común, la práctica de la gerencia municipal no puede separarse del estudio de las políticas públicas, entendidas como la forma en que el Estado responde sistemáticamente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas, por ejemplo; el cuidado de la salud, la protección del

¹³ Silenis Añez de Contreras, Documento: Pensamiento Estratégico en la Formación Gerencial del alto Gerente Municipal; Cuestiones Políticas N° 34, enero-junio de 2005.

¹⁴ Puentes A. Aldemar; 2,008, Gerencia Pública y Gobierno Municipal, Editorial. Gtz Socio Mundial para el Futuro Común, pág. 22

ambiente o la provisión de agua potable; en toda política pública interactúan los siguientes sistemas¹⁵:

- Social: El que plantea el problema y recibe las consecuencias de la política.
- Político: El ámbito de la toma de decisiones.
- Administrativo: El que la ejecuta.

Por lo tanto se puede decir que el gerente municipal es: “Funcionario con autoridad para tomar decisiones que afectan parcial o totalmente la misión, los objetivos o el rumbo de las municipalidades”¹⁶, entonces un gerente es una persona que tiene el poder para tomar decisiones, para definir o coordinar el acuerdo de objetivos; para organizar y dirigir el trabajo de otras personas de la organización, para negociar acuerdos, para gestionar y manejar recursos financieros y físicos, para representar a su entidad o a su unidad ente otras entidades o instancias.

La complejidad social, económica, tecnológica y política es cada vez mayor y exige la profesionalización del ejercicio gerencial o, al menos, la actualización y aprendizaje permanente de nuevas formas de asumir la gestión del Estado, siempre en la búsqueda de las mejores opciones para las colectividades a las cuales los gerentes municipales directa o indirectamente representan.

El que hacer del gerente municipal en la administración pública de las municipalidades; es “ejercer el direccionamiento del desarrollo local y canalizar las aspiraciones de la colectividad a la cual representa, pero para incidir positivamente en el direccionamiento del desarrollo se requiere de una sensibilidad social para construir una visión participativa, una mente abierta al aprendizaje de nuevos enfoques y tendencias así como de instrumentos que faciliten tan delicada tarea”¹⁷.

¹⁵ Salazar, Carlos. “¿Qué son las políticas públicas?” en: Revista Universitaria, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

¹⁶ Puentes A. Aldemar; 2,008, Gerencia Pública y Gobierno Municipal, Editorial. Gtz Socio Mundial para el Futuro Común, pág. 22

¹⁷ Idem, pág. 27.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Resultados

Hoy en día la población es más exigente en cuanto a la administración de los recursos y de la prestación de los servicios sociales que brindan las municipalidades, en consecuencia a estos factores han modificado y adoptado nuevas estructuras organizacionales, y la creación de nuevos puestos que satisfagan las necesidades de las municipalidades y de la misma población; con ello la necesidad del Gerente Municipal centrándose en el manejo eficiente de los recursos municipales, insta a la descentralización de las decisiones; de igual forma busca que los servicios municipales se brinden con mayor excelencia al ciudadano, en general los ideales que comúnmente promueve son la búsqueda de la eficiencia, eficacia, productividad y calidad en los servicios públicos que se brinda a la ciudadanía.

Y para la buena gestión se requiere de personal debidamente capacitado pues de acuerdo a su capacidad y formación incide positiva o negativamente en la toma de decisiones para el desarrollo de la población, en cuanto a sus necesidades básicas y fundamentales para satisfacer las demandas que estime necesario; por lo tanto, el presente estudio ofrece aportes en un campo específico en torno a la óptica de la gestión gerencial, donde se presenta las funciones, la unidad de mando, la importancia, la contribución en los procesos y funciones de las dependencias y la relación de trabajo del Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán.

Para la realización del estudio se aplicó la técnica de entrevista en la recolección de la información a las siguientes unidades de análisis: El Alcalde Municipal, Gerente Municipal y las siguientes dependencias: Oficina Municipal de Planificación, Servicio de Agua Potable, Servicios de Alcantarillado, Servicios de Rastro, Servicio de Cementerio, Oficina de Recursos Humanos, Policía Municipal de Tránsito, Oficina de la Mujer, Oficina de Desarrollo Económico, Tesorería, Oficina Forestal Municipal, Casa de la Cultura, Policía Municipal y el Mercado Municipal; estas dependencias forman la estructura organizacional de la Municipalidad de Totonicapán.

4.1. La Gerencia Municipal de la Cabecera Departamental de Totonicapán.

La creación de la Gerencia Municipal en la Municipalidad de la cabecera departamental de Totonicapán según el Alcalde Municipal, se debe al crecimiento de la población así como también del crecimiento de las dependencias de la

Municipalidad pues actualmente se han creado e implementado la Oficina de la Mujer y la Oficina de Desarrollo Económico, por tanto el Alcalde Municipal no es capaz de coordinar y controlar el qué hacer de cada una de las dependencias, también para la descentralización de las decisiones y agilización de los trámites en la ejecución de las actividades de la comuna, para brindar el servicios de manera eficaz y eficiente tanto en el ambiente de trabajo así como también a la población.

Según la Oficina de Tesorería, la Gerencia Municipal: Es el órgano de dirección, encargado, de planear, organizar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de los órganos internos de la Municipalidad y de los servicios públicos y sociales que se prestan a los vecinos, estos elementos busca la eficiencia, mejorar el servicio y atención a las dependencias y así como también a la población en cuanto a sus necesidades.

En relación a la temporalidad que el Gerente Municipal está en el puesto; es de un año, precisamente en el año 2,012 fue creado este cargo por las necesidades de la Municipalidad, esta persona anteriormente estaba a cargo de la Oficina Municipal de Planificación se evidencia que se realizó un reclutamiento interno pues según el Alcalde Municipal esta persona ha colaborado en la transformación y creación de la Policía Municipal de Transito, además posee una amplia experiencia en el qué hacer municipal y ha formado parte de los gabinetes municipales en el periodo del Gobierno de Alfonso Portillo.

4.2. Relación Jerárquica del Gerente Municipal.

Organigrama de los funcionarios de la alta jerarquía

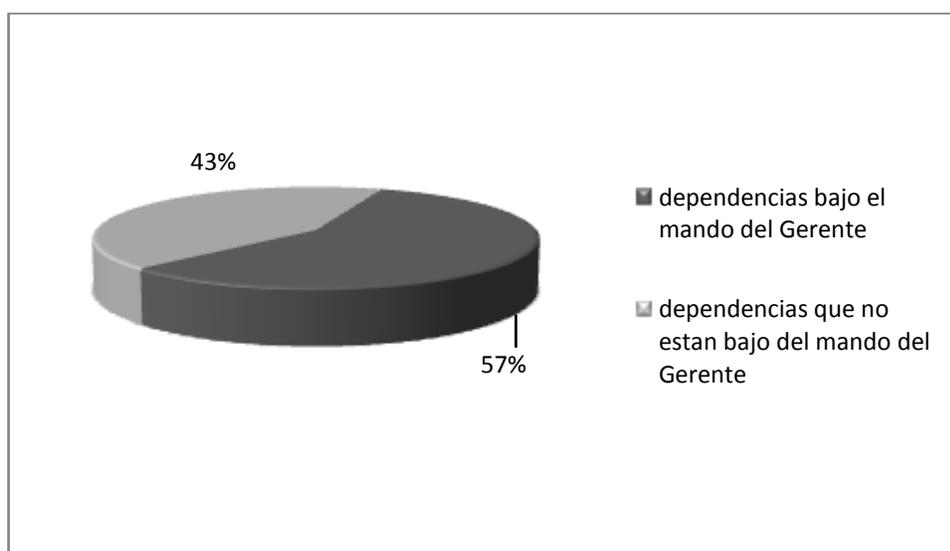


Fuente: Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos de la Municipalidad de Totonicapán.

Según el organigrama, el jefe inmediato del Gerente Municipal es el Alcalde Municipal, ha este se le reporta los avances y limitaciones de cada una de las Dependencia, según el Gerente Municipal realiza un informe anual de todos los proyectos, programas, actividades ejecutadas durante el año, esta información es

necesario tanto para él y también al Alcalde Municipal para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios sociales que ha brindado la Municipalidad. Y el jefe superior es el Concejo Municipal que le compete la autorización de los proyectos sociales de las dependencias por lo que el Gerente es el encargado de revisar los lineamientos técnicos, administrativos y financieros de cada uno y presentarlos al Consejo para su discusión y aprobación. Es evidente que está bien definida la jerarquía y el nivel de responsabilidad de cada uno de estos puestos, en lo que beneficia en la eficiente comunicación a la hora de tomar decisiones al respecto de los proyectos sociales para la población y en atender las necesidades de las dependencias.

4.3. Funciones y Dependencias Bajo el Mando del Gerente Municipal.



FUENTE: Investigación de Campo, Entrevista al Gerente Municipal. Agosto 2,013.

Las funciones y las dependencias que están bajo el mando del Gerente son las siguientes:

- a) La Oficina Forestal: Las funciones del Gerente en esta dependencia es la coordinación y supervisión de las actividades forestales.
- b) En la Oficina de Desarrollo Económico sus funciones son el control y supervisión de las actividades que realiza esta dependencia.

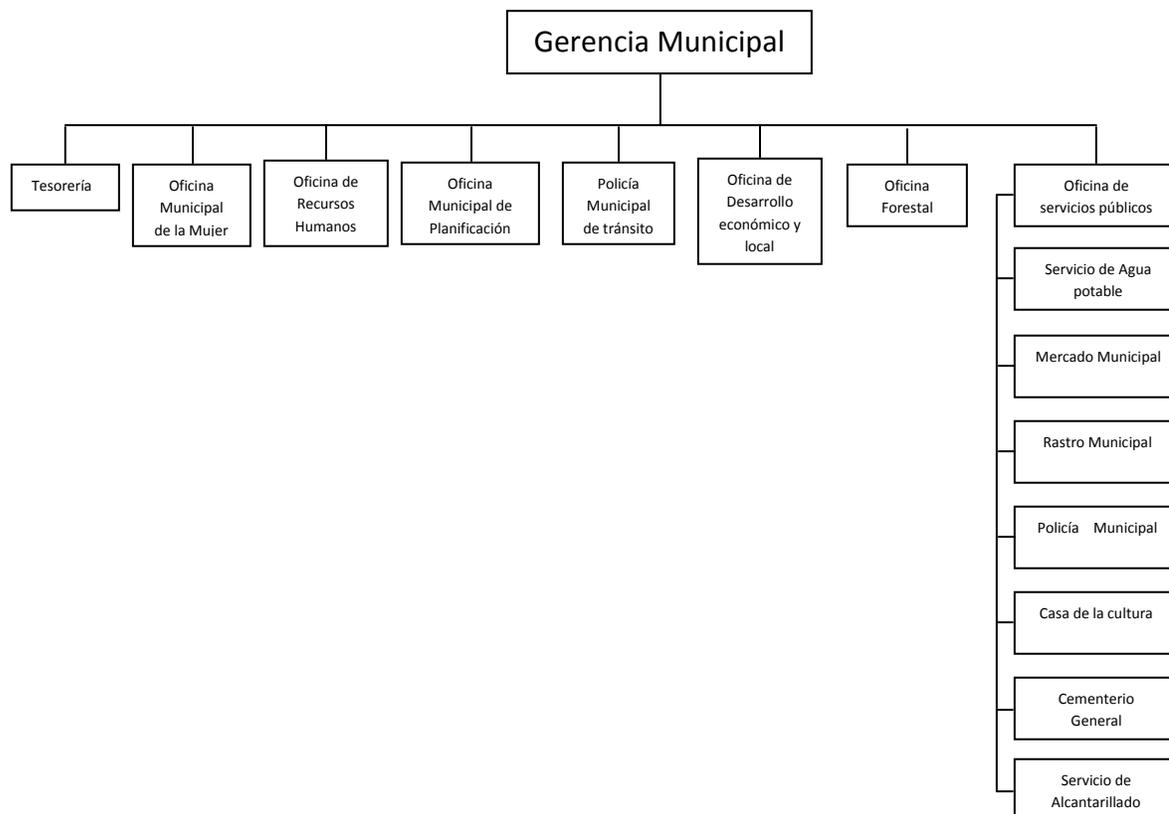
- c) Oficina de la Mujer en lo que concierne las funciones del Gerente son la organización y coordinación de las actividades que se realizan en los programas y proyectos de las comunidades para las mujeres.
- d) En la Oficina de Recursos Humanos sus funciones son: Las contrataciones, reubicaciones, ascenso y despido del personal.
- e) En la Policía Municipal de Transito las funciones del Gerente son: La coordinación de los puntos de ubicación estratégicos del personal para la seguridad del tránsito, la autorización de monitoreo de las cámaras de seguridad y el control de las actividades del personal.
- f) Las funciones del Gerente en la Policía Municipal son: La coordinación de los agentes para la seguridad y protección de la población donde hay mayor aglomeración de comercio y congestión vehicular.
- g) En el Mercado Municipal las funciones del Gerente son: El control, supervisión de las actividades y la coordinación del personal de la recaudación del pago de los espacios municipales alquilados por los comerciantes en el mercado.
- h) Servicio de agua potable las funciones del Gerente son las siguientes: La coordinación de las actividades del personal en cuanto a los inconvenientes y fallos del vital líquido en el municipio.

Se evidencia la deficiente gestión del Gerente Municipal pues el total de las dependencias objeto de estudio que están bajo el mando representa el 57%, en tanto que el 43% de las dependencias las siguientes: Oficina Municipal de Planificación, Servicios de Alcantarillado, Servicios de Rastro, Servicio de Cementerio, Tesorería y la Casa de la Cultura no tienen un jefe inmediato que organice, supervise y controle sus actividades; también afecta la efectiva comunicación en cuanto a los inconvenientes y necesidades que tienen las dependencias, y de igual forma manifiestan que durante la gestión del Gerente Municipal no ha tenido trascendencia y cambios en estas dependencias, pero de acuerdo al organigrama de la Gerencia Municipal y las dependencias se observa que todas las oficinas están bajo el mando del Gerente Municipal.

Pues la importancia de definir el nivel jerárquico de los puestos de la alta jerarquía que permite conocer quiénes son sus superiores y quiénes son sus subordinados por tanto les permite desenvolverse de mejor manera en su puesto

de trabajo, de tal modo reducir o eliminar el desorden con las dependencias en cuanto de acudir cuando surgen problemas y también reportar los avances de las actividades que se realiza, pues al no estar definido el nivel jerárquico las líneas de comunicación y el control de las actividades de las dependencias son deficientes por lo tanto no se logra que haya una congruencia y armonía entre todos para el logro de las metas y objetivos tanto individual como a nivel de la comuna.

Organigrama de la Gerencia y las Dependencias



Fuente: Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos de la Municipalidad de Tonicapán.

Sin embargo de las dependencias que no están bajo el mando del Gerente Municipal manifestaron que el Gerente tiene las siguientes funciones:

- a) En Tesorería las funciones son: Colabora en la preparación del presupuesto municipal, responsable del plan operativo anual y encargado del control de combustible para uso municipal.
- b) En la Oficina de Servicios del Cementerio no se evidencia ninguna función pues durante la gestión de la Gerencia Municipal no ha tenido ninguna trascendencia en esta dependencia.

- c) Las funciones en el Rastro Municipal son: Verificar el estado de la infraestructura, ver las necesidades del Rastro como la dotación de insumos.
- d) En la Casa de la Cultura sus funciones son: Coordinación de algunas actividades culturales, provisión de insumos, autorización de las actividades culturales.
- e) Servicios de Alcantarillado las funciones del Gerente son: Supervisar las actividades que realiza esta dependencia como; la cobertura de agua potable en el municipio, autorización de proyectos de construcción, operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua.
- f) En la Oficina Municipal de Panificación las funciones del Gerente son: Evaluación de los proyectos sociales, verificar que los proyectos cumplen con los requerimientos para su autorización y supervisar al personal en el cumplimiento de sus funciones.

4.4. Funciones del Gerente Municipal.

Según el Gerente Municipal dentro de sus funciones están las siguientes: recepción de solicitudes de proyectos de las comunidades, estudio de factibilidad de los proyectos conjuntamente con la Oficina Municipal de Planificación, en ausencia del Alcalde Municipal atiende audiencias con los diferentes comités de las comunidades, también representa al Alcalde ante instituciones del gobierno, empresas privadas, organizaciones internacionales, instituciones no gubernamentales (ONGs) para la gestión de financiamientos, proyectos y programas de las comunidades, control y supervisión de las actividades de cada uno de las dependencias bajo su mando.

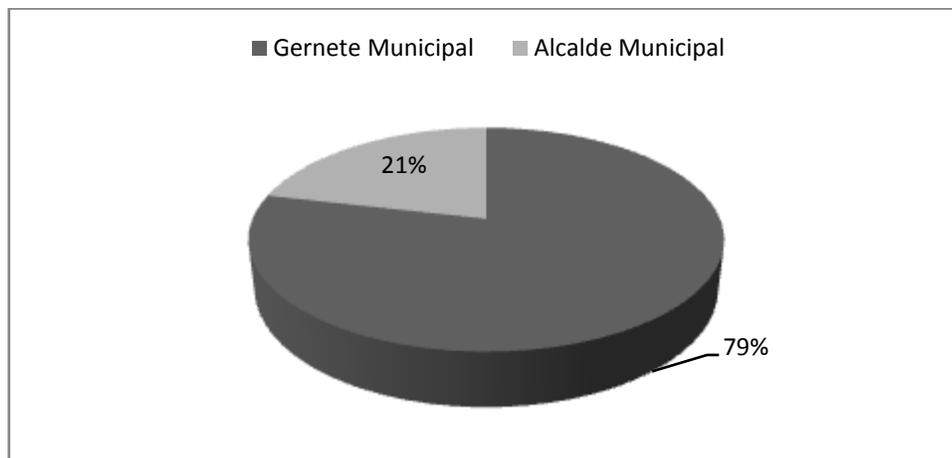
Es evidente que las funciones del Gerente no son las apropiadas para este puesto que demanda la responsabilidad y la eficiencia en la gestión de la gerencia pues la ausencia de la planificación entre sus funciones no le permite programar su tiempo y ser parte de los planes de las dependencias, para poder controlar y evaluar los resultados según los objetivos planteados de las actividades ejecutados; también otra ausencia es el manejo del recurso humano pues esta función es de transcendencia en cuanto a la creación de la motivación y un clima organizacional entre el personal municipal para que la atención y servicios sean de calidad y eficiente para la población.

4.5. Relación de Trabajo del Gerente Municipal.

El Gerente tiene constante comunicación con la dependencia de Tesorería como parte del trabajo que realiza en la comuna, por el manejo de financiamiento de los proyectos y los gastos de las Dependencias, pues esta unidad es la encargada de los recursos financieros y en gran medida se autoriza el efectivo de cada una de las actividades que se realizan. Respecto a las necesidades de efectivo de las Dependencias como dotación de insumos y enseres, el trámite y autorización de estas necesidades el Gerente es responsable, según manifestaron las dependencias donde tiene mayor presencia.

En lo que concierne a las actividades de mayor financiamiento como la autorización de los proyectos y programas para las diferentes comunidades como pavimentado de caminos, proyectos de agua potable, ampliación de escuelas entre otros, manifestó que no injiere en estas decisiones para no tener malos entendidos y cuidar su reputación por la desconfianza de la población en cuanto a la administración de los recursos financieros de las instituciones municipales que ha deteriorado la imagen de estas y de los funcionarios, sin embargo por el nivel de responsabilidad y la posición jerárquica que tiene el Gerente Municipal, debe ser parte y apoyo tanto para el Alcalde Municipal y el Consejo Municipal en la toma de decisiones para la autorización del presupuesto de los proyectos para distribuir de manera equitativa los recursos financieros según las necesidades de las comunidades y ser fiscalizador de todas de estas actividades de acuerdo a los procesos legales, para disminuir que los fondos no sean distribuidos con fines políticos.

4.6. Reportes de las dependencias.



FUENTE: Investigación de Campo, Entrevista a las Dependencias. Agosto 2,013

Según la grafica en relación a los reportes de las actividades que hacen cada uno de las dependencias al Gerente Municipal se tiene que el 79% le hacen reportes mensuales sobre los avances de las actividades de trabajo, las limitaciones y necesidades, por consiguiente la información es muy importante para el Gerente para tomar decisiones e implementar medidas de corrección para el logro de los objetivos definidos en los planes de trabajo de las dependencias, también para controlar y evaluar el avance de las actividades; por lo tanto es de vital importancia cumplir este rol de información que coadyuva en el mejor desempeño de los servidores públicos es decir del personal que están a cargo de las dependencias que se traduce en la buena atención y servicio a la ciudadanía que al final son los beneficiados en cuanto a la agilización de sus necesidades y demandas.

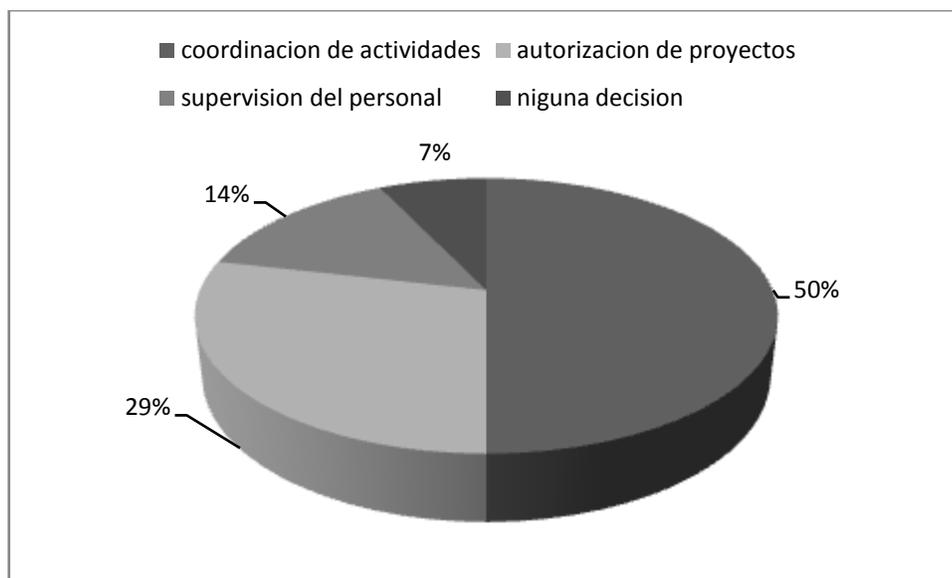
Sin embargo las siguientes dependencias: Servicio de Cementerio, Casa de la Cultura y Oficina de Desarrollo Económico que representa el 21% de las dependencias realizan reportes de los inconvenientes, de los insumos necesarios para su funcionamiento y de las actividades que les competen; pero estos los presentan ante el Alcalde Municipal sobre el argumento que el Gerente Municipal no le da importancia pues presentan los inconvenientes pero no le da tramite entonces para ellos no tiene sentido que se haga reportes, ellos hacen los reportes simplemente para informar y proteger su puesto de trabajo.

Es evidente que el Gerente Municipal ha descuidado estas dependencias por lo que se traduce en un ambiente de desinformación de que las dependencias están cumpliendo sus funciones para llevar un control y evaluar; por consiguiente por la falta de insumos y el desinterés en atender estas dependencias no se logra el mejor desenvolvimiento en tanto que el usuario final, que es el ciudadano, no recibe la mejor atención y servicio que presta estas dependencias. Es importante que la Gerencia en sus diferentes niveles deba de garantizar que fluya la información entre todos los miembros de la comuna de tal modo que se puedan atender los requerimientos y canalizar adecuadamente las respuestas a las necesidades de cada una de las dependencias.

4.7. Tipos de decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal.

La toma de decisiones es importante pues permite discutir entre varias alternativas la mejor opción y que mejor cuando se hacen con las partes involucradas es decir con las dependencias que exponen sus opiniones de sus necesidades y de las actividades que realizan, en la siguiente grafica se dan a

conocer los tipos de decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal.



FUENTE: Investigación de Campo, Entrevista a las Dependencias. Agosto 2,013

Según la grafica se observa que las decisiones de coordinación de las actividades que representa el 50% de las dependencias son las decisiones que se toman conjuntamente con el Gerente Municipal, se evidencia que las dependencias que manifestaron este tipo de decisión hay una estrecha comunicación de las diferentes actividades que realizan, por lo que el Gerente tiene información del trabajo de estas dependencias; según el Gerente la función que mas realiza es la de coordinación que se refleja en la información manifestadas por las dependencias.

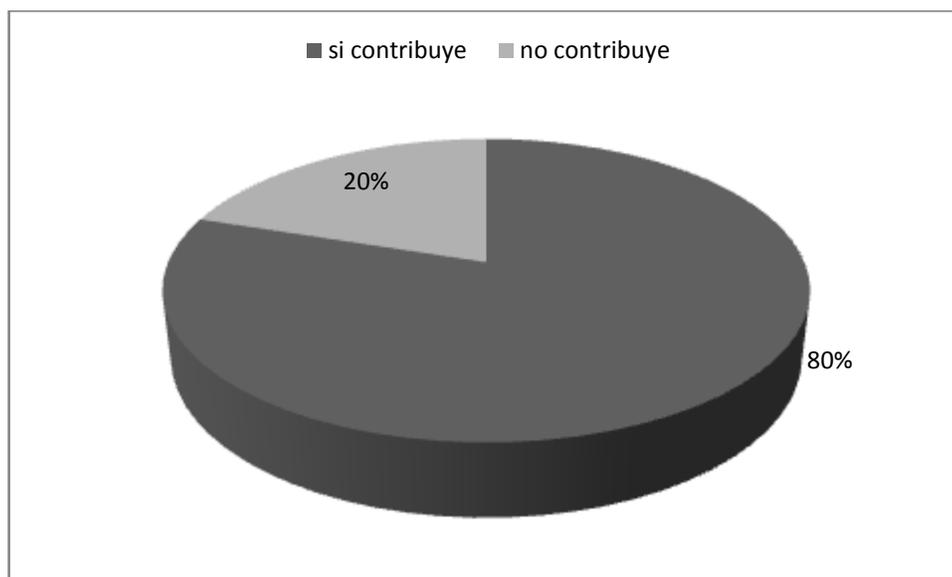
La supervisión del personal es otro tipo de decisiones que se toman conjuntamente con el Gerente que representa el 29% de las dependencias, que concierne a decisiones como contrataciones, desempeño y los inconvenientes del personal en cuanto al cumplimiento de sus funciones, también manifestaron de las capacitaciones del personal que necesitan reforzar en las áreas que no están entre sus habilidades, pues el Gerente y las dependencias deciden el contenido de los programas de capacitaciones del personal.

El 14% de las dependencias manifestaron que las decisiones que se toman con el Gerente Municipal es la autorización de los proyectos, esta actividad es trascendental pues los proyectos de las dependencias que ejecutan en las comunidades requieren de lineamientos y requerimientos técnicos, administrativos

y financieros que requieren de la revisión previa para la autorización, también toma en cuenta si la municipalidad dispone de los recursos para la ejecución de dichos proyectos.

Sin embargo el 7% de las dependencias manifestaron que no se toma ninguna decisión conjuntamente con el Gerente Municipal pues ellos lo hacen directamente con el Alcalde Municipal indicando que la toma de decisiones de los inconvenientes y necesidades que tienen es más rápido y efectivo, se evidencia que el Gerente no les da un trato por igual y resolver los inconvenientes que presentan estas dependencias.

4.8. Contribución del Gerente en los Procesos y Funciones de las Dependencias y Alcaldía.



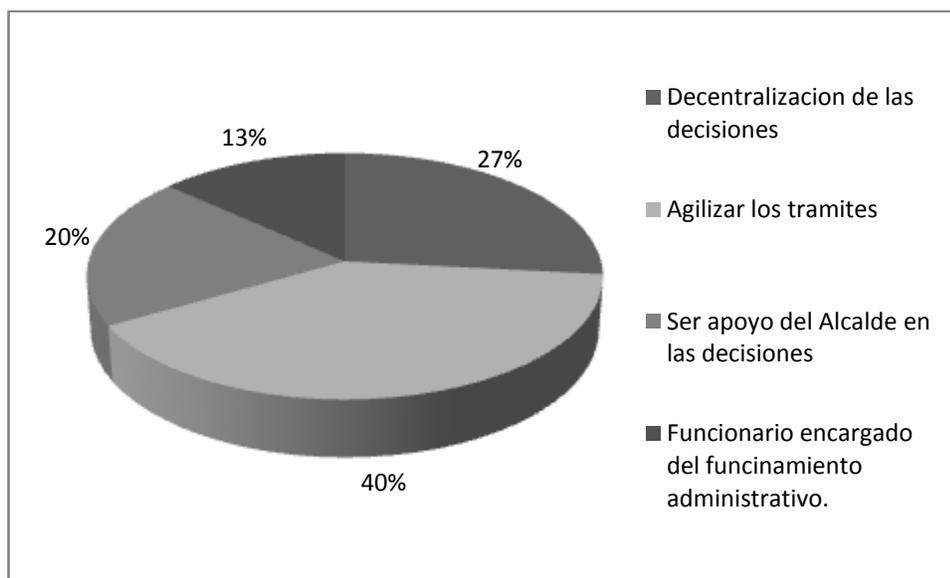
FUENTE: Investigación de Campo, Entrevista a las Dependencias y Alcaldía. Agosto 2,013

De acuerdo a la grafica, en cuanto a la contribución del Gerente en mejorar los procesos y funciones de las dependencias, y de la alcaldía se tiene el 80% sí ha contribuido, pues en cada una de las dependencias le da sugerencias de cómo mejorar el desempeño, capacitaciones, observaciones en cuanto a la supervisión del personal. Según el Alcalde Municipal ha mejorado la atención al ciudadano porque en ausencia de su persona, él se encarga de atender las demandas y solicitudes de los diferentes comités de las comunidades y además ha mejorado las funciones de las dependencias en lo que refiere a cambios de jefes para mejorar el desenvolvimiento y el desempeño de los puestos de trabajo; por lo que

se evidencia que el Gerente orienta los intereses de la comuna sobre los propios, en tanto el bienestar de las diferentes dependencias y la obtención de sus objetivos son los parámetros que guía cada una de sus decisiones y acciones.

Sin embargo en las siguientes dependencias: Tesorería, Servicios de Cementerio y la Oficina de Desarrollo Económico manifestaron que no ha contribuido en el mejoramiento de los procesos y funciones, que representa el 20% del total de las dependencias, se da la impresión que el Gerente ha descuidado estas dependencias por lo que existe un desconocimiento de cómo están realizando sus funciones, a la vez si están logrando los objetivos y metas que tienen.

4.9. Importancia del Gerente Municipal.



FUENTE: Investigación de Campo, Entrevista a las Dependencias y Alcaldía. Agosto 2,013

La importancia que se le atribuye al Gerente Municipal el 40% de las dependencias manifestó que durante la creación y la gestión se han agilizado los trámites y autorización de sus necesidades pues antes de su creación estas actividades tardaban demasiado tiempo por parte del Alcalde Municipal, es evidente que el Gerente Municipal ha colaborado y apoyado al Alcalde en estos procesos.

El 27% de las dependencias manifestaron que la importancia del Gerente Municipal se debe a la descentralización de las decisiones, pues de acuerdo a las

necesidades que tiene estas dependencias él se encarga de tomar las decisiones como la compra de insumos, autorización de las actividades y la coordinación del personal, también manifestaron que se ha facilitado este proceso pues antes de la creación de la gerencia municipal el Alcalde no tiene suficiente tiempo en atender estas demandas.

El 20% de las dependencias manifestaron que la importancia que le atribuyen al Gerente Municipal es el apoyo al Alcalde en la toma de las decisiones, pues las dependencias presentan los inconvenientes de los proyectos y las actividades que realizan al Alcalde Municipal que conjuntamente con el Gerente Municipal presentan las alternativas de solución a los problemas; en tanto que el 13% de las dependencias manifestaron es el encargado del funcionamiento administrativo de la municipalidad, que tiene que estar informado sobre el que hacer Municipal, tanto en el funcionamiento de las dependencias así como del trabajo del personal para que los servicios que la Municipalidad preste sean efectivos.

La Gerencia efectiva está estrechamente ligada a los avances en los procesos de autonomía y descentralización Municipal, el incremento de capacidades técnicas y administrativas; y, la mejora sustantiva de los procesos de planificación, para el desarrollo de la comuna y de la población.

Capítulo V

Comprobación de la Hipótesis.

De acuerdo con la hipótesis del estudio, formulado de la siguiente manera: **“Las funciones del Gerente Municipal contribuye a coordinar ordenadamente las dependencias que están bajo su mando”** se establece que las funciones del Gerente Municipal no ha coordinado ordenadamente las actividades de todas las dependencias de la Municipalidad de Tonicapán, Por consiguiente se analizaron las variables en conflicto, mediante el siguiente procedimiento estadístico.

Para comprobar la certeza de la investigación se empleó el método estadístico, conocido como coeficiente “Q” de Kendall, y para comprender su aplicación se describe en qué consiste, también como se determinan los resultados en la concordancia de las variables del estudio.

El coeficiente “Q” de Kendall mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificadorio, o bien se puede decir que este coeficiente “mide la intensidad o fuerza con que está relacionada las variables”¹⁸. Por otro lado, se puede distinguir que la correlación entre las variables puede ser: correlación directa o positiva, o correlación inversa o negativa.

La correlación directa o positiva, puede ser considerada, directamente proporcional, es decir, que al aumentar la presencia de la variable independiente también se evidencia aumento en la presencia de la variable dependiente y; cuando disminuye la presencia de la variable independiente ocurre que disminuye la presencia de la variable dependiente; a esta asociación entre variables se denomina estrecha e incluyente.

La correlación inversa o negativa, puede considerarse inversamente proporcional, es decir, que cuando aumenta la presencia de la variable independiente ocurre que disminuye la variable dependiente, por el contrario, si la presencia de la variable independiente disminuye en consecuencia la variable dependiente aumenta. Con ello se puede decir que la asociación entre variables es estrecha pero incluyente.

¹⁸ Rojas Soriano, Raúl. 2006. GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. Trigésima Tercera Edición. Plaza y Valdés Editores. México. Página 431.

Raúl Rojas Soriano, explica como determinar los valores de Correlación entre dos o más variables. Estos valores son los siguientes:

- +1 = Correlación Alta Positiva.
- 1 = Correlación Alta Negativa.
- 0 = No Existe Correlación.

De acuerdo con la tabla de estándares de correlación, para el coeficiente “Q” de Kendall, los valores a determinar son los siguientes:

Cuadro No. 1
Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall

Valor del Coeficiente	Magnitud de la Asociación o Correlación
Menos de 0.25	Baja
De 0.25 a 0.45	Media Baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media Alta
De 0.76 a 1.00	Alta

Fuente: Rojas Soriano, Raúl. 2006. GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. Trigésima Tercera Edición. Plaza y Valdés Editores. México. pp. 431

Como se puede observar en el Cuadro No. 1, los valores de correlación están determinados por estándares, los cuales pueden ser: correlación baja, correlación media baja, correlación media, correlación media alta y correlación alta. Entre más cerca este el dato obtenido de la unidad (en positivo o negativo) indica que las variables están más asociadas.

Después de haber explicado, en qué consiste la aplicación del coeficiente “Q” de Kendall, se hará el respectivo cruce de variables de la hipótesis de esta investigación y el análisis de las mismas, con ello, se determinará el grado de correlación existente entre dichas variables.

La variable independiente de la hipótesis “**Las funciones del Gerente Municipal**” se sujetará con la primera interrogante; en tanto que la variable dependiente: “**coordinar ordenadamente las dependencias que están bajo su mando**”, se ligará en el segundo, como se muestra en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2
Análisis de Correlación entre las funciones y unidad de mando del Gerente en las dependencias.

<p>2. ¿El Gerente ha contribuido a mejorar los procesos y funciones en la dependencia que dirige?</p>	<p>1. ¿Cuántas dependencias están bajo su mando y que funciones realiza en cada una de ellas?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 35%; text-align: center;">Si están bajo el mando</td> <td style="width: 35%; text-align: center;">No están bajo el mando</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">A 11</td> <td style="text-align: center;">B 3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NO</td> <td style="text-align: center;">C 8</td> <td style="text-align: center;">D 6</td> </tr> </table>		Si están bajo el mando	No están bajo el mando	SI	A 11	B 3	NO	C 8	D 6
	Si están bajo el mando	No están bajo el mando								
SI	A 11	B 3								
NO	C 8	D 6								

Fuente: Investigación de Campo, agosto de 2013.

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{11(6) - 3(8)}{11(6) + 3(8)} = \frac{54}{90} = 0.60$$

Para su mayor comprensión se presentan las tablas estadísticas de los resultados de las variables en conflicto.

Tabla 1.

1. ¿Cuántas dependencias están bajo su mando y que funciones realiza en cada una de ellas?	SI están	No están
	8	6

Tabla 2.

2. ¿El gerente ha contribuido a mejorar los procesos y funciones en la dependencia que dirige?	SI	NO
	11	3

Empleada la fórmula para determinar el coeficiente “Q” de Kendall, el resultado obtenido es 0.60, lo que indica que la relación de las funciones del Gerente Municipal y la coordinación de las dependencias conforme a la contribución ordenadamente de las actividades, es **media alta** que indica que la fuerza de asociación de ambas variables no es lo aceptable, pues las funciones del Gerente Municipal correspondería a tener una correlación perfecta con la

coordinación de las actividades de las dependencias, lo ideal sería que el resultado del coeficiente es “1” o cercano a la unidad.

Para poder tener un dato que pueda explicar a fondo el resultado obtenido, se le aplicará **el coeficiente de determinación (Q^2)**, el cuál determina el porcentaje de la asociación de las variables. Para este caso es:

$$(Q^2) = (0.60)^2 = 0.36 = \mathbf{36\%}$$

Este porcentaje indica que las funciones del Gerente Municipal solamente un 36% ha contribuido la coordinación de las actividades de las dependencias, en tanto que un 64% de las dependencias ejecutan sus actividades, pero no hay quién lo controle y/o supervise.

De acuerdo a los fundamentos lógicos proporcionados por el procedimiento estadístico aplicado, se deduce lo siguiente:

- a) Las funciones del Gerente Municipal, corresponden a funciones operativas, las cuales ha ayudado en la agilización y tramite, de las demandas y necesidades de las dependencias, pero no en la planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades que coadyuve a la optimización de los recursos que disponen en la consecución de la eficiencia y eficiente desenvolvimiento de sus funciones de cada dependencia, además cumplir los objetivos y metas planteadas por la comuna para el desarrollo de la sociedad.
- b) De las dependencias que están bajo el mando del Gerente Municipal son 8, que representa el 57% del total, en lo que limita una gestión efectiva pues el restante de las dependencias no tiene un jefe inmediato la cual resulta un ambiente de falta de información en cuanto a los resultados y metas de sus actividades, si se están logrando de acuerdo a lo planificado o necesitan medidas correctivas.
- c) Según las dependencias en cuanto al reporte de las actividades que realizan el 79%, hace un reporte mensual al Gerente Municipal, la importancia de la información es la evaluación de las actividades de las dependencias, así como proponer medidas correctivas si las hay; con el fin de cumplir los objetivos de cada una de las actividades.

En relación a los datos anteriores, con toda confianza que merece el caso, se puede decir que **la hipótesis se acepta no en su totalidad, sino en un 36% de certedad.-**

Al demostrarse que la hipótesis fue aceptada parcialmente, el estudio formuló las siguientes tesis emergentes:

- El proceso administrativo en las funciones del Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán y su incidencia en el proceso de toma de decisiones de los proyectos sociales de las comunidades.
- Evaluación del desempeño del Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán y la contribución en la gestión de la administración pública de la Municipalidad.

Conclusiones:

De acuerdo al análisis e interpretación de resultados del estudio se concluye lo siguiente:

- a. El Gerente Municipal no cuenta con un manual donde se describen las funciones, que indique la posición jerárquica y la unidad de mando con las dependencias, pues según los datos que el 57% de las dependencias están a su cargo las siguientes Oficina Forestal, Oficina de Desarrollo Económico, Oficina de la Mujer, Oficina de Recursos Humanos, Policía Municipal de Tránsito, Policía Municipal, Mercado Municipal, Servicio de agua potable, pero de acuerdo a la estructura organizacional que todos deberían estar bajo su mando para la efectiva coordinación y control de las actividades.
- b. Las principales funciones del Gerente Municipal son las siguientes:
 - Recepción de solicitudes de proyectos de las comunidades.
 - Estudio de factibilidad de los proyectos conjuntamente con la Oficina Municipal de Planificación.
 - Atender audiencias con los diferentes comités de las comunidades.
 - Representar al Alcalde ante instituciones del gobierno, empresas privadas, organizaciones internacionales, instituciones no gubernamentales (ONGs).
 - Supervisión de las actividades de cada uno de las dependencias.

Pero no se perciben las funciones de planificación y manejo de recurso humano.

- c. El Gerente tiene constante comunicación en la oficina de tesorería pues es el encargado de gestionar las necesidades de efectivo de las dependencias, pero él no ingiere en la toma de decisiones de la aprobación de los presupuestos de los proyectos sociales para las comunidades.
- d. El 79% de las dependencias realizan reportes de sus actividades al Gerente Municipal y el 21% los realiza con el Alcalde Municipal sobre el argumento que la gerencia no le da trámites a los inconvenientes y necesidades.
- e. Los tipos de decisiones que toman las dependencias conjuntamente con el Gerente Municipal son la coordinación de las actividades que representa el

50%; seguidamente la supervisión de personal en un 29% y el 14% corresponden a decisiones sobre a autorización de proyectos sociales.

- f. La contribución del Gerente Municipal en los procesos y funciones de las dependencias se tiene el 80% que ha contribuido en cuanto a la supervisión del personal, capacitaciones y sugerencias en el mejoramiento del desempeño del personal.
- g. La importancia que atribuyen las dependencia al Gerente Municipal son: La agilización de los tramites de las necesidades de las dependencias con un mayor porcentaje del 40%, la descentralización de las decisiones en un 27%, apoyo a Alcalde Municipal en la toma de decisiones en un 20% y finalmente el 13% corresponde a funcionario encargado del funcionamiento administrativo de la Municipalidad.
- h. Se acepta parcialmente la hipótesis en un 36%, lo que indica que las funciones del Gerente Municipal ha contribuido a coordinar las actividades en este porcentaje de las dependencias en cuanto a la organización de las actividades, agilización en los trámites de sus demandas y requerimientos de insumos y la supervisión de las actividades que realizan; pero el 64% de las dependencias realizan sus actividades y funciones sin la coordinación del Gerente Municipal, por lo tanto se percibe que hay desinterés y desconocimiento en cuanto al control y logro de los resultados de los planes y objetivos de estas dependencias de parte del Gerente Municipal.

Recomendaciones

De acuerdo a la discusión de la información y las conclusiones de esta investigación es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Capacitar al Gerente Municipal en las áreas de planificación, organización, supervisión y control que le permitirá liderar todos los procesos de las dependencias para la efectiva administración de las actividades y tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de las dependencias y de las comunidades.
- b. Para el control eficiente de las actividades y funciones de las dependencias se sugiere que todos sin hacer distinción e importancia para la Municipalidad estén bajo el mando del Gerente Municipal.
- c. Hacer conciencia a todas las dependencias de la importancia de la información y reporte de sus actividades, y sugerirles de entregar al Gerente Municipal para el control de las funciones de cada una e implementar mediada de corrección según sea el caso.
- d. Darles un trato por igual a todas las informaciones y reportes que presentan las dependencias, y de sus demandas y necesidades para evitar confrontaciones con los jefes de las dependencias.
- e. Crear una cultura de comunicación y relaciones de trabajo entre todas las dependencias, y trabajar en equipo para lograr los objetivos y metas propuestos por la Municipalidad.
- f. Involucrarse en el proceso de toma de decisiones en las asignaciones de los presupuestos de los proyectos sociales de las comunidades para la distribución equitativa de los recursos financieros de la comuna.
- g. Evaluar los avances de las actividades de las dependencias y la eficiencia de las funciones del personal de la comuna.
- h. Realizar el plan administrativo, plan operativo de la Municipalidad e implementar estrategias para el logro de los objetivos definidos.

1. PROPUESTA:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPÁN

La propuesta de solución que a continuación se detalla se realizó, en base de la investigación de campo sobre el perfil del Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán, pues cuenta actualmente con varias deficiencias en cuanto a sus funciones en la gerencia municipal y con las dependencias, así como también la unidad de mando y la responsabilidad en la toma de decisiones de los proyectos sociales de las comunidades; las cuales se pretende eliminar estas deficiencias y más que todo mejorar la gestión del Gerente Municipal en la gerencia y con las dependencias.

La propuesta proporciona la descripción de las funciones y el perfil idóneo del Gerente Municipal necesarios para la gestión de la administración de la gerencia municipal la cual le permite la eficiencia y eficacia en su desempeño; también se propone la evaluación de la propuesta que consiste en la evaluación de desempeño de 360 grados que le permite evaluar el impacto de la propuesta y conocer las opiniones al respecto de su desempeño de parte del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, las dependencias y su autoevaluación, con el objetivo de mejorar su desempeño.

La realimentación de la propuesta le permite al Gerente Municipal capacitarse en los aspectos que requieren de orientación y también le permite estar en continua profesionalización para lograr la eficiencia y eficacia de sus responsabilidades y actividades que realiza en la gerencia municipal y con las dependencias.

2. JUSTIFICACIÓN.

Según el estudio de investigación se determinó que el Gerente Municipal actualmente no cuenta con la descripción de sus funciones y perfil necesario para la gestión de la administración de la gerencia municipal, en consecuencia a esto no ha coordinado y supervisado a todas las dependencias, por lo que las funciones que realiza en cada una de las dependencias y en la gerencia no cumplen el óptimo desempeño.

Por lo tanto la propuesta de solución, se elaboro con la finalidad de apoyar al Gerente Municipal en la descripción de sus funciones y perfil necesarios para la gestión eficiente y eficaz de la gerencia municipal, de igual manera contribuir a promover el ordenamiento y el mejoramiento interno de la Municipalidad, pues le permitirá la identificación de las tareas correspondiente a la coordinación y supervisión efectiva de las dependencias.

También permite definir con claridad las funciones y la ubicación del puesto dentro del organigrama, y las relaciones jerárquicas con el personal municipal que le permite la efectiva comunicación para la coordinación y supervisión de las actividades, y para la toma de decisiones en cuanto a las necesidades y requerimientos de las dependencias así como también de los proyectos sociales que brinda la Municipalidad.

3. OBJETIVOS.

3.1. General:

- Colaborar en la eficiencia y eficacia del Gerente Municipal estableciendo la descripción de sus funciones y los conocimientos adecuados del puesto para incidir positivamente en las actividades de la Municipalidad y en la toma de decisiones de los proyectos sociales de la población.

3.2. Específicos:

- Elaborar una descripción clara y concisa del puesto para que el Gerente tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Presentar un perfil ideal del Gerente Municipal, conforme a las funciones obtenidas de la descripción de las mismas para que contribuya a normar los criterios en la toma de decisiones dentro de la planeación y estrategias de la comuna.
- Precisar las funciones y relaciones jerárquicas del Gerente Municipal con las dependencias estableciendo las líneas de autoridad para la efectiva coordinación y supervisión.

4. MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO.

MISION DEL PUESTO	
Planificar, organizar, supervisar, coordinar y controlar las actividades, los servicios, procesos, actuaciones y recursos de la comuna, así como desarrollar políticas y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos de la Municipalidad de Tonicapán.	
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
UNIDAD	GERENCIA
PUESTO	GERENTE MUNICIPAL
NATURALEZA DEL PUESTO	ADMINISTRATIVA
DEPENDENCIA JERRARQUICA	ALCALDE MUNICIPAL
DEPENDENCIAS BAJO SU MANDO	TODAS LAS DEPENDENCIAS
RELACIONES DE TRABAJO:	
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CONCEJO MUNICIPAL. ▪ ALCALDE MUNICIPAL. ▪ TODO EL PERSONAL.
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS. ▪ ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar y dar asistencia técnico-administrativo al Alcalde en la ejecución de sus atribuciones y obligaciones. ▪ Realizar el plan de desarrollo institucional, el plan operativo institucional, planes y programas específicos y los instrumentos de gestión municipal y definir las estrategias para su ejecución. ▪ Apoyar y ejecutar los procesos de planificación, organización, integración, dirección y evaluación, para el buen cumplimiento de las órdenes y directrices de la comuna. ▪ Participar en la toma de decisiones de los proyectos sociales y la asignación del presupuesto de cada uno. ▪ controlar el cumplimiento de ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones administrativas y financieras, así como programas y proyectos municipales. 	

- Ejecutar el plan operativo y presupuesto Municipal correspondiente a la Gerencia Municipal, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
- Controlar, supervisar y evaluar la gestión administrativa financiera y económica de la Municipalidad, y disponer las medidas correctivas.
- Asistir a todas las sesiones del consejo municipal.
- Representar al Alcalde en los actos y eventos oficiales, y ante organizaciones gubernamentales, ONGs, entidades privadas, organizaciones nacionales e internacionales, así como las comisiones de gestión por encargo del Alcalde.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la calidad, aplicada a todas las operaciones administrativas y técnicas de la municipalidad.
- Conocer y evaluar conjuntamente con la oficina de Recursos Humanos la correcta administración de los procesos referente al personal municipal.
- Establecer estrategias para mantener un clima organizacional óptimo y lograr que el personal alcance los resultados establecidos.
- Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades que efectúan las dependencias que conforman la estructura organizacional de la Municipalidad.
- Disponer la efectiva atención de los requerimientos de las dependencias a fin de que los mismos cumplan con los procesos a su cargo y la prestación de los servicios públicos.
- Resolver y disponer la atención de los asuntos internos de la Municipalidad, en concordancia con la normatividad vigente y la política institucional, con el objeto de dinamizar la gestión municipal.
- Informar mensualmente a la alcaldía, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
- Presentar al alcalde la memoria anual de la municipalidad.

Condiciones de Trabajo:

- **Lugar físico:** La actividad gerencial se desarrollara en condiciones de oficina; sin embargo debe desplazarse con regularidad a diferente zonas, cantones, aldeas del municipio como también en otros departamentos del país.

- **Horario de trabajo:** El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm.

II. PERFIL DEL PUESTO

Requisitos Académicos:

- Maestría en Administración Pública.
- Identificación con el hacer municipal y Leyes Municipales; Cursos de Relaciones Públicas, Manejo de Servicio al Cliente, Relaciones Humanas.

Habilidades Personales:

- Capacidad analítica y toma de decisiones.
- Facilidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Poseer liderazgo y don de mando.
- Personalidad proactiva.
- Capacidad para relacionarse a todo nivel.
- Capacidad de Innovación.
- Solvencia ética y moral.

Competencias Genéricas:

- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos.
- Manejo de conflictos.
- Negociación.
- Delegación.
- Desarrollo de recursos humanos.

Competencias Técnicas:

- Normativa legal municipal.
- Procedimientos municipales.
- Reglamentos municipales.
- Servicios municipales.
- Excel avanzado.
- Sistemas informáticos municipales.
- Dominio del entorno municipal.
- Leyes aplicables a la gestión municipal.
- Dictámenes o resoluciones de entes reguladores.
- Plan regulador municipal.
- Plan estratégico.
- Elaboración de presentaciones.
- Elaboración de informes.
- Técnicas de negociación.
- Metodologías de planificación.

5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA:

Para evaluar el impacto de la propuesta de las funciones gerenciales del Gerente Municipal se propone la evaluación de desempeño de 360 grados que consiste en una evaluación integral, que pretende dar al Gerente una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible, al obtener aportes desde todos los ángulos de los diferentes funcionarios municipales, las siguientes: Del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal, los jefes de cada dependencias y su propio auto evaluación en relación a las competencias, conductas, sus funciones y diseñar programas de desarrollo.

El proceso ayuda a proporcionar una devolución tanto positiva como negativa de una manera más constructiva de su desempeño de parte de todo el personal donde tiene relación como parte de sus funciones, que le permite visualizar como ha contribuido en los diferentes factores evaluados y en qué aspectos debe mejorar para lograr la eficiencia y eficacia de sus funciones y responsabilidades.

6. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 grados PARA EL GERENTE MUNICIPAL.

		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	PLANIFICACIÓN					
1	Participa efectivamente en la planificación de las actividades.					
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada para las actividades y funciones.					
3	Propone estrategias para lograr las metas y objetivos planteados.					
	ORGANIZACIÓN					
4	Capacidad para lograr que el personal trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.					
5	Organiza las actividades y funciones de la comuna.					
6	Delegación de autoridad.					
	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN					
7	Es ejemplo de integridad y servicio.					
8	Se ha suscitado quejas con respecto a las relaciones con él.					
9	Demuestra capacidad creativa para mejorar					

	los sistemas existentes.					
10	Motiva persistentemente al personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la comuna para su mayor provecho.					
11	Es un ejemplo para su personal en conocimientos técnicos y especializados en su área,					

	CONTROL					
12	Ejerce el control necesario de las actividades de las dependencias.					
13	Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado.					
14	Mantiene un registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pertinentes.					
15	Da seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el menor tiempo por parte del personal.					
16	Supervisa que las dependencias tengan los materiales o herramientas necesarias de trabajo.					

	TOMA DE DECISIONES					
17	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.					
18	Sus decisiones son objetivas y acertadas					
19	Toma decisiones en el momento oportuno.					

	RESOLUCIÓN DE PLOBLEMAS					
20	Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exige definir cursos de acción considerando las políticas de la comuna.					

	COMUNICACIÓN					
21	Efectúa reuniones con el personal para discutir aspectos referidos con las funciones de la comuna.					
22	Mantiene informado al personal municipal sobre nuevos procedimientos y políticas.					
23	Promueve el uso de medios de comunicación en la comuna: memorando, afiches, manuales de información para reuniones con el personal.					

	DESTREZAS Y HABILIDADES					
24	Iniciativa y excelencia; toma iniciativas para aprender nuevas habilidades y alcanza niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
25	Integridad, es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales, asegura la transparencia en la administración de los recursos.					

26	Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con el personal y solicita, y brinda retroalimentación.					
27	Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad, promueve clara dirección e información y da soporte al personal municipal,					
28	Muestra sensibilidad hacia las opiniones de otros y los comprende, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida del personal.					

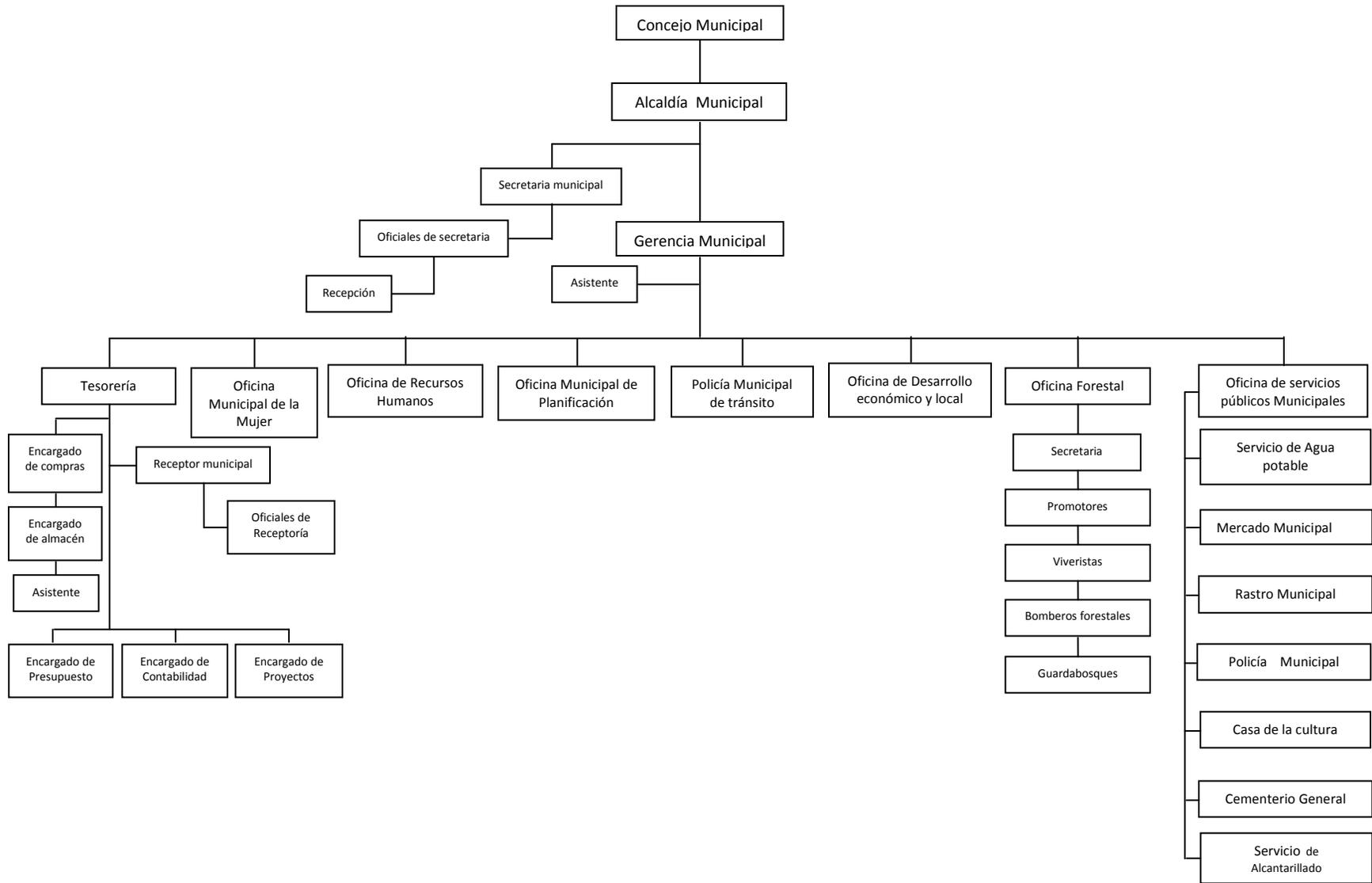
7. REALIMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:

La retroalimentación de los factores evaluados en relación al desempeño del Gerente Municipal, ayuda a tener una percepción de cómo está realizando sus funciones y dotarlo de todos los medios necesarios y lograr la eficiencia de sus funciones, y para asegurar el óptimo desempeño conforme a las necesidades de la Gerencia Municipal y la Administración de la Municipalidad en el logro de los objetivos, misión y metas establecidos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Realizar evaluación de desempeño continuo con el fin de mejorar las funciones y encontrar puntos críticos donde requiere orientación.
- En base de la evaluación de desempeño implementar programas de capacitaciones de las aéreas que necesitan mejorar para el óptimo desempeño del Gerente Municipal.
- Incentivar al Gerente Municipal para la continua profesionalización de sus conocimientos de acuerdo a los cambios y avances de la tecnología.
- Dotar al Gerente Municipal de herramientas administrativas actualizados que contribuye en mejorar su gestión en la Gerencia municipal.
- Actualizar la propuesta de acuerdo a la exigencia y necesidades de la Gerencia Municipal.

ANEXOS.

1. ORGRANIGRAMA MUNI TOTONICAPÁN.



2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

TEMA:

EL PERFIL DEL GERENTE MUNICIPAL DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE TOTONICAPÁN.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En la municipalidad de la ciudad de Totonicapán, cabecera municipal del departamento de Totonicapán; según el Artículo 34 del Código Municipal, el Consejo Municipal es el encargado de organizar las funciones de sus oficinas con el objetivo de garantizar la buena marcha de la Administración Municipal, con ello fue creado el cargo de Gerente Municipal en el año 2,012, con el fin de servir de mejor manera a la población totonicapense.

En la actualidad dicha Municipalidad enfrenta cada vez mayores retos, asume mayores competencias, por el crecimiento de la población y demanda de proyectos de los cantones, parajes y caseríos, con el objetivo de una buena administración pública y servir de mejor manera las necesidades de las comunidades; como consecuencia fue creado el cargo del Gerente Municipal para atender estas demandas, este ente se ocupa esencialmente del estudio del proceso de decisión conjuntamente con el Alcalde, además cumple el rol de representante del Alcalde en reuniones con la población, entidades del gobierno central, instituciones no gubernamentales, empresas privadas y organizaciones internacionales en la gestión de proyectos para las comunidades.

El Gerente Municipal en lo que refiere las funciones en la Oficina de Recursos Humanos es el actor principal en la toma de decisiones en el actuar del personal que labora en la Municipalidad, la cual él lleva, el control de los horarios de las jornadas de trabajo pues el inconveniente principal de los colaboradores es que se han acomodado en sus puestos de trabajo y no cumplen con los horarios de la jornada que tiene cada uno de ellos, la cual crea conflictos con el Gerente en cuanto al manejo del recursos humano, también, el Gerente Municipal toma el rol de las decisiones del proceso de reclutamiento, selección de los empleados cuando surjan promociones de trabajo, pero también cuando surgen conflictos con el recurso humano es el encargado de tomar las decisiones de las desvinculaciones de los empleados es evidente que estas funciones son propias de la oficina de recursos humanos y no del Gerente Municipal, la cual genera

duplicidad de funciones en estos dos cargos, y conflictos con el Gerente Municipal pues el personal lo toma como una figura antagónica.

Antes de la creación del cargo de Gerente Municipal, la persona estaba a cargo de la Oficina de Planificación Municipal por sus relaciones con las diferentes autoridades comunales establecidas durante su gestión, en la actualidad la población acuden a él, lo que se evidencia que la misma población desconoce de los cambios que se están realizando en la Municipalidad, esta situación ha creado inconvenientes entre la población pues en sus facultades están simplemente el trámite de los proyectos; presentarlos al Consejo Municipal y Alcalde para su discusión y aprobación, y no el decisor de la aprobación de estas demandas de la población.

Cuando surgen problemas en la ejecución de los proyectos en las comunidades, él es quien se encarga de resolver los inconvenientes pues la encargada del departamento de proyectos es del sexo femenino la cual le dificulta desplazarse en las comunidades, también por ser nueva en ese cargo desconoce las comunidades, estos inconvenientes le afectan al Gerente Municipal pues deja sus funciones para atender estos problemas de las comunidades.

Por la diversidad de funciones del Gerente Municipal, en cuanto a la relación con las demás dependencias en la toma de decisiones, deja de un lado las principales funciones inherentes a su cargo por la absorción de tiempo que emplea para estos, la cual se evidencia que no están bien definidas cuáles son sus funciones principales y cuáles son las unidades que está bajo su mando.

El personal, es necesario que describen los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos, el cargo puede describirse como una unidad de las organizaciones cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos, los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña; proporcionando los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Las funciones o tareas son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo, su importancia radica en la especificación de sus responsabilidades y la relación con las demás dependencia, sin embargo la Gerencia Municipal de la Municipalidad de Totonicapán no tiene bien definida sus funciones, las relaciones jerárquicas y la unidad de mando con las demás dependencias de la Municipalidad lo cual resulta inconvenientes en el ambiente de trabajo, puesto que la Gerencia se vincula en las decisiones de los demás

dependencias de la Municipalidad que se atribuye funciones que no son propias de la misma, lo cual conlleva a duplicidad de funciones en estos. El Gerente Municipal debe liderar los procesos de cambios dentro del Municipio, para ello debe estar adecuadamente formado, capacitado y preparado, debido a la elevada responsabilidad y repercusiones de sus actuaciones como elemento fundamental para enfrentar con éxito los nuevos modelos que exigen un cambio directamente relacionado con los procesos gerenciales de la nueva cultura corporativa.

II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

En virtud, la presente investigación se orientara a responder las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuál es la importancia del Gerente Municipal dentro de la Municipalidad de Totonicapán?
- b. ¿Cuáles son las principales funciones del Gerente Municipal en la Municipalidad de Totonicapán?
- c. ¿Cuáles son las unidades que están bajo de su mando y que funciones tiene en cada uno de estos dentro de la Municipalidad de Totonicapán?
- d. ¿Qué perfil tiene el actual Gerente Municipal?

III. JUSTIFICACIÓN:

Para la buena marcha de las organizaciones públicas se requieren de funciones definidas y el perfil del personal idóneo para los cargos de la alta jerarquía, que pueda cumplir con las responsabilidades que le es encomendado, las funciones son elementos importantes dentro de las organizaciones pues es de uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, entre otros beneficios la cual conlleva a la eficiencia y eficacia tanto interno como externo de las organizaciones.

El Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán, tiene diversidad de funciones y responsabilidades lo cual conlleva al compartimiento con otras dependencias causando pérdida de tiempo y también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios, estas funciones si bien es cierto que son los principios del trabajo en equipo y la interrelación entre las dependencias de la Municipalidad, para el efectivo funcionamiento de la misma; también conlleva riesgo de conflictos afectando la armonía entre el personal.

En virtud de ello, se desconoce las principales funciones y el perfil idóneo del Gerente Municipal; las unidades que está bajo su mando y su importancia en la Municipalidad, también es sabido que por la innovación de la administración pública y necesidad de servir a la población se han creado estos cargos sin ninguna base científica administrativa, por la naturaleza de la investigación no se han hecho estudios al respecto en este contexto.

Por ello, esta investigación pretenderá aclarar desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, de primera mano, cuáles son las principales funciones del Gerente Municipal en la Municipalidad de Tonicapán, y cuáles son las unidades que está bajo su mando y cuál es el perfil idóneo de la persona quien ocupa el cargo. Finalmente describir la importancia del Gerente Municipal con las otras dependencias, por tales razones se justifica el presente estudio de investigación.

IV. OBJETIVOS:

Generales:

- a. Contribuir con la administración de la Municipalidad de la cabecera departamental de Tonicapán para el buen servicio a la población.
- b. Fomentar el uso de la administración científica en los procesos administrativos en la Municipalidad de la cabecera departamental de Tonicapán para maximizar los recursos que dispone.

Específicos:

- a. Clasificar las principales funciones del Gerente Municipal para el mejor desenvolvimiento en su desempeño dentro del departamento de la Gerencia Municipal.
- b. Enumerar las unidades de trabajo que tiene bajo el mando del Gerente Municipal para coordinar las actividades de cada una de las dependencias de la municipalidad.
- c. Describir la importancia del Gerente Municipal dentro de la Municipalidad para fortalecer la administración pública de la municipalidad.

- d. Verificar las relaciones de dependencia dentro de su cargo, para lograr la eficiencia en sus funciones.

V. HIPÓTESIS:

- Las funciones del Gerente Municipal contribuyen a coordinar ordenadamente las dependencias que están bajo su mando.

VI. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO:

a. Espacial:

Se desarrollará en el inmueble de la Municipalidad de la cabecera departamental de Totonicapán; para ello serán objetos de estudio, el Gerente Municipal, el Alcalde, y las Dependencias de la Municipalidad.

b. Temporal:

La investigación se realizará durante los meses de junio a septiembre del año 2,013; y de carácter sincrónico.

c. Teórica:

Esta investigación tendrá una perspectiva de la administración de recursos humanos y la administración pública, por lo que se harán uso de los conceptos de perfil del cargo, análisis y descripción de puestos, unidad de mando, delegación de autoridad, manual de funciones y la administración pública. Además se harán uso de otras ramas del conocimiento cuando sea necesario.

VII. METODICA:

DATOS DE IDENTIFICACION	ACCIONES
CLASE DE ESTUDIO	No experimental.
TIPO	Transeccional o transversal en el tiempo.
SUB TIPO	Cualitativo-Cuantitativo.
UBICACIÓN METODICA	Investigación social. <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el estudio se procederá a estudiar el sujeto por medio de su inmersión en las instalaciones de la Municipalidad de Totonicapán. ▪ Se asumirá una actitud de observador de los

	<p>sujetos del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizará la diferencia que hay entre el perfil idóneo y las funciones principales de un Gerente Municipal y la realidad del perfil y funciones del Gerente Municipal de Totonicapán.
Métodos Particulares	<p>Se realizará procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inducción: Se aplicará en el proceso de recolección de información a los sujetos del problema. ▪ Transductivo - Analogía: Se procede a comparar las funciones y perfil ideal teóricamente de gerente, con del Gerente Municipal de la cabecera departamental de Totonicapán. ▪ Deducción: Con base a los datos se procederá a analizar la situación actual en cuanto a perfil y las funciones del Gerente Municipal, en función a ello describir la importancia de este cargo en la Municipalidad y las funciones principales del cargo.
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de documentos. ▪ Observación. ▪ Entrevista.
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de documentos: Se procederá a revisar las fuentes bibliográficas y elaborar fichas de citas textuales, paráfrasis, resúmenes y comentarios sobre gerencia municipal, funciones y perfil. ▪ Observación: Se observará el conjunto de actitudes que realiza el Gerente Municipal al momento de realizar sus funciones. ▪ Entrevista: Mediante el uso de una boleta, se procederá a entrevistar al Gerente Municipal, Alcalde y las Dependencias de la Municipalidad.
FORMAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formas: Para elaborar el informe final se hará uso de citas textuales, cuadros de resúmenes. ▪ Instrumentos: Se elaboraran: <ul style="list-style-type: none"> i. Un formato de entrevista. ▪ Herramientas: Se implementara; <ul style="list-style-type: none"> i. Fichas para citas textuales. ii. Fichas de observación de campo.

	iii. Fichas bibliográficas. iv. Fichas de resumen.
--	---

VIII. UNIDADES DE ANÁLISIS:

Serán objeto de estudio los jefes de cada una de las siguientes dependencias:

- El Alcalde Municipal.
- Gerente Municipal.
- Oficina Municipal de Planificación.
- Servicio de Agua Potable.
- Servicios de Alcantarillado.
- Servicios de Rastro.
- Servicio de Cementerio.
- Oficina de Recursos Humanos.
- Policía Municipal.
- Policía Municipal de Transito.
- Oficina de la Mujer.
- Oficina de Desarrollo Económico.
- Tesorería.
- Oficina Forestal Municipal.
- Casa de la Cultura.
- Mercado Municipal.

IX. CENSO:

Las dependencias anteriormente descritas forma la estructura organizacional de la Municipalidad, por lo tanto para la recolección de la información se procede a realizar un censo, por medio de una boleta de entrevista.

X. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO																			
	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	SEMANAS																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de plan de investigación	■	■	■	■																
Revisión de plan de investigación asesor				■																
Corrección de plan de investigación y revisión.				■	■															
Elaboración de marco teórico					■	■	■	■	■											
Revisión de marco teórico									■											
Corrección de marco teórico										■										
Elaboración de instrumento de recolección de la información											■	■	■							
Recolección de información y análisis.													■	■	■					
Revisión del análisis de la información.															■	■				
Elaboración de propuesta.																■	■	■		
Revisión y corrección de propuesta.																			■	
Presentación de informe final.																				■

XI. PRESUPUESTO:**Centro Universitario de Occidente –CUNOC-****Presupuesto de gastos****Trabajo de graduación.**

No.	Cuenta	Ingreso	Egreso
	Recursos Financieros		
1	Autofinanciamiento	Q 8,000.00	
	Recursos Materiales		
2	Papelerías y documentos de consulta		Q 750.00
3	Elaboración e impresión de varios documentos		Q 500.00
4	Internet		Q 150.00
5	Viáticos		Q 400.00
6	Energía eléctrica		Q 150.00
5	Equipo de computo		Q 200.00
6	Fotocopias de documentos		Q 250.00
7	Elaboración e impresión de instrumento de recopilación de datos		Q 100.00
8	Alquiler de bibliografía		Q 50.00
9	Presentación e impresión del informe final		Q 50.00
10	Impresión de trabajo de graduación		Q 1000.00
11	Pago de teléfono		Q 150.00
12	Gastos varios		Q 250.00
	Recursos Humanos		
13	Elaboración de la investigación		Q 4000.00
	Total	Q 8000.00	Q 8000.00

XII. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

“Las funciones del Gerente Municipal contribuye a coordinar ordenadamente las dependencias que están bajo su mando”

Concepto	Variable	Índices	Indicadores
Gerente	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación. ▪ Organización. ▪ Dirección. ▪ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes a corto, mediano y largo plazo. ▪ Objetivos, metas, visión, misión. ▪ Estructuras organizacionales, organigramas, división del trabajo. ▪ Dirigentes, comunicación, motivación. ▪ Eficiencia de los recursos, supervisión de personal, medidas de corrección.
Gerencia Municipal	Gerente Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servidor público. ▪ tomador de decisiones en beneficio de las comunidades. ▪ Gestión de recursos para el desarrollo. ▪ Coordinación de las unidades de trabajo. ▪ Manejo de aspectos políticos de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en el manejo de sus funciones dentro de la Municipalidad. ▪ Distribución equitativa de los recursos para las comunidades según sus necesidades. ▪ Eficiencia de cada uno de las unidades de trabajo que está bajo su mando. ▪ Manejo de conflictos entre las comunidades. ▪ Delegación de funciones entre las unidades de trabajo.

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de aspecto políticos y relaciones de poder con las comunidades. ▪ Mediación entre los intereses de los diferentes grupos políticos.
<p>Dependencias de la municipalidad de Totoncapán</p> <p>Perfil de puesto.</p>	<p>Dependencias de la municipalidad.</p> <p>Unidad de Mando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional de la municipalidad. ▪ Posición en el organigrama de las dependencias de la municipalidad. ▪ Unidad de mando de las dependencias de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de dependencias de la Municipalidad. ▪ Funciones de las unidades de trabajo de la municipalidad. ▪ Relación jerárquica de las dependencias de la Municipalidad. ▪ Nivel de autoridad de las dependencias de la Municipalidad.

3. BOLETAS DE ENTREVISTAS.

3.1. Boleta de Entrevista al Gerente Municipal.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Buenos días (tardes), soy estudiante del CUNOC-USAC, estoy realizando el estudio sobre “El Perfil del Gerente Municipal de la Cabecera Departamental de Totonicapán” para conocer las principales funciones del Gerente y su importancia en la comuna; por la cual le solicito proporcionar la siguiente información que serán utilizados de manera confidencial para fines académicos y profesional en la elaboración del trabajo de graduación.

1. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña dentro de esta comuna?
3. ¿A quién le reporta los resultados de las actividades que realiza?
4. ¿Cuántas dependencias está bajo su mando y que funciones realiza en cada una de ellas?
5. ¿Con quiénes tiene que mantener comunicación como parte del trabajo dentro y fuera de la comuna?
6. ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?
7. ¿Cuáles son las funciones que comparte con todo el personal de la comuna?
8. ¿Con que dependencias necesita relacionarse en el puesto de trabajo?
9. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente las funciones?
10. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente las funciones?
11. ¿Qué otras características debe poseer para desarrollar apropiadamente las funciones?

¡Gracias por su colaboración!

3.2. Boleta de Entrevista al Alcalde Municipal.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Buenos días (tardes), soy estudiante del CUNOC-USAC, estoy realizando el estudio sobre “El Perfil del Gerente Municipal de la Cabecera Departamental de Totonicapán” para conocer las principales funciones del Gerente y su importancia en la comuna; por la cual le solicito proporcionar la siguiente información que serán utilizados de manera confidencial para fines académicos y profesional en la elaboración del trabajo de graduación.

1. ¿Cuáles son las funciones del Gerente Municipal en la alcaldía?
2. ¿Qué actividades de trabajo le reporta el Gerente Municipal?
3. ¿Cuál es la importancia de tener un Gerente dentro de la municipalidad?
4. ¿El Gerente municipal ha contribuido a mejorar los procesos y funciones de las dependencias que están bajo su mando? SI, NO ¿Cómo?
5. ¿Cuál fue la razón de la creación de la Gerencia Municipal en la municipalidad?
6. ¿Qué injerencia tiene el Gerente Municipal en la alcaldía?

¡Gracias por su colaboración!

3.3. Boleta a las Dependencias de la Municipalidad.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Boleta
No.

Buenos días (tardes), soy estudiante del CUNOC-USAC, estoy realizando el estudio sobre “El Perfil del Gerente Municipal de la Cabecera Departamental de Totonicapán” para conocer las principales funciones del Gerente y su importancia en la comuna; por la cual le solicito proporcionar la siguiente información que serán utilizados de manera confidencial para fines académicos y profesional en la elaboración del trabajo de graduación.

1. ¿Qué funciones tiene el Gerente Municipal dentro de la dependencia que dirige?
2. ¿Qué actividades de trabajo le reporta al Gerente Municipal?
3. ¿Qué tipo de decisiones se toman conjuntamente con el Gerente Municipal?
4. ¿El Gerente ha contribuido a mejorar los procesos y funciones en la dependencia que dirige? SI, NO ¿Cómo?
5. ¿Cuál es la importancia del Gerente dentro de la municipalidad?
6. ¿Qué injerencia tiene el Gerente Municipal en esta dependencia?

¡Gracias por su colaboración!

Bibliografía

1. Abreu, Manuela y Cañedo, Rubén 1998, Gerencia Total de la Calidad en las Organizaciones. ACIMED, pág. 250.
2. Arnoletto, E.J. 2007 Administración de la Producción como Ventaja Competitiva, Edición electrónica texto completo disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b//>. Pág.299.
3. Aubrey, D. (1997). Gerencia del Desempeño. México, Editorial McGraw-Hill. 200.
4. Cabrero Mendoza, E. 2004, Del Administrador al Gerente Publico, universidad autónoma de México, segunda edición, pág. 89
5. Chiavenato Idalberto, 2,002; Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial: McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A. pág. 671.
6. Congreso de la Republica de Guatemala, 2002, Código Municipal, Decreto Numero 12-2002, pág. 54
7. Instituto de Estudios y Capacitación Cívica. 1985. "Diccionario Municipal de Guatemala." Guatemala. Pág. 300
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark, 2,008; Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, Decimotercera Edición McGraw-Hill INTERAMERICANA; pág. 653
9. Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos de la Municipalidad de Totonicapán, 2006 INFOM-BID-Fundación Solar. Pág. 128.
10. Munch G. y García M. 2003, Fundamentos de Administración, decimosegunda edición, Editorial Trillares, S.A. pág. 231.
11. Puentes A. Aldemar; 2,008, Gerencia Pública y Gobierno Municipal, Editorial. Gtz Socio Mundial para el Futuro Común, pág. 242.
12. Rojas Soriano, Raúl. 2006. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Trigésima Tercera Edición. Plaza y Valdés Editores. México.

13. Salazar, Carlos. “¿Qué son las políticas públicas?” en: Revista Universitaria, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
14. Saquimux Canastuj, N. E. 2012. Hagamos Una Tesis, Quetzaltenango, Guatemala; segunda edición, Editorial Pervan. Pág. 166.
15. Secretaria de Relaciones Exteriores. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. Disponible:
http://www.sre.gob.mx/normateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf.
pág. 78.
16. Silenis Añez de Contreras, Documento: Pensamiento Estratégico en la Formación Gerencial del alto Gerente Municipal; Cuestiones Políticas N° 34, enero-junio de 2005.
17. ZIMMERMANN, Arthur. 1998 Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Ediciones Abya Yala. Pág. 190.