




**AIU**  
Atlantic International University

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

**Student Publications**



**AIU**  
Atlantic International University  
[www.aiu.edu](http://www.aiu.edu)

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



**Fortalecimiento de Consejos Comunitarios de Desarrollo  
(COCODES) en la Región VI, Guatemala**

**EDGAR ALFREDO MONZÓN MIRANDA**

**Guatemala, 28 de abril de 2008**



## ABSTRACT

El presente proyecto representa la necesidad existente en el país de llevar capacitación a todas las comunidades del mismo, para que sean ellas las que decidan como desarrollarse, de acuerdo a las necesidades que se priorizan en forma consensuada, en la comunidad y sean trasladadas a las políticas, planes y programas de desarrollo urbano y rural.

El proyecto consiste en capacitar 2,966 comunidades de la Región VI (Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Retalhuleu y Suchitepéquez) dicha capacitación incidirá directamente en la consolidación de la plataforma base del sistema de Consejos de Desarrollo.

El estudio de mercados refleja con claridad las necesidades existentes y lo propicio que es el momento para llevar a cabo un proyecto de tal magnitud, cualquier esfuerzo de desarrollo que no incluya las necesidades desde la base no podrá buscar un desarrollo sostenible.

El presente proyecto logrará capacitar a 11,864 líderes comunales, que se convertirán en multiplicadores para sus comunidades.

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

El espíritu de la Ley del Sistema de Consejos de Desarrollo, es claro y bien intencionado, es decir, que las propuestas suban hacia las instancias superiores, en forma de propuesta para luego regresar en forma de respuesta.

No se ha llevado a cabo por la carencia de voluntad política y manipuleo político de los gobiernos de turno.

La región VI representa el 25% del caudal electoral, lo cual representan un valor adicional al proyecto.

Solamente educando y capacitando a las comunidades, desde la base, se puede pensar en desarrollo y logrando dicha participación, se podrá hablar de un sistema.

Los esfuerzos que se han realizado en forma aislada no han incidido en el proceso de desarrollo, ya que solamente se ha obtenido un impacto muy escaso e inversiones onerosas para la región.

El presente proyecto producirá un impacto social y económico en las comunidades, al priorizar la inversión.

Es observable que la corrupción es buena parte del atraso pero lo más alarmante es lo mal que se invierte para lograr los objetivos negativos que se proponen los

## ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Información del Proyecto	2
2.1 Antecedente	
2.1.1 Importancia del proyecto	3
2.1.1.1 Importancia del fortalecimiento de los consejos comunitarios de desarrollo –COCODES-	
2.2 Antecedentes políticos del proyecto	4
2.3 Expectativas	
2.4 Programación	5
2.5 Problema	
2.5.1 Objetivos	
2.5.2 Objetivos generales	
2.5.3 Objetivos específicos	6
2.6 Desarrollo del Proyecto	
2.6.1 Análisis de los involucrados	8
2.6.2 Mapa de relaciones	9
2.6.3 Área de influencia	10
2.6.4 Área de impacto	11
2.7 Fundamento legal del proyecto	13
2.8 Justificación del proyecto	15
2.9 Marco teórico conceptual	17
3. Estudio de mercado	19
3.1 Definición del servicio	
3.2 El producto principal	
3.3 Valores agregados	
3.4 Área de influencia	
3.5 Estructura de la población	20
3.6 Las tasas de crecimiento	
3.7 Comportamiento de la necesidad	21
3.8 Situación futura	22

3.9 Estimación de la demanda que atenderá el proyecto	
3.10 Comportamiento de la oferta	
4. Estudio de mercado	23
4.1 Resultados de la encuesta	25
5. Estudio técnico	32
5.1 Tamaño	
5.2 Localización	
5.3 Proceso de realización	
5.4 Diagrama del Proceso	34
5.6 Calendarización	35
6. Organización	38
6.1 Estructura organizacional-organigrama	37
6.2 Manual de funciones	39
6.2.1 Aspectos organizativos	
6.2.2 Director general	42
6.2.3 Secretaria de director general	47
6.2.4 Sub- director	50
6.2.5 Director financiero	57
6.2.6 Contador general	63
6.2.7 Asistente de contabilidad	67
6.2.8 Director administrativo	70
6.2.9 Secretaria dirección administrativa	74
6.2.10 Trabajador social	76
6.2.11 Secretaria recepcionista	79
6.2.12 Piloto	82
6.2.13 Guardián	84
6.2.14 Conserje	87
7. Estudio administrativo legal	90
8. Estudio financiero	91
8.1 Prepuesto consolidado proyectado para tres años	
8.2 Presupuesto analítico proyectado para tres años	

8.3 Presupuesto analítico por cada año de ejecución presupuestaria para los tres años del Programa	
8.4 Evaluación económica	
8.5 Sensibilidad	
8.6 Evaluación social del proyecto	92
9. Conclusiones	105
10. Recomendaciones	106
11. Bibliografía	107
Anexos	
1. Formulario Encuesta a Consejos Comunitarios de Desarrollo	

## **1.- Introducción**

La necesidad de asociación inherente al ser humano, lo lleva a reunirse en la búsqueda de la solución de sus problemas; en este momento, se hace presente la figura de los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-, llevando implícita la necesidad de capacitación sobre los elementos legales que se encuentran a su disposición, de allí que ésta capacitación será el eje del fortalecimiento de la base comunitaria, para lograr su adecuada inclusión en el Sistema de Consejos de Desarrollo, plataforma que hasta el momento se considera como la única vía para implementar el desarrollo de las comunidades y por ende del país entero.

Esta capacitación se llevará a cabo por medio de talleres con la participación de los líderes comunitarios, se abordarán temas como: el desarrollo de actitudes, liderazgo y capacidad de priorización; se estimulará el nivel de pertenencia y la actitud propositiva, así como, la visión a corto y mediano plazo.

Como resultado a corto plazo, se evaluará la legalización de los COCODES ante sus municipalidades correspondientes.

Esta capacitación logrará impactar en 2966 comunidades de la Región VI, la cual comprende los departamentos de Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez y Totonicapán; representando como agregado, un valor político del 25% del padrón electoral; existiendo exclusivamente el compromiso de capacitación y fortalecimiento de una mejor participación ciudadana.

## **2.- Información del Proyecto**

### **2.1.- Antecedente:**

El Sistema de Consejos de Desarrollo, creado para generar un espacio de participación ciudadana en busca del desarrollo integral de la nación, contempla dentro de su estructura, distintos niveles que coadyuven a que este objetivo sea alcanzado.

El Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural establecido en la Región VI, (la cual comprende los departamentos de Quetzaltenango, Sololá, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y Totonicapán) es el coordinador y supervisor de las políticas, programas, planes y proyectos de desarrollo que se ejecutan en los municipios con que cuenta en la región.

El Sistema de Consejos de Desarrollo, se encuentra establecido en la Constitución Política de la República (Art. 225 y 226) y responde a las políticas, planes y programas de la Presidencia de la República, quienes trasladan los fondos del Aporte a los Consejos de Desarrollo, según Decreto No. 73-2002, a los Consejos Departamentales de Desarrollo, quienes son dirigidos a través de los Gobernadores Departamentales.

Con el apoyo de los Coordinadores Regionales de Desarrollo, cada Presidente del Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDES), dentro de su jurisdicción fomenta y estimula el poder local a través de los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES) y los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) debidamente organizados en los parajes, cantones, parcelamientos, caseríos, aldeas y cabeceras municipales, con el fin de participar y promover el desarrollo de su departamento.

Siendo los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) el nivel más cercano a las necesidades y problemas existentes en las comunidades, es de suma importancia el fortalecimiento a estos entes, ya que son ellos quienes forman la base del sistema y son los directamente beneficiados o afectados por las decisiones tomadas por sus autoridades.

Se observa como una necesidad urgente la capacitación de los miembros de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, para lograr que conozcan lo referente a las leyes actuales en cuanto al sistema, así como, desarrollar en ellos: altos niveles de pertenencia, actitud propositiva y la visión a mediano y largo plazo, de sus comunidades.

#### 2.1.1.- Importancia del proyecto:

- Capacitar al mayor número de Consejos Comunitarios de Desarrollo, (ya formados) en cuanto a la Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Código Municipal y Ley de la Contraloría General de Cuentas.
- Formar y capacitar a Consejos Comunitarios de Desarrollo, (en formación) en cuanto a la Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Código Municipal y Ley de la Contraloría General de Cuentas.

Capacitar las 2,966 Comunidades existentes en la Región VI, que tienen más de 100 habitantes dentro de su área geográfica.

#### 2.1.1.1 Importancia del Fortalecimiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES).

La importancia del fortalecimiento del poder social (Consejos Comunitarios de Desarrollo), reside, entre otros en los hechos siguientes:

- Es una manifestación natural de la propensión del ser humano a asociarse.
- Promueve y facilita la satisfacción de necesidades humanas y respeto a la dignidad y libertad de la persona humana, al hacer operativo que la población y no el Gobierno Central, tome decisiones sobre problemas sociales que le atañen a las comunidades.

- Logra un mayor nivel en el grado de eficiencia en la administración pública, que cuando esa administración la realiza y controla exclusivamente el Gobierno Central.
- Constituye un elemento importante de la fortaleza de la nación, en su conjunto, pues dicha fortaleza depende de un sistema social organizado y no de la organización y poder del Gobierno Central.
- Fortalecimiento desde las bases del sistema para el logro de sus objetivos.

## 2.2.- Antecedentes políticos del proyecto.

### Inicio del Proceso de Descentralización:

Del año de 1,986 a la presente fecha se debe resaltar el hecho que se ha iniciado (previsto constitucionalmente) el proceso que permitirá el fortalecimiento del tejido social, es decir, de la participación de la población organizada en el desarrollo, por medio de organizaciones sociales locales en el proceso de identificación y priorización de problemas comunitarios, selección de programas y proyectos para resolverlos y acciones que resuelven los problemas comunitarios.

La descripción de los alcances logrados se hace en base a los principales instrumentos legales aprobados:

- Ley Preliminar de Regionalización
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento
- Código Municipal
- Ley General de Descentralización y su Reglamento.

## 2.3.- Expectativas

1. Constitución, capacitación y participación de 2,966 COCODES.
2. Capacitar a 4 personas por COCODE, lo que representa 12,000 personas multiplicadoras en sus comunidades.
3. Población beneficiada 2,659,121.

## 2.4.- Programación

- a. Taller de capacitación por municipio
- b. Reunión de acreditación y entrega de diplomas por departamento (500 COCODES aproximadamente, 2,600 personas).
- c. Seguimiento del proceso y evaluación de resultados.

## 2.5.- Problema

Los problemas principales, por los cuales las comunidades no logran acceder al camino del desarrollo, son especialmente los siguientes:

- Desconocimiento de la Ley
- Bajo nivel de instrucción de la población
- La inexistencia de planes estratégicos de desarrollo
- Falta de liderazgo
- Involucramiento de autoridades en la toma de decisiones
- Concentración de la inversión en proyectos de infraestructura (obra gris)
- Falta de proyectos auto sostenibles , o sea productivos
- Recursos mal invertidos, debido a satisfacción de otros intereses

Estos problemas producen efectos negativos en la región, como los siguientes:

- Poca participación
- Proyectos innecesarios
- Corrupción
- Pobreza
- Pobreza extrema

### 2.5.1.- Objetivos

#### 2.5.2.- Objetivos generales:

- Capacitar a los COCODES en cuanto a la Ley de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo, Código Municipal y la Ley de la Contraloría General de Cuentas.

### 2.5.3.- Objetivos específicos:

1. Desarrollar en los miembros de las comunidades, un adecuado nivel de pertenencia al Sistema de Consejos de Desarrollo
2. Mejorar tanto en nivel de participación como la actitud proactiva de las personas al agruparse
3. Desarrollar en las personas la necesidad de involucrarse en las mejoras comunitarias, así como, los niveles de priorización que deben tener para lograr la visión que han de proponerse, a mediano y largo plazo.
4. Reducir los niveles de pobreza, actuando acorde al desarrollo consensuado en la comunidad; al incidir directamente en los programas y proyectos de desarrollo comunitario.

### 2.6.- Desarrollo del proyecto

#### Problemática a Solucionar:

Desde la perspectiva de un enfoque basado en el desarrollo integral, cualquier asistencia (recursos) dada a las comunidades, pero no generada por ellos, es considerada como temporal. De esta forma la intervención del Gobierno no cesará hasta que las comunidades sean capaces de ser autosuficientes y de participar de manera activa en la asignación de recursos por parte del Gobierno Central.

El problema principal no es la falta de recursos para la construcción de puentes, caminos, escuelas, centros de salud, hospitales y parques, el problema mayor es la falta de participación de la población en la determinación de esas políticas, programas y proyectos. Dentro de los factores que influyen en la falta de participación de la población esta la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan a su comunidad, entre ellos:

- a) Falta de conocimiento de que ya existe una legislación que respalde jurídicamente la organización social a nivel comunitario
- b) Falta de información en la población al no tener acceso a las instancias que toman decisiones sobre asignación y uso de los recursos financieros de la Municipalidad.

- c) Falta información de la población sobre el poder legal que posee, a través del Código Municipal, para controlar el manejo de fondos municipales.
- d) El bajo nivel de instrucción de la población en general y de los integrantes de las asociaciones locales en especial.
- e) El nivel de pobreza generalizado, que limita la capacidad de las asociaciones locales para financiar la construcción y funcionamiento de la infraestructura y servicios comunitarios que necesita; generalmente el aporte local, cuando se construye obra comunitaria se limita a mano de obra no calificada y materiales de construcción locales.
- f) Concentración de programas y proyectos en el área de infraestructura: puentes, caminos, etc., y servicios sociales: salud, educación, etc. En lugar de apoyo directo: de producción, crédito y comercialización; lo cual podría ser más efectivo en el combate a la pobreza. Ésta concentración se origina por influencias externas a las comunidades, Gobierno Central, Gobierno Municipal.
- g) Injerencia directa de entidades públicas, en la construcción de infraestructuras comunitarias y funcionamiento de servicios, sin consulta de la población, lo que debilita su poder de intermediación, no satisfacen las necesidades locales, sino las autoridades creen que son necesidades, a la luz de una concepción externa de lo que debe ser el desarrollo local.
- h) La falta de liderazgo del Gobierno Municipal para lograr la participación de los vecinos en la ejecución de programas y proyectos, originado en la falta de consulta sobre las necesidades que la población desea le sean resueltas; y la presencia de entidades públicas que resuelvan problemas comunitarios sin coordinar las autoridades municipales.
- i) La falta de legitimidad de las autoridades que salen electas en unas elecciones con muy bajo potencial de participación ciudadana.

## 2.6.1 Análisis de Involucrados

### Beneficiarios del proyecto:

#### Directos:

- 2,966 comunidades
- 11,864 personas capacitadas

#### Indirectos:

- 2, 659,121 personas que representan a las 2,966 comunidades con 100 ó más personas de población.

#### Víctimas del Proyecto

Autoridades acostumbradas a decidir cuáles son los proyectos que deben hacerse en las comunidades.

#### Indiferentes

Los entes políticos sin visión de desarrollo.

#### Autoridades

Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia  
Unión Europea (cooperantes).

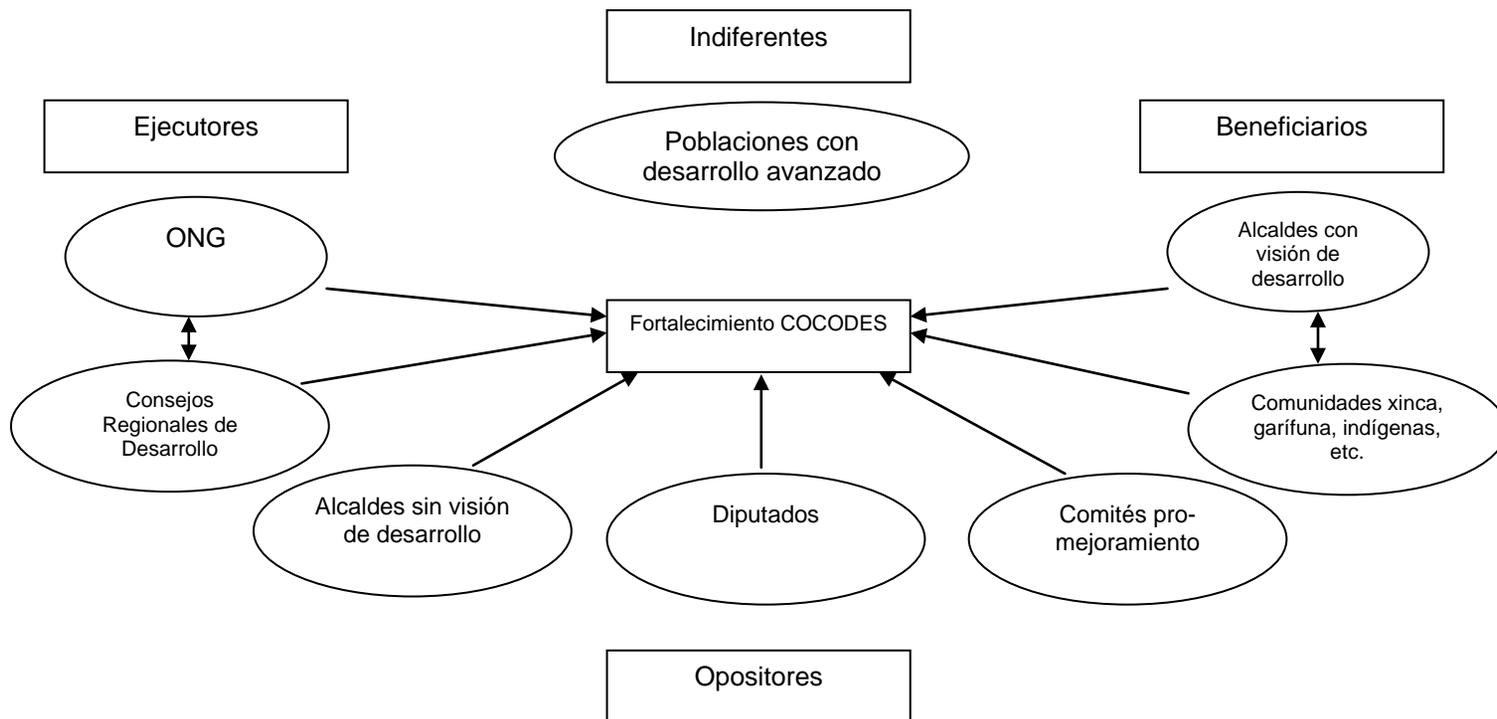
#### Grupos étnicos defensores del proyecto

Mayas, quichés, xincas, garífunas y no indígenas

#### Usuarios de la zona

Grupos comunitarios, antes llamados Comités Pro-Mejoramiento

### 2.6.2 Mapa de Relaciones



Fuente: Elaboración propia

**MAPA DE RELACIONES**

En el mapa de Relaciones se observará que entre el grupo de indiferentes se encuentran los ejecutores actuales, las poblaciones con desarrollo avanzado y algunos beneficiarios acostumbrados a que todos se los resuelva el Gobierno Central. Encontramos asimismo algunos que probablemente se opondrán, serán los diputados, los alcaldes sin visión de desarrollo y los comités pro-mejoramiento.

La realización del proyecto se hará por medio de los Consejos Regionales y una ONG contratada para el efecto.

Los beneficiados serán las comunidades con alcaldes que tengan visión de desarrollo, las comunidades Xinca, Garífuna, Indígenas y no Indígenas, con niveles altos de participación.

## 2.6.3 Área de influencia

Figura No.1  
Mapa de la Región VI Sur-Occidente



Fuente de Información: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE)  
[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)

## 2.6.4 Área de Impacto

## Región VI, Sur-Occidente

Figura No. 2  
Área Región VI

Departamentos que la integran:

- Quetzaltenango
- Retalhuleu
- San Marcos
- Sololá
- Suchitepèquez
- Totonicapán :

Fuente de Información: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE)  
www.ine.gob.gt

Población total de la Región

**2,711,938 habitantes**

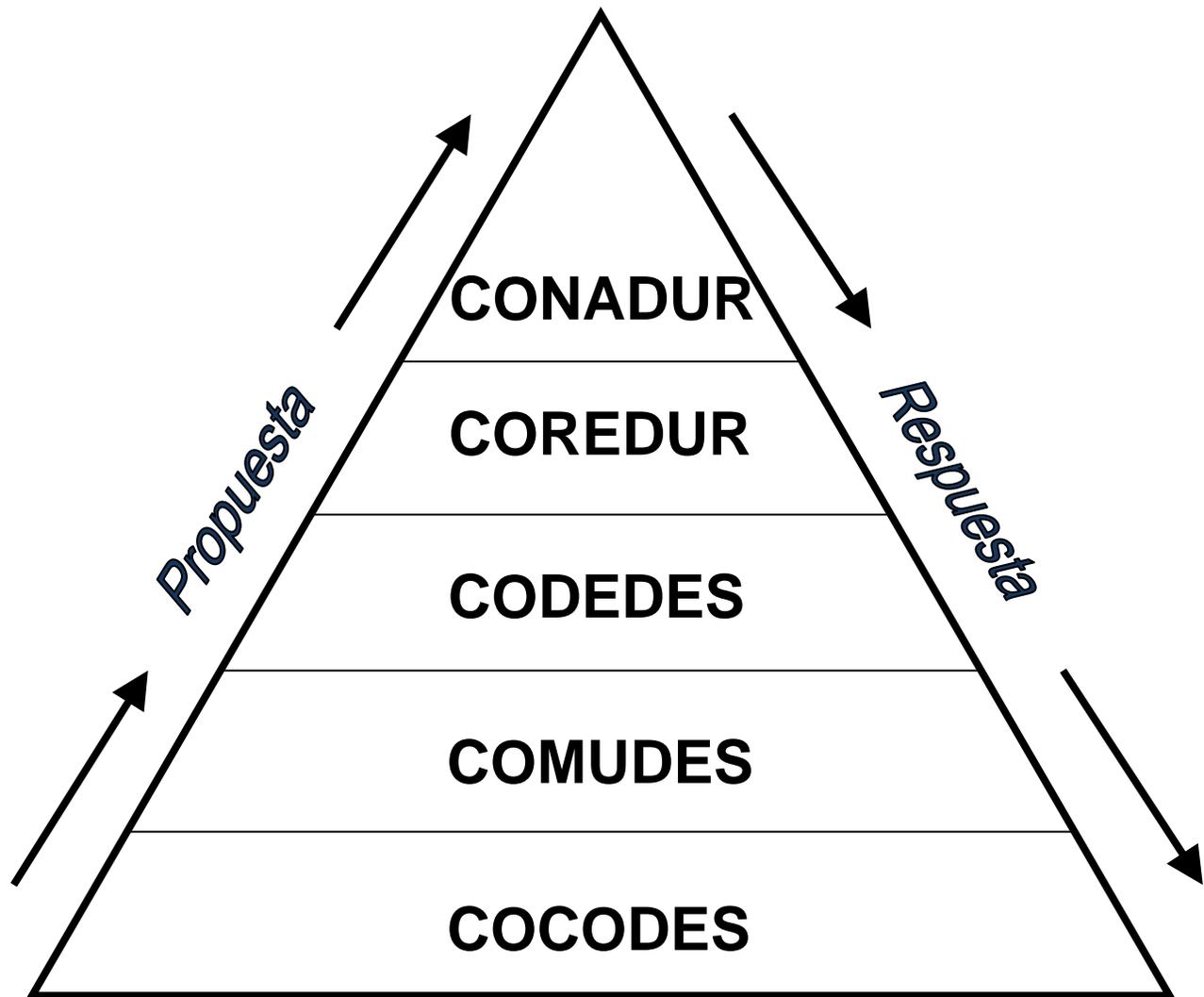
Comunidades a nivel Nacional

Tabla No. 1  
Comunidades con un número mayor de 100 habitantes

<b>Departamento</b>	<b>Municipios</b>	<b>Cantidad de Comunidades</b>	<b>Población beneficiada</b>
Quetzaltenango	24	476	612,386
Retalhuleu	9	204	235,827
San Marcos	29	1,203	780,468
Sololá	19	294	304,952
Suchitepéquez	20	415	390,271
Totonicapán	8	374	335,217
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>2,966</b>	<b>2,659,121</b>

Fuente de Información: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE) www.ine.gob.gt

**Figura 2.3**  
**Niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo**



Fuente: Elaboración propia basada en la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

Son los 5 niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Las necesidades van hacia las instancias superiores en forma de propuesta y deben regresar hacia las comunidades en forma de respuesta, que van incluidas en las políticas, planes, programas y proyectos, que determinará el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.

## 2.7.- Fundamento legal del proyecto.

### 2.7.1 Ley preliminar de regionalización:

La Ley preliminar de Regionalización decretada por el Congreso de la República el nueve de diciembre de 1,986, contiene dos referencias importantes sobre la participación de la población organizada en el proceso de desarrollo.

“Artículo 1º. Con el objeto de descentralizar la administración pública, y lograr que las acciones de gobierno se lleven a cabo conforme a las necesidades de la población, se establecen regiones de desarrollo”.

“Artículo 2º. Se entiende por región, el espacio geográfico que se establece... con el objetivo de efectuar acciones de gobierno en las que, juntos o subsidiariamente con la administración pública, participen sectores organizados de la población”,

Sin embargo, las instancias concretas para hacer operativa la participación de la población en la toma de decisiones sobre políticas, programas y proyectos de desarrollo se establecen y se norman en la Ley del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento.

### 2.7.2 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y Reglamento:

La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, decretada por el Congreso de la República, el tres de septiembre de 1,987 y su Reglamento, emitido por la Presidencia de la República, el treinta d Octubre de 1,987, reformados por el Decreto 11-2002 del doce de marzo del 2,002 y Acuerdo Gubernativo 461-2002 del veintinueve de noviembre del 2,002, son los instrumentos más importantes que se han emitido a favor de hacer operativo e incentivar la participación de la población en el proceso de de desarrollo, tal como lo demuestra la Constitución Política de la República, la que establece cinco niveles a saber en el Sistema de Consejos de Desarrollo: nacional, regional, departamental, municipal (contenido

en código Municipal) y el comunitario, este último contemplado en los Acuerdos de Paz.

Debiendo estructurarse desde la base de la población, para constituir un instrumento permanente de participación y presentación de los pueblos maya, Xinca, garifuna y de la población no indígena, así como los diversos sectores que constituyen la nación Guatemalteca, sin exclusión, ni discriminación de ninguna especie, mediante la creación de los mecanismos idóneos en los niveles comunitarios, municipal, departamental, región y nacional.

### 2.7.3 Código Municipal:

El código Municipal, decretado por el Congreso de la República el seis de octubre de 1,988, y modificado por el Decreto 12-2002 de fecha dos de abril del 2,002, contiene varios elementos importantes relacionados con el marco doctrinario de la Constitución Política d la República, en especial con la participación de la Población Organizada en el proceso de desarrollo:

“Artículo 8º. Elementos del Municipio. Integran el municipio los siguientes elementos básicos: a) La Población....., d) La Comunidad Organizada....”

“Artículo 17º. Derechos y Obligaciones de los vecinos. Son derechos y obligaciones de los vecinos....., c) Servir y defender los derechos del municipio y la autonomía municipal.....,f) participar activa y voluntariamente en la formación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales y comunitarias....., h) Integrar la comisión ciudadana municipal de auditoria social”.

“Artículo 18º. Organización Vecinos. Los vecinos podrán organizarse en asociaciones comunitarias, incluyendo las formas propias y tradicionales surgidas en el seno de las diferentes comunidades, en la forma que la ley de la materia y ese código establecen”.

“Artículo 132º. Participación de las organizaciones comunitarias en la formulación del presupuesto municipal. El Alcalde en la formulación del presupuesto podrá integrar los compromisos acordados en el seno del Consejo Municipal de Desarrollo, siempre que hayan sido aprobados esos proyectos en las otras instancias de gestión de la inversión pública”.

#### 2.7.4 Ley General de Descentralización y su Reglamento

La ley General de Descentralización, decretada por el Congreso de la República el once de abril del 2,002, según Acuerdo Gubernativo 312-2,002, establece que la descentralización del poder público fortalece la unidad del Estado dentro de la diversidad en lo que caracteriza y fortalece también la visión y misión estratégica para la realización del bien común; siendo la descentralización un medio para el desarrollo de la ciudadanía en la búsqueda de la eficiencia de la gestión pública para el logro del objetivo o meta de la justicia social democráticamente entendida, como lo preceptúa la Constitución Política de Guatemala.

#### 2.8 Justificación del proyecto

El ser humano, es, por naturaleza social, dado que se asocia con otros seres humanos para realizar actividades que satisfagan sus necesidades. La asociación de seres humanos se lleva a cabo en primera instancia en la familia, en segunda instancia, en las organizaciones sociales (comités, asociaciones, etc.), y en última instancia el Estado, quien articula todas las organizaciones en una sociedad.

Las organizaciones sociales son organizaciones intermedias en el sentido de que se establecen por encima de la organización social básica (la familia) y por debajo de la organización social nacional (El Estado), con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus miembros.

Cabe mencionar que la participación dada por los Consejos de Desarrollo a la población organizada en años anteriores era muy limitada y consistía

generalmente en participar como cofinanciadores en la ejecución de proyectos comunitarios, aportando para el mismo: mano de obra no calificada, materiales de construcción locales y en muy raras ocasiones montos pequeños de dinero en efectivo.

Conscientes de la necesidad de promover sistemáticamente la descentralización económica-administrativa, como medio para el desarrollo integral del país, proporcionando una amplia participación de la población en la determinación y priorización de sus necesidades y soluciones correspondientes y debido a la inexistencia para ese entonces de legislación que respalde jurídicamente la organización social a nivel comunitario, el Congreso de la República promulga tres leyes que otorgan en el marco de las funciones de la Constitución Política de la República y el Código Municipal el reconocimiento legal o personalidad jurídica a las asociaciones comunitarias.

1. Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 312-2002);
2. Ley de los Consejos de Desarrollo (Decreto 11-2002) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 461-2002) y
3. Código Municipal (Decreto 12-2002).

Leyes que en su parte medular, norman que la descentralización implica el traslado de poder de decisión política y administrativa del Gobierno Central hacia entes autónomos caracterizados por una mayor cercanía y relación con la población en cuanto a sus aspiraciones, demandas y necesidades; que los miembros de la comunidad interesados en promover y llevar a cabo políticas participativas, priorización de proyectos, planes y programas que beneficien a su comunidad en el Sistema de Consejos de Desarrollo, podrán hacerlo organizados bajo la modalidad de Consejos Comunitario de Desarrollo, el cual podrá autorizar mediante escritura pública, cuyo testimonio será presentando al registrador civil respectivo, para los efectos del otorgamiento de personería jurídica; así como la obligación de la Corporación Municipal a tomar como base en la formulación de

políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo las propuestas de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y proporcionar a todo vecino que lo solicite copias y certificaciones de acuerdo, consulta de archivos y registros contables.

#### 2.9 Marco teórico conceptual:

1. Análisis y comprensión de la Ley de Descentralización, Decreto Número 14-2002
2. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002
3. Código Municipal, Decreto Número 12-2002

Se estará trabajando específicamente sobre el funcionamiento de los COCODES (Consejos Comunitarios de Desarrollo).

Considerando que el desarrollo de éstos, en definitiva permite crear la plataforma que pueda servir de despegue al desarrollo de las comunidades e ir elevando su influencia hacia los COMUDES (Consejos Municipales de Desarrollo) y a los CODEDES (Consejos Departamentales de Desarrollo) y luego a los COREDUR (Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural); para luego elevarlos en calidad de propuestas políticas, planes, programas y proyectos al CONADUR (Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural), basados en el fortalecimiento de las ocho regiones que componen Guatemala como país.

#### Área de atención por regiones:

Región I, Metropolitana  
Guatemala

Región II, Norte  
Alta y Baja Verapaz

Región III, Nororiente  
Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso

Región IV, Suroriente

Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa

Región V, Central

Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla

Región VI, Suroccidente

Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez y

Totonicapán

Región VII, Noroccidente

Huehuetenango y Quiché

Región VIII, Petén

Petén

### **3. Estudio de Mercado**

Se determinará comportamiento, idiosincrasia y actitudes de la población de la Región VI de Guatemala, para determinar la forma específica de satisfacer las necesidades que afronta la población, para iniciar el despegue de su desarrollo en base a la asociación en forma de Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES).

#### 3.1 Definición del Servicio:

Se darán talleres de formación que incluirán, la Ley de Descentralización, Código Municipal, Ley de Consejos de Desarrollo y la Ley de Contraloría de Cuentas, con conceptos adaptados al nivel educativo y socio-cultural de la población.

#### 3.2 El producto principal:

Taller de capacitación con presentación en Power Point y folleto desarrollado con dibujos animados.

#### 3.3 Valores agregados:

El desarrollo de las siguientes competencias específicas:

3.3.1 Una actitud propositiva

3.3.2 Capacidad de priorización de necesidades

3.3.3 Aumento del nivel del sentido de pertenencia al Sistema de Consejos de Desarrollo

3.3.4 Una visión a mediano y largo plazo

Son valores agregados que tendrá el fortalecimiento de la Sociedad Civil agrupada en COCODES.

#### 3.4 El área de influencia:

Se desarrollará el presente proyecto en los seis departamentos que conforman la Región VI (Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez y Totonicapán), tomando en cuenta los 109

municipios que la conforman, y tomando como base las comunidades que al momento tengan 100 o más personas en su comunidad.

### 3.5 Estructura de la población:

Esta población es multilingüe, pluricultural y multiétnica, encontrándose en la Región, poblaciones de habla kiché, cakchiquel, mam, tzutuhil, y se encuentran las siguientes etnias:

**Tabla No. 2**  
**Pertenencia Étnica**

Departamento	Población Total	Grupo Étnico		Pertenencia Étnica				
		Indígena	No Indígena	Maya	Xinca	Garífuna	Ladina	Otra
Retalhuleu	241,411	54,811	186,600	49,607	539	24	190,749	492
Suchitepéquez	403,945	208,200	195,745	189,558	391	110	209,949	3,937
Sololá	307,661	296,718	10,951	295,899	12	8	11,507	235
San Marcos	794,951	248,639	546,312	228,444	207	147	564,193	1,960
Totonicapán	339,254	333,481	5,773	333,438	9	4	5,640	163
Quetzaltenango	624,716	338,055	286,661	323,848	95	604	297,995	2,174

Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-

### 3.6 Las tasas de crecimiento:

Las tasas de crecimiento así como los índices que se señalan en la Región VI son los siguientes:

**Tabla No. 3**  
**Tasas de crecimiento**

Departamento	Año										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Retalhuleu	240,895	245,428	250,267	255,378	260,729	266,286	272,071	278,106	284,359	290,796	297,385
Suchitepéquez	403,871	412,053	420,684	429,743	439,210	449,063	459,317	469,985	481,047	492,481	504,267
Sololá	308,205	318,201	328,652	339,499	350,685	362,150	373,935	386,077	398,519	411,202	424,068
San Marcos	795,331	812,827	830,767	849,220	868,257	887,947	908,245	929,103	950,592	972,781	995,742
Totonicapán	339,190	349,095	359,667	370,825	382,485	394,567	407,124	420,212	433,749	447,551	451,838
Quetzaltenango	622,719	634,796	647,551	661,222	675,385	690,057	705,385	721,177	737,593	754,457	771,674

Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-

La distribución de ingresos y ocupaciones predominantes en la Región VI.

**Tabla No. 4**  
**Población por edad y rama de actividad económica**

Departamento	Población económicamente activa de 7 años y más de edad por rama de actividad económica, Año 2002													
	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Retalhuleu	69,982	35,121	340	5,132	626	4,077	10,739	2,349	1,622	1,475	1,761	6,086	8	646
Suchitepéquez	123,027	64,770	108	11,426	854	7,489	17,670	3,515	2,519	2,703	3,060	8,022	4	887
Sololá	82,328	43,048	314	10,463	403	4,729	12,538	1,570	1,190	1,069	2,481	3,969	14	540
San Marcos	195,482	131,780	192	10,831	903	9,049	17,085	4,921	2,578	3,295	4,762	8,761	33	1,292
Totonicapán	97,350	24,033	43	30,679	880	4,603	25,316	1,495	891	666	1,746	6,271	23	703
Quetzaltenango	184,884	73,018	318	23,993	2,074	14,292	34,028	5,989	5,265	3,874	6,466	14,012	117	1,437

Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-

**Tabla No. 4.A Cuadro de referencia**

1.	Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	6.	Comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles	11.	Servicios comunales, sociales y personales
2.	Explotación de minas y canteras	7.	Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	12.	Organizaciones extraterritoriales
3.	Industria manufacturera, textil y alimenticia	8.	Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a empresas	13.	Rama de actividad no especificada
4.	Electricidad, gas y agua	9.	Administración pública y defensa		
5.	Construcción	10.	Enseñanza		

### 3.7 Comportamiento de la necesidad:

En este momento las poblaciones desaprovechan la oportunidad de generar desarrollo, debido al desconocimiento de las facultades que la Ley les otorga desde el momento en que se organizan los COCODES y pasan a formar parte del Sistema de Consejos de Desarrollo.

La falta de instrucción produce recelo y desconfianza en las comunidades, aparte de que siempre han sido engañados y manejados políticamente con promesas incumplidas o soluciones momentáneas que cada vez les producen descontento y desorientación.

Existe al momento una necesidad clara y definida, de capacitación y fortalecimiento de las comunidades en el sector civil organizado.

### 3.8 Situación futura:

Por medio del fortalecimiento y capacitación, las comunidades podrán definir cuáles son sus prioridades y así ser incluidas en las políticas, planes, programas y proyectos a nivel nacional, desarrollando una visión a corto, mediano y largo plazo.

### 3.9 Estimación de la demanda que atenderá el proyecto:

Serán atendidas 2966 comunidades, que verán reflejado el efecto en 2.659,121 personas, cada una de éstas comunidades se encuentra con una población mayor de 100 personas.

### 3.10 Comportamiento de la oferta:

En la actualidad se encuentran realizando estas capacitaciones algunas ONG'S, en forma alterna, así como programas de la Unión Europea, programas que hasta el momento no han producido el impacto esperado, ya que no forman parte de alguna planificación, con visión clara de desarrollo. La inversión en este rubro es altísima, pero sin resultados convincentes.

#### 4. Investigación de Mercado

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se determinó que el número de comunidades a encuestar es un número finito (2,966) y en base a la fórmula se determinó que nuestra muestra es de 341 personas representantes de 341 comunidades.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2(n-1) + \sigma^2 p q}$$

$$n = \frac{3.8416 * 2966 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 2965 + (3.8416 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{2,848.5464}{8.3729} = 340.25 = \mathbf{341}$$

Se llevó a cabo un plan piloto habiéndose seleccionado cuatro municipios: Coatepeque, Colomba, Génova, Flores Costa Cuca., en los cuales se impartió el seminario y se hizo la evaluación, habiéndose obtenido los resultados siguientes:

Cuadro No. 1  
Tabulación de Encuesta

No.	Pregunta	Si	No	En blanco
1.	¿Cree usted que ésta actividad es necesaria?	334	1	6
2.	¿Cree que la opinión de todos es válida?	323	7	11
3.	¿Toma en cuenta el Alcalde las sugerencias del Consejo Comunitario de Desarrollo?	160	174	7
4.	¿Desearía que el alcalde tomara todas las decisiones sin consulta previa de la sociedad civil?	26	295	20
5.	¿Cree usted que la actividad del día de hoy le sirva en el futuro?	338	0	3
6.	¿Cree que la organización de la sociedad civil es un punto importante para el desarrollo del país?	328	0	13
7.	¿Cree que los Consejos Comunitarios de Desarrollo tienen un rol importante dentro del sistema de Consejos de Desarrollo?	331	4	6
8.	¿Se entiende el contenido de la capacitación?	328	3	5
9.	¿Cree necesario una segunda capacitación?	336	3	2
10.	¿Le gustaría otra capacitación sobre un tema diferente?	319	6	16
11.	¿Cuál tema sería?			
	Organización en las comunidades			63
	Formación de COMUDES			39
	Ley de Consejos de Desarrollo			112
	Proyectos			40
	ONG's			65

Fuente: Elaboración propia

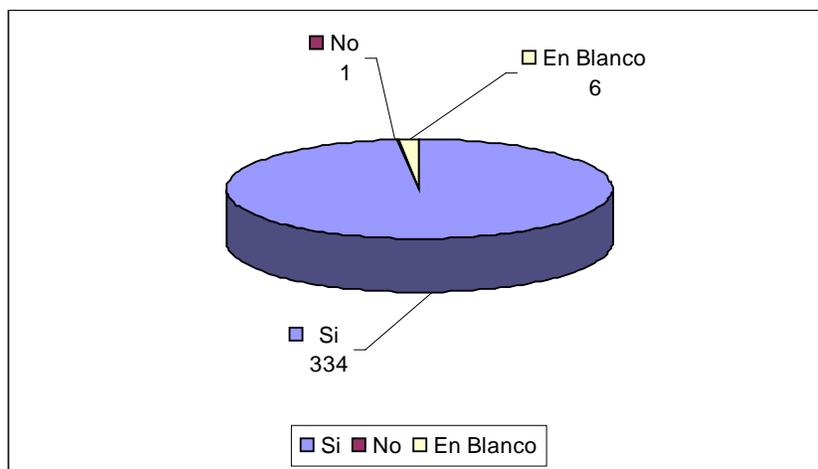
La encuesta tuvo como objetivos principales el conocer la necesidad que existe entre la población, de capacitarse y así poder participar activamente en el proceso de desarrollo.

Asimismo, se necesita saber si existe el interés por adentrarse en el sistema de los Consejos de Desarrollo.

## 4.1 Resultados de la Encuesta

**Gráfica No.1**

**¿Cree usted que esta actividad sea necesaria?**



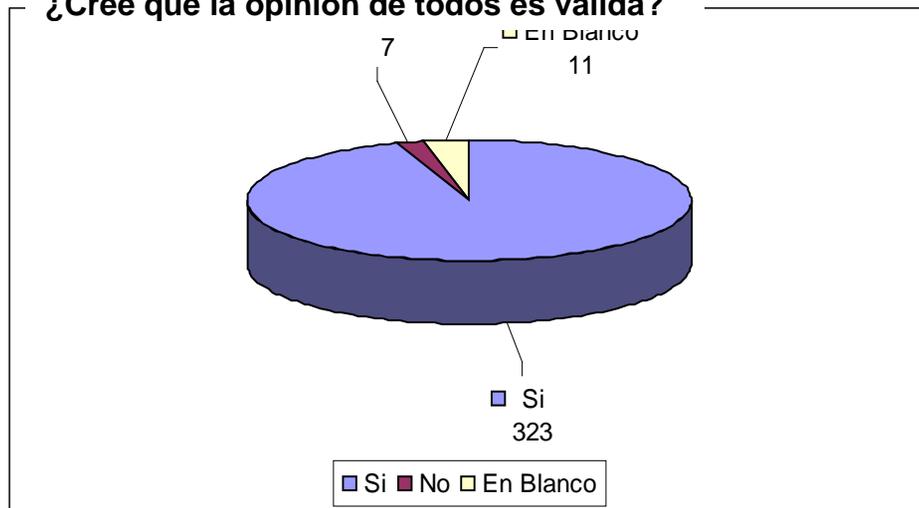
Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

El mayor porcentaje reclama las actividades de capacitación como necesarias.

**Gráfica No.2**

**¿Cree que la opinión de todos es válida?**

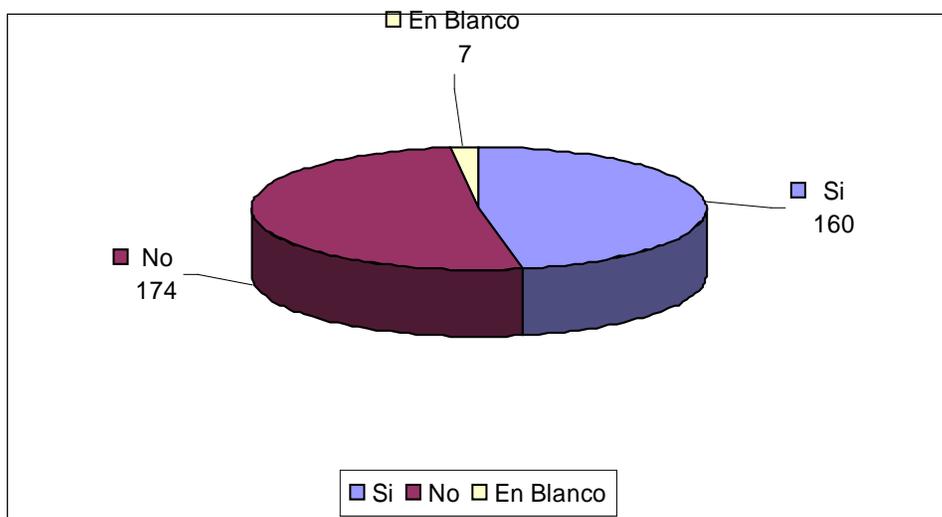


Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Se considera que todas las opiniones son válidas y que las decisiones deben ser consensuadas.

**Gráfica No.3**  
**¿Toma en cuenta el alcalde las sugerencias del Consejo Comunitario de Desarrollo?**

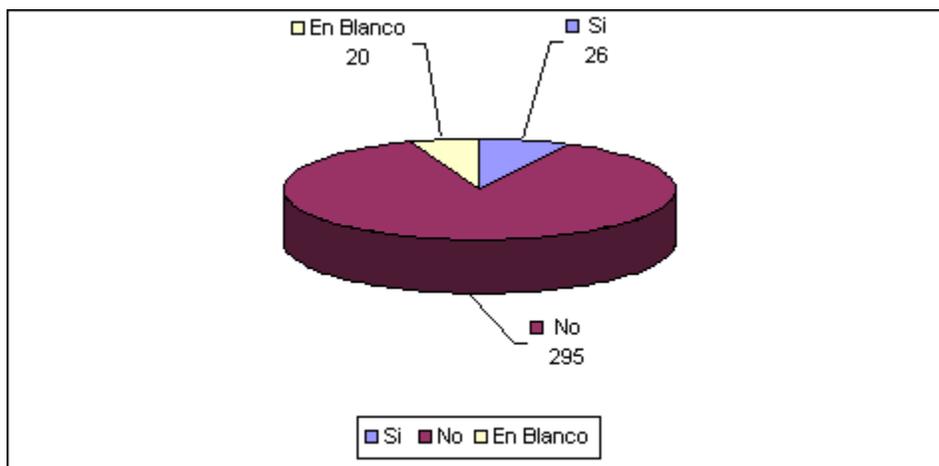


Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Aún se encuentran autoridades que no toman en cuenta la opinión de la población.

**Gráfica No.4**  
**¿Desearía que el Alcalde tomara todas las decisiones sin consulta previa de la Sociedad Civil?**



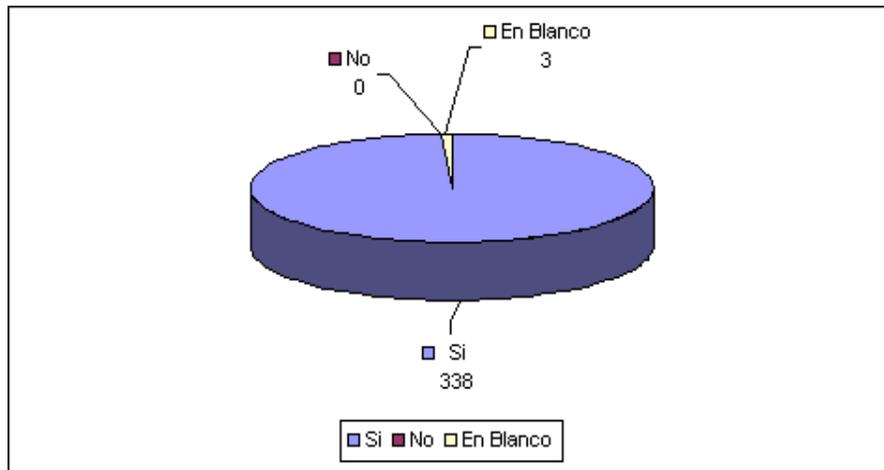
Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Las autoridades han demostrado su ineptitud en la toma de decisiones.

Gráfica No.5

¿Cree usted que la actividad del día de hoy le sirva en el futuro?



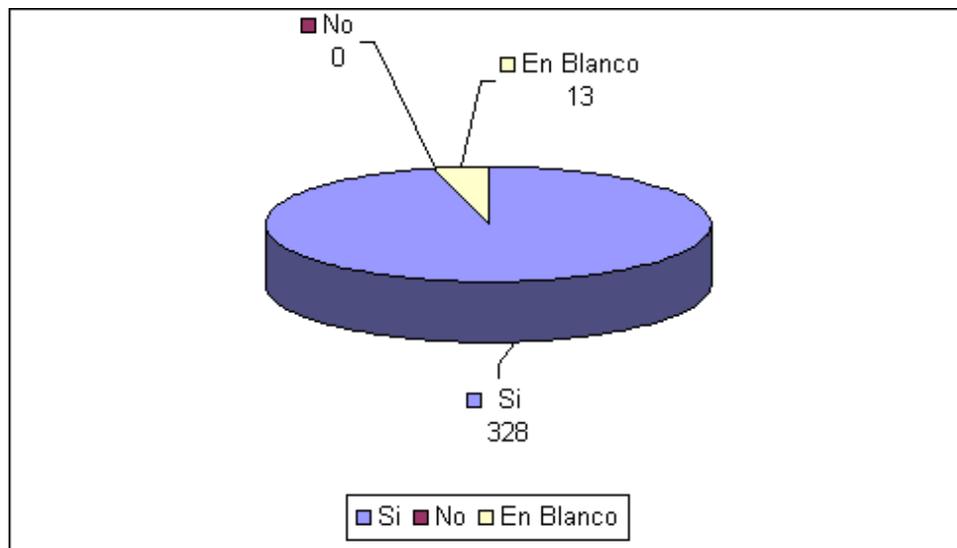
Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Las personas están necesitadas e interesadas en capacitarse.

Gráfica No.6

¿Cree que la organización de la Sociedad Civil es un punto importante para el desarrollo del país?



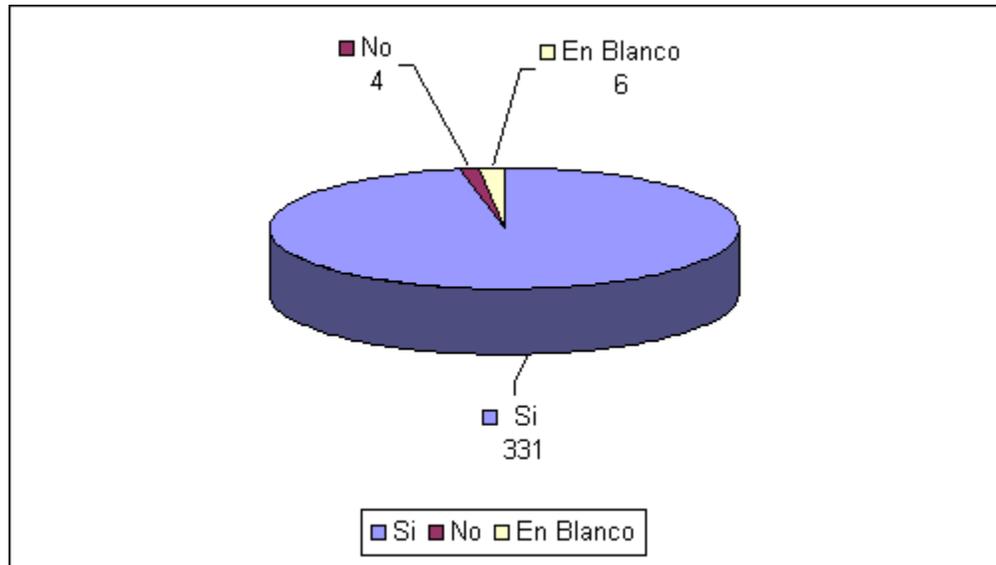
Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

La organización de la Sociedad Civil se considera como un punto muy importante para mejorar la participación ciudadana.

**Gráfica No.7**

**¿Cree que los Consejos Comunitarios de Desarrollo tienen un rol importante dentro del sistema de Consejos de Desarrollo?**



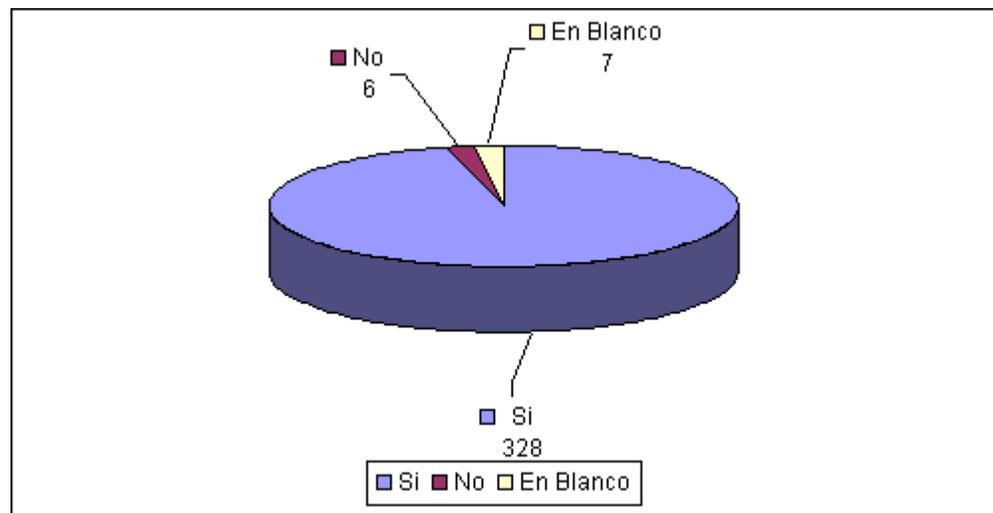
Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Se considera que los COCODES tienen un papel relevante dentro del Sistema de Consejos de Desarrollo.

**Gráfica No.8**

**¿Se entiende el contenido de la capacitación?**

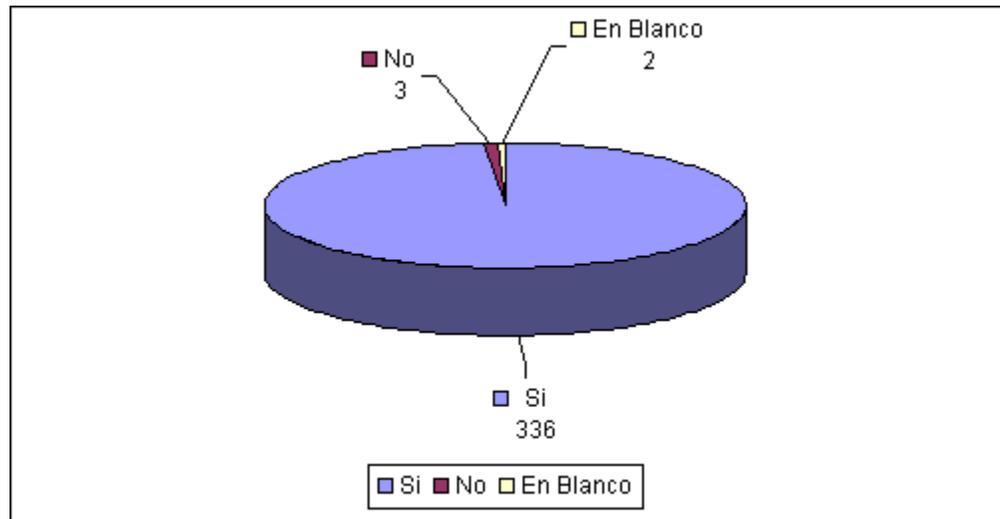


Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

La información es accesible.

**Gráfica No.9**  
**¿Cree necesario una segunda capacitación?**

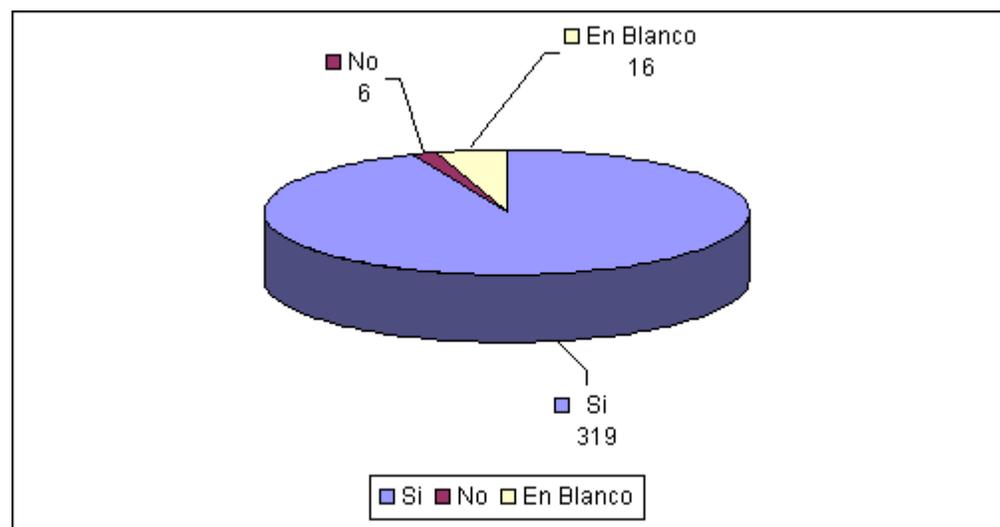


Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

La gran mayoría se encuentra ávida de capacitaciones, que fortalezcan sus conocimientos y su participación.

**Gráfica No.10**  
**¿Le gustaría otra capacitación sobre un tema diferente?**

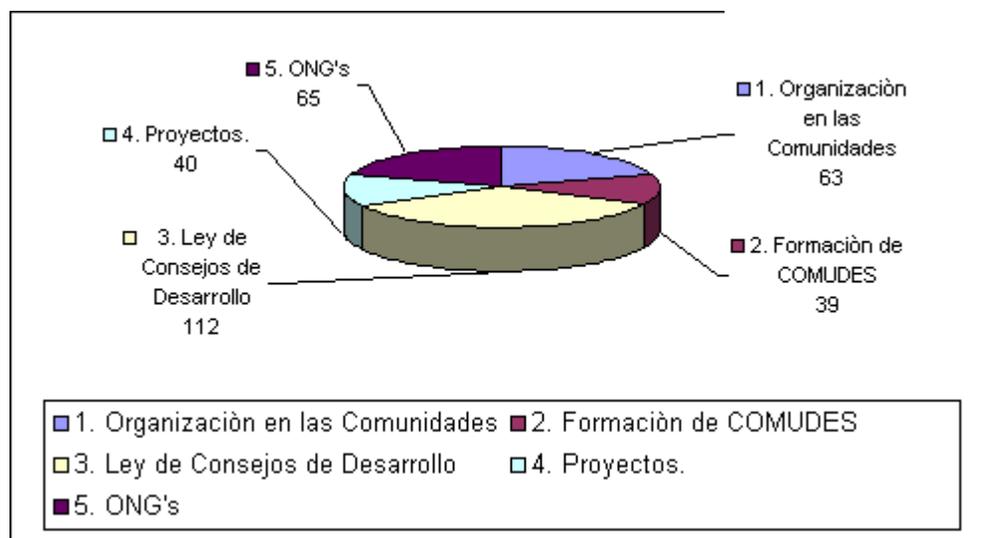


Fuente: Elaboración propia

Base de 341 encuestados

Reafirma el interés en capacitación.

**Gráfica No.11**  
**¿Cuál tema sería?**



1. Organización en las Comunidades	63
2. Formación de COMUDES	39
3. Ley de Consejos de Desarrollo	112
4. Proyectos.	40
5. ONG's	65
<b>Total</b>	<b>319</b>

La gran mayoría sugiere una nueva capacitación especialmente sobre la Organización en las comunidades y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

El estudio de mercado refleja con claridad el deseo de participación, así como la necesidad de capacitarse existente en la población, para así poder ser actores decisivos en el desarrollo de sus comunidades.

También se observa que existe plena conciencia que la toma de decisiones debe ser consensuada y no que representen los deseos de autoridades que en la mayoría son ajenas a los intereses comunitarios y responden únicamente a intereses personales y políticos oportunistas.

Así se puede observar que existe plena conciencia en la capacitación sobre temas muy puntuales y su priorización:

- Ley de Consejos de Desarrollo
- ONG's (Organizaciones No Gubernamentales)
- Organización en las comunidades
- Formulación de proyectos
- Formación de COMUDES (Consejos Municipales de Desarrollo)

## 5. Estudio técnico

### 5.1 Tamaño

El área a cubrir son 109 municipios de los 6 departamentos que conforman la región VI.

Existe en Guatemala alrededor de 23,000 comunidades, de las cuales se seleccionaron 2,966 pertenecientes a la Región VI; al desarrollar el proyecto y concluirlo, se evaluará la posibilidad de replicarlo en las 7 regiones restantes.

Se justifica su realización en este espacio, por considerarse que existen similitudes y puntos de encuentro entre las comunidades del altiplano del país, que comprende la Región VI.

### 5.2 Localización

#### Macro – Localización

República de Guatemala (Población total: 11,237,196 habitantes, según Censo 2002, INE)

#### Micro – Localización

La implementación del proyecto, comprende los 6 departamentos que constituyen la Región VI (Población Regional: 2,711,938 habitantes).

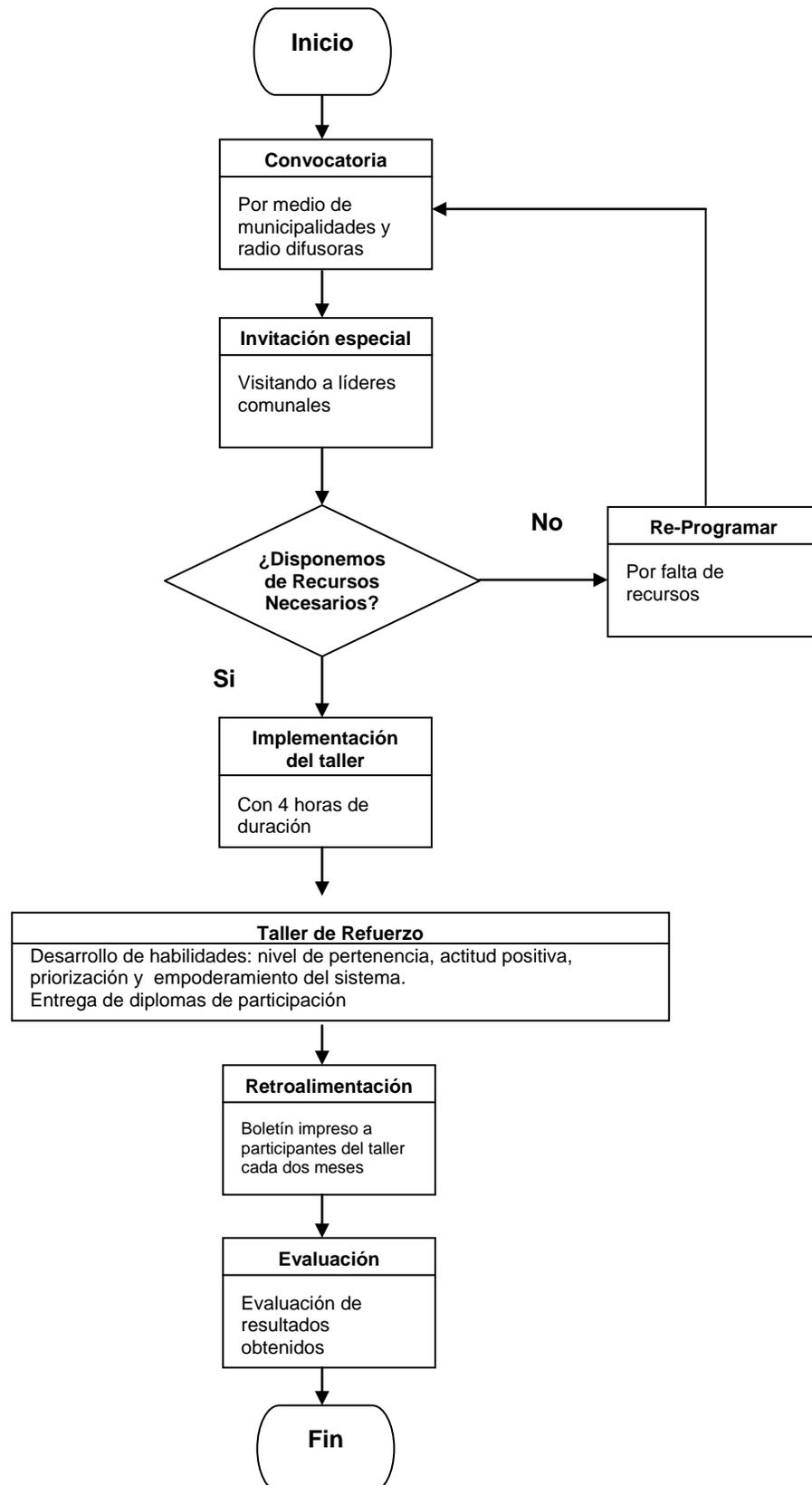
El evento se realizará por grupos de municipios que representen cercanía y fácil acceso para la mayoría, o sea en las cabeceras departamentales de los siguientes departamentos: Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Retalhuleu y Suchitepéquez.

### 5.3 Proceso de Realización

Los talleres se realizaron en los lugares con más fácil acceso y con la cercanía necesaria para los participantes.

- a) Convocatoria, llevándose a cabo por medio de las municipalidades y por las radios locales.
- b) Visita a las localidades haciendo invitación especial a líderes comunales.
- c) Implementación del taller con cuatro horas de duración.
- d) Taller de refuerzo y entrega de diplomas de participación por departamento.
- e) Retroalimentación por medio de información bimensual a los participantes.
- f) Recursos necesarios: un aula, escritorios, lápices, folders con hojas, pantalla, cañonera, laptop, folletos de lectura, boletín bimensual.
- g) Flujograma del proceso.

Figura No. 2  
Diagrama del Proceso





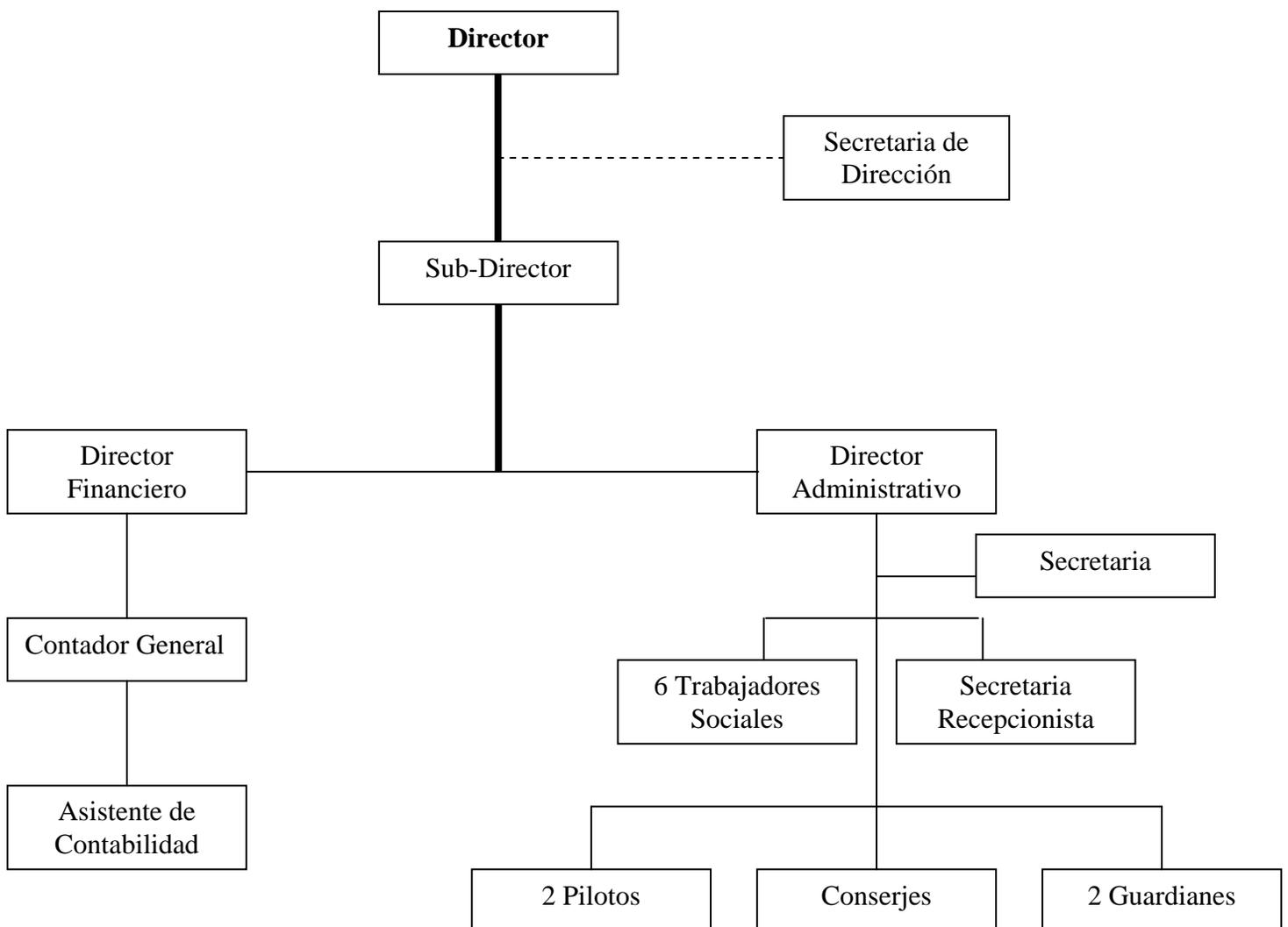




## 6. Organización

### 6.1 Estructura Organizacional

#### ORGANIGRAMA



## 6.2 Manual de Funciones.

### 6.2.1 Aspectos Organizativos

#### Recursos Humanos:

Se trata de lograr una adecuada compatibilización entre los intereses del colaborador y los intereses del programa. Y para ésta, lo importante es contar con personal, satisfactorios y satisfechos, de manera que en cada puesto, la persona tenga la capacidad necesaria y todos los colaboradores presenten a este programa su más alta colaboración.

#### Pasos a seguir:

##### 1.- Convocatoria

Consiste en la previsión de necesidades de personal para un puesto dado. Al efecto, debe existir una descripción de cada puesto de trabajo, que especifique título, deberes, responsabilidades, requisitos y remuneraciones para cada puesto.

##### 2.- Reclutamiento

Se trata de tener en cartera candidatos para diferentes puestos, de acuerdo a como se presenten oferentes. Y, en caso de no tenerlos, el reclutamiento, según el puesto, se hará por convocatoria radial, por recomendaciones o boletines en puntos de interés.

##### 3.- Selección

Los candidatos deberán llenar un formulario de solicitud, que contiene la información básica, así como realizar una prueba de aptitudes, que es un

test general que da una idea de su preparación en las áreas básicas de matemáticas, lenguaje, etc.

#### 4.- Entrevista

Los candidatos que hayan superado la prueba de selección, se sujetarán a entrevistas, siendo las más importantes las del programa, quien definirá su preferencia.

#### 5.- Antecedentes

Previo a la confirmación del puesto al candidato, el Director General, deberá investigar las recomendaciones, así como los antecedentes penales, etc., del candidato.

#### 6.- Incorporación

Una vez aceptado el candidato, se enviará la papelería al Director Administrativo, en donde se le aprobará y archivará.

#### 7.- Recibimiento

El candidato, una vez convertido en colaborador de este programa, deberá ser presentado a todo el personal e indicarle la ubicación de las facilidades y ser asignado a un colaborador para que le induzca. A la brevedad posible deberá recibir una plática sobre la Misión y Visión de este programa, etc., así como la capacitación técnica en su puesto de trabajo.

### Capacitación:

Es la obligación para todos los colaboradores del programa recibir capacitación en el trabajo. Al efecto, los colaboradores del programa deben planificar una plática semanal de poder lo menos media hora, en que les informe sobre aspectos del programa, de las relaciones humanas, de procedimientos de trabajo, de aspectos técnicos, etc. cada colaborador debe de diseñar la capacitación.

### Archivo De Personal:

Debe haber un fólder para cada trabajador, que contendrá, como mínimo, lo siguiente:

- a) Solicitud de empleo debidamente llena con los datos del trabajador.
- b) Test de aptitudes.
- c) Hoja de Vida: titulo o certificado de estudios, diplomas, cartas de recomendación, etc.
- d) Cartas de confirmación de la empresa, con las condiciones en que se acepta su trabajo.
- e) Descripción del puesto que esta desempeñando.
- f) Constancia de salud (tarjeta de salud).
- g) Contrato de trabajo, debidamente sellado por la institución.
- h) Fotocopia de cédula.
- i) Copias de la carta de salida de vacaciones.

- j) Historial de sueldos.
- k) Cualquier otra correspondencia que se le haya girado.
- l) En casos salga del programa, constancia de liquidación y finiquito

6.2.2 Nombre del Puesto: DIRECTOR GENERAL.

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Título universitario a nivel de Licenciatura.

Experiencia: Amplia y reconocida en posición similar.

Relaciones Externas: Consejos de Desarrollo en sus diferentes niveles.  
Organismos del Estado.  
Iniciativa privada.  
Asociaciones, Gremios y Fundaciones  
Instituciones bancarias y financieras.

Relaciones Internas: Sub-Director.  
Jefes de unidades.  
Secretaria.  
Distintos empleados.

Relación Administrativa:

Unidad: Dirección.

Reporta a: Donantes y colaboradores.

Supervisa a: Sub-Director.  
Director Administrativo.  
Director Financiero.  
Y otros que considera pertinentes.

Funciones y responsabilidades:

Funciones:

1. Convocar y coordinar las sesiones ordinarias y extraordinarias.
2. Ejercer la representación del programa.
3. Ejecutar las disposiciones emanadas por donantes y colaboradores.
4. Dar el seguimiento, control y evaluación de las acciones aprobadas en las sesiones ordinarias y extraordinarias.
5. Velar por el cumplimiento de las funciones de los empleados del programa.
6. Administrar los recursos asignados para el funcionamiento del programa.
8. Informar a las unidades cooperantes y colaboradores, acerca de los programas de capacitación de vital importancia atendidos por el nivel de esta Dirección.
9. Coordinar la formulación de los programas y proyectos de capacitación que tiene como objetivo el desarrollo de la Región.
10. Orientar y coordinar la elaboración de los presupuestos de egresos del programa, para su funcionamiento.

11. Coordinar actividades con el personal del programa para capacitar y constituir los COCODES de la Región VI.

Responsabilidades:

Dentro de la Estructura Organizacional Administrativa:

1. Políticas y procedimientos.
2. Relaciones públicas.
3. Presupuesto.
4. Supervisión y coordinación.
5. Informes a unidades cooperantes y colaboradores.
6. Dirección.
7. Autorización de compras.
8. Control de gastos.
9. Autorización de operaciones.
10. Análisis de situación financiera y económica del programa.
11. Reportes y reuniones.

Descripción de las responsabilidades:

1. Políticas y Procedimientos

Aprobar políticas y procedimientos para la correcta administración de las operaciones del programa, relacionadas con contabilidad, almacén, procesamientos de datos y otras áreas de importancia.

Mantener políticas y procedimientos actualizados y exigir el cumplimiento de los mismos, y que estén vigentes en su aplicación.

## 2. Relaciones Públicas

Representar a la institución ante los organismos del Estado, iniciativa privada, asociaciones y comunidades, con el fin de incrementar el volumen de operaciones del programa y fomentar la mejor imagen de la misma.

## 3. Presupuesto

Es responsable de la discusión, cuestionamiento y aprobación del presupuesto maestro, así como de preparar los lineamientos generales o premisas previas a su preparación.

La presentación del presupuesto anual ante las unidades donantes.

Con la colaboración del Sub-Director, analizar la ejecución presupuestaria mensual, analizando las variaciones más significativas, con el fin de mantener controlada la productividad de cada actividad y adoptar medidas correctivas o cambios a políticas afines.

## 4. Supervisión y Coordinación

El Director General, es la máxima autoridad dentro del programa, por ello, es su responsabilidad ejercer una adecuada y productiva supervisión y coordinación en todos las actividades y unidades administrativas, tomando las decisiones pertinentes de acuerdo a la circunstancias.

## 5. Informes a unidades cooperantes y colaboradores.

Es responsable de rendir informes a las unidades cooperantes y colaboradores, acerca del desarrollo de las actividades del programa, así como de acontecimientos extraordinarios que se generen.

## 6. Dirección

Como principal funcionario ejecutivo del programa, es responsable del funcionamiento, crecimiento efectivo y productivo de la misma.

El Director General ejercerá liderazgo del programa, dirigiéndola como una unidad coordinada en armonía, por lo tanto será responsable de tomar las decisiones para tal fin.

## 7. Autorización de compras

El Director General es responsable de autorizar las compras por medio de requisiciones de los fondos disponibles del programa.

## 8. Control de gastos

El Director General por ser el responsable, debe tener firma registrada en todos los bancos en donde tienen depósitos monetarios del programa, con el propósito de que los cheques que se emiten sean firmados por él.

Debe examinar y autorizar todos los cheques que le sean trasladados para firma, con el fin de ejercer un adecuado control de las erogaciones que se registren.

De acuerdo a su criterio y a las necesidades sostendrá reuniones con el Sub-Director, Director Financiero y con el Contador General, para analizar los gastos que se ejecutarán.

## 9. Autorización de operaciones

Es responsable de autorizar las operaciones de todas las unidades administrativas, sin quitar autoridad al Sub-director y Jefes de cada unidad administrativa, a quienes delegará, de acuerdo a la estructura organizacional, las funciones concernientes a su unidad y sostendrá



Experiencia: Amplia y reconocida en puesto similar, con conocimientos en computación.

Relaciones Externas: Personas que visitan la dirección general.  
Empresa y entidades relacionadas con la actividad del programa.

Relaciones Internas: Director General.  
Personal en general del programa.

Relación administrativa:

Unidad: Dirección General.

Reporta a: Director General.

Supervisa a: Ninguno.

Responsabilidades:

1. Correspondencia.
2. Informes.
3. Actas.
4. Atención.
5. Trámites.
6. Controles y/o registro.
7. Archivo.
8. Convocatorias.
9. Envío y recepción de fax.

## Funciones:

### 1. Correspondencia:

Responsable de elaborar la correspondencia enviada de la Dirección General, aplicando un control correlativo de oficios.

Es responsable de la recepción de la correspondencia y su resguardo correspondiente.

Responsable de la elaboración de memorandos y circulares internos, así como la preparación de los fax que sean enviados.

### 2. Informes:

Su responsabilidad es la redacción de informes del Director General.

### 3. Actas:

Es responsable de la elaboración de actas de las reuniones convocadas por el Director General.

Elaboración de certificaciones de actas de la Dirección General cuando sean solicitadas previa autorización del Director General.

### 4. Atención:

Atender al público que visita la Dirección General.

Atender y efectuar llamadas telefónicas del Director General.

Llevar un registro de las llamadas recibidas y efectuadas de la Dirección General.

### 5. Trámites:

Trámites de firmas y sellos de toda la documentación requerida por las unidades del programa.

Tramitar las requisiciones de materiales y suministros a la unidad de almacén requeridas por la Dirección General.

6. Controles y/o Registros:  
Responsable del control del mobiliario y equipo que se encuentra bajo su responsabilidad.
7. Archivo:  
Es responsable de salvaguardar la correspondencia, libros de actas y toda la documentación importantes de la Dirección General.
8. Convocatorias:  
Efectuar convocatorias por reuniones del programa emanadas por la Dirección General.
9. Envíos y recepción de fax:  
Es responsable del envío de fax, así como el traslado de los fax recibidos a las diferentes unidades del programa.

6.2.4 Nombre del Puesto: Sub-Director

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Título Universitario a Nivel de Licenciatura e ingeniería ó carreras afines.

Experiencia: Amplia y reconocida, 4 años en posición similar.

Relaciones Externas: Consejo de Desarrollo en diferentes niveles.  
Organismos del Estado.  
Iniciativa Privada.  
Asociaciones, gremios y fundaciones  
Instituciones bancarias y financieras.

Relaciones Internas:                    Director General.  
    Director Financiero.  
    Director Administrativo.  
    Distintos Empleados.  
    Secretaria.

Relación Administrativa:

Unidad:                                    Dirección General.

Reporta a:                                Director General.

Supervisa a:                             Director Financiero.  
    Director Administrativo.

Responsabilidades y funciones:

1. Dar seguimiento a los acuerdos y compromisos emanados por la Dirección General del Programa.
2. Participar en las reuniones de la Dirección General del programa y otros foros relacionados con el sistema de Consejos de Desarrollo.
3. Promover la participación activa de los participantes del programa.
4. Colaborar con el Director General, Director Administrativo y Director Financiero del programa.
5. Apoyar al Director General en la armonización de criterios para en la recopilación de información, para el alcance de metas del programa.
6. Dar seguimiento a la gestión de proyectos del programa.
7. Velar porque se cumplan las normas y procedimientos dentro del programa.

8. Coordinar las capacitaciones a las comunidades, así como velar porque se cumplan con la correcta ejecución y supervisión de las mismas.
9. Apoyar a la Dirección General del Programa en la promoción de sus actividades.
10. Otras que sean requeridas por el Director General.

#### Responsabilidades:

#### Dentro de la Estructura Organizacional Administrativa:

1. Control Interno.
2. Políticas y Procedimientos.
3. Presupuesto.
4. Administración Financiera.
5. Recursos Humano.
6. Seguros.
7. Contabilidad y Estados Financieros.
8. Informática.
9. Inventarios: Niveles Recuentos Físicos.
10. Pagos a Proveedores.
11. Nominas y Planillas.
12. Compras.
13. Seguridad.

#### Funciones:

1. Control Interno  
Es responsable de diseñar e implementar todas aquellas medidas o procedimientos que tengan por objetivo salvaguardar los activos de la organización y protegerla contra erogaciones inapropiadas.
2. Políticas y Procedimientos

Es responsable de dictar las políticas y procedimientos para la correcta administración de las operaciones del programa, relacionadas con las finanzas y la administración.

Es responsable de asesorar y coordinar con los jefes de cada unidad, la elaboración de políticas y actualización de procedimientos, revisarlos y presentarlas a la Dirección General para su aprobación.

Mantendrá un manual de descripción de puestos permanente actualizado y otro de todas las políticas y procedimientos administrativo-contables.

### 3. Presupuesto

Es responsable de la preparación, en cooperación con el Director Financiero y Contador General y demás responsables de secciones y unidades, del presupuesto anual, incluyendo los comentarios, estrategias y políticas que forman parte de los presupuestos.

Es el responsable de vigilar la presentación de los presupuestos.

Eventualmente para su uso y de la Dirección General, revisa y analiza, el estado de disponibilidad en caja y bancos.

### 4. Administración Financiera

a) En esta actividad, el Sub-Director es responsable de desarrollar todas aquellas actividades que conduzcan a la gestión de los recursos necesarios para lograr los objetivos del programa, en las condiciones más favorables posibles, esto incluye el movimiento de recursos en el corto plazo como también a largo plazo.

### 5. Recurso Humano

El Sub-Director, también tendrá a su cargo los recursos humanos del programa.

Supervisar el desarrollo de actividades:

- a. Selección y reclutamiento de personal.
- b. Evaluación de personal.
- c. Capacitación y entrenamiento del personal.
- d. Políticas de ingresos salariales y ascensos.
- e. Nominas y Planillas.

Exigirá la preparación de un reporte mensual que contenga la población laboral con sus entradas y salidas, así como estadísticas de rendimiento personales, faltas por enfermedad, permisos personales, ausentismo y sus causas, horas trabajadas de más del horario regular y otras estadísticas que considere necesarios y utilizando métodos apropiados y técnicos, conforme al Código de Trabajo.

Permanentemente estará enterado de cualquier movimiento laboral que ocurra, así como de las causas que lo originaron, tomando las medidas necesarias para regularizar la situación en beneficio del programa y los mismos empleados.

## 6. Seguros

Mantendrá vigentes los contratos de seguros necesarios para la protección de los inventarios, equipos, utilidades y en general de todos los bienes del programa, negociando los mejores precios que pueda conseguir en el mercado a través de los corredores de seguros de la empresa o bien otros agentes.

## 7. Contabilidad y Estados Financieros

Con el apoyo de la Dirección Financiera y Contabilidad, analizará la información financiera reflejada en libros de bancos, en forma mensual

dentro de los cinco días hábiles del siguiente mes, para la aprobación de Dirección General.

Adicionalmente instruirá al Director Financiero y Contador General para que preparen los informes presupuestarios, integraciones, conciliaciones bancarias y cuadros de análisis que consideren necesarios para la toma de decisiones financieras y administrativas.

Solicitará el apoyo a la Dirección Financiera y Contabilidad para la preparación de los presupuestos para el período fiscal siguiente, previo a la autorización del Director General.

#### 8. Informática

Con el apoyo de la Unidad de Cómputo, que es la responsable de mantener los equipos, programas y herramientas necesarias en la administración, con el propósito de suministrar información oportuna y de calidad para su misma gestión, de modo que mantenga los datos necesarios actualizados.

Es responsable de supervisar, que la unidad de computó mantenga los respaldos de la documentación, por lo menos cada semana para evitar pérdidas de información. También mantendrá, en lugar apropiado los programas, fuentes y objeto actualizados, en previsión de cualquier accidente o pérdida.

#### 9. Inventarios: Niveles, Recuentos Físicos

Con base a un programa coordinado con el Director Financiero y el Contador General, se realizarán inventarios físicos en el almacén semestral y sorpresivamente cuando así se considere oportuno.

De las diferencias y conclusiones de estos análisis reportará a la Dirección General sus recomendaciones para el mejoramiento en el sistema de manejo y control de inventarios.

Solicitará al asistente administrativo la información de forma mensual de las existencias de almacén, para programar las compras necesarias para el buen funcionamiento del programa.

#### 10. Pagos a Proveedores

Con base a las políticas de pagos a proveedores y las negociaciones que efectuó la Dirección General y la Dirección Administrativa, que tiene como función el área de compras, realizará los pagos oportunamente coordinado con el Director Financiero y la unidad de contabilidad.

Autorizará la solicitud de pago y cheques que se emitan, tomando en cuenta su documentación de respaldo que llenen todos requisitos fiscales, de control interno con el propósito de evitar pago duplicado, sin autorización y por errores e irregularidades.

#### 11. Nóminas y planillas

El recurso humano debe ser el elemento más apreciado por el programa y digno de recibir su remuneración y prestaciones en tiempo, en su lugar de trabajo y con las facilidades del caso: que se cumpla esto, eso es obligación del Sub-Director.

#### 12. Compras y/o adquisiciones de bienes y servicios

Supervisar de cerca la adquisición de bienes y servicios, a través de examen minucioso de requisiciones y órdenes de compra, trasladándolas al Director General para su firma respectiva, al estar seguro de su razonabilidad.

Prestar apoyo logístico a toda la Dirección Administrativa del Programa, respecto a sus compras a través de la sección respectiva, girando sus instrucciones en cuanto a prioridades.

Controlar la administración y manejo de la proveeduría, por medio de una adecuada supervisión periódica y aprobar pedidos, para retirar suministro de la unidad de almacén.

### 13. Seguridad

El Sub-Director es responsable de la implementación de los sistemas de seguridad más eficientes y completos que existen en el mercado, incluyendo empresas de vigilancia, alarmas, etc., así como la supervisión del personal de seguridad interno.

Implementará las medidas de seguridad recomendadas por la Dirección General.

Los programas de seguridad incluyen la estructura del edificio del programa, el personal, los funcionarios y en general todos los bienes propiedad del programa.

6.2.5 Nombre del Puesto:	Director Financiero
Perfil del puesto:	
Nivel Académico:	Licenciado o Pensum cerrado de Contador Público y Auditor.
Experiencia:	Amplia y reconocida en puesto similar mínimo 3 años.
Relaciones Externas:	Con los bancos que la institución trabaja.

Con las entidades que colaboran con el programa.

S.A.T.

Empresas y entidades relacionadas con la actividad del programa.

Relaciones Internas:                    Director General.  
   Sub-Director.  
   Contador General.  
   Asistente de Contabilidad.

Relación Administrativa:

Unidad:                                    Financiera

Reporta a:                                Sub-Director

Supervisa a:                            Contador General  
   Asistente de Contabilidad

Responsabilidades:

1. Supervisión del análisis de la situación financiera
2. Supervisión de planillas
3. Supervisión de las órdenes de compra
4. Supervisión de los diferentes fondos del programa
5. Velar y supervisar la caja chica
6. Supervisar los informes de contabilidad e informes de ejecución
7. Supervisión y revisión de los presupuestos de los ejercicios fiscales
8. Supervisión de las prestaciones laborales

9. Supervisión de la correspondencia
10. Velar por la autoridad de la dirección financiera
11. Supervisar y asistir a las reuniones financieras
12. Velar y supervisar los libros de bancos
13. Supervisión de los cheques vouchers
14. Supervisión de los diferentes libros de bancos
15. Control y supervisión del archivo
16. Control y supervisión de las declaraciones fiscales
17. Supervisar las leyes y reglamentos

Funciones:

1. Supervisión del análisis de la situación financiera

Es su responsabilidad analizar la situación financiera, del programa que se realiza dentro del período fiscal.

Revisa cuidadosamente el presupuesto, de acuerdo a la situación financiera.

2. Supervisión de Planillas

Responsable de la revisión de las planillas para el pago del personal contratado para el programa.

Es su responsabilidad velar por el cumplimiento y verificación que las erogaciones al personal que cuente con su respectivo contrato y acuerdo administrativo.

3. Supervisión de las órdenes de compra

Revisar y supervisar que las compras estén de acuerdo a las necesidades del que las solicite y que no se exceda del fondo existente.

Es responsable de verificar que todas las compras efectuadas por órdenes de pago previo a la autorización del Director General y que cuenten con los

requisitos que establece el Código de Comercio, ley de ONG'S, reglamentos del programa.

4. Supervisión de diferentes fondos del programa.

Es responsable de velar y supervisar la asignación de los diferentes fondos asignados, del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Es responsable de supervisar los cuadros de los diferentes fondos e informar al Sub-Director del saldo para la toma de decisiones.

Es responsable de revisar la documentación por erogaciones del gasto de los fondos, previos a su autorización.

5. Velar y supervisar la caja chica

Es responsable de asignar a la persona que maneje y custodiara el fondo fijo de la caja chica por medio de acta y autorización de las autoridades superiores del programa, así como incrementar dicho fondo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Es responsable de mantener un criterio sobre los montos máximos de las erogaciones de los gastos pagados por caja chica.

También se encuentra dentro sus responsabilidades la revisión, firma y sello de las liquidaciones de caja chica previo a su reintegro correspondiente, observando la aplicación de requisitos y normas aplicadas por las erogaciones de gasto.

Supervisa que los vales estén debidamente autorizados y que la vigencia de la misma no exceda de 24 Horas.

6. Supervisar los informes de contabilidad e informes de ejecución

Es responsable de supervisar y analizar los informes financieras contables, antes de ser entregados a las autoridades superiores del programa.

Dentro de su responsabilidad esta velar que todas las informaciones solicitadas por otras entidades estén debidamente autorizadas por las autoridades superiores.

Es responsable de informar a las autoridades superiores del cumplimiento de las recomendaciones emanadas de auditorías anteriores si así fuese el caso.

7. Supervisión y revisión de los presupuestos de los ejercicios fiscales siguientes:

Es responsable en coordinación con el Sub-Director y Contador General efectuar y estructurar el presupuesto del fondo para el período fiscal siguiente con la debida autorización del Director General.

8. Supervisión de las prestaciones laborales

Es responsable de supervisar, que las prestaciones laborales estén enmarcadas dentro de las leyes vigentes, así como su correcto cálculo matemático y que estén respaldados con la documentación correspondiente.

9. Supervisión de la correspondencia

Velar que toda la correspondencia financiera contable cuente con el resguardo de seguridad para prever cualquier pérdida de los mismos.

Firma y sello de autorización de toda la correspondencia de la Dirección Financiera y Contable.

10. Autoridad de la Dirección Financiera

Es responsable de toda la Dirección Financiera y cuenta con los subordinados siguientes; Contador General y Asistente de Contabilidad.

Por ser la autoridad máxima de la Dirección Financiera tiene la potestad de dar o negar permisos cuando lo soliciten sus subordinados.

11. Asistir a reuniones

Es responsable de asistir a las reuniones convocadas por la Dirección General cuando requieran de algún representante de la Dirección Financiera.

12. Supervisa los Libros de Bancos

Es responsable de supervisar el cuadro de los libros de los bancos y las conciliaciones bancarias, revisando la papelería que respalda todos los egresos que se tienen durante el mes.

13. Supervisa los cheques vouchers

Es el responsable de verificar que los cheques vouchers estén debidamente firmados, así como también autorizados.

14. Supervisión de los diferentes libros de bancos

Supervisa que los libros de bancos, se encuentre debidamente operados, así como también dentro del tiempo que lo estipula las leyes que rigen al programa.

15. Control y supervisión del archivo

Es el encargado de supervisar y controlar que toda documentación relacionada con la Dirección Financiera se encuentre bien resguardada, así como su respectivo archivo en el orden alfabético o cronológico según el

método que utiliza el responsable de archivo para evitar la pérdida de algún documento.

#### 16. Control y supervisión de las declaraciones fiscales

Es el encargado de controlar y supervisar que las declaraciones fiscales se realicen dentro del plazo del tiempo que la ley lo estipula, así como revisar que el encargado lo realice con los cálculos matemáticos debidos y bien aplicados.

#### 17. Supervisar las leyes y reglamentos

Deberá estar actualizada con las leyes y reglamentos emitidos por el Código de Comercio Ley de ONG'S y otras que regulan el movimiento financiero del programa.

Es el responsable de que el personal bajo su mando también esté o tenga conocimientos de las Leyes y reglamentos antes mencionados.

6.2.6 Nombre Del Puesto:	Contador General.
Perfil del puesto:	
Nivel académico:	Pensum cerrado de la Carrera de Contador Público y Auditor.
Experiencia:	Cuatro años de experiencia en puesto similar
Relaciones Externas:	Bancos e Instituciones Financieras. Superintendencia de Administración Tributaria, Instituciones gubernamentales, asociaciones, y municipales.



Es responsable de tramitar la habilitación y autorización de los libros respectivos donde se registren las operaciones financieras y contables ante la Dirección Financiera.

Esta bajo su responsabilidad la elaboración de los recibos fiscales y su operación.

Responsable de revisar la descripción en voucher con documentos de respaldo de egresos sus firmas y sellos correspondientes.

Tiene como función revisar, firmar y sellar todo documento requerido de ello en la unidad de contabilidad.

## 2. Bancos y conciliaciones bancarias

Responsable directo del control y manejo de las operaciones en los libros de bancos.

Tener los libros actualizados, y efectuar los procedimientos necesarios para una buena comprensión de la misma.

Responsable del manejo de las conciliaciones bancarias, las mismas deben de hacerse mensualmente y las partidas en conciliación analizarlas y hacer las pólizas de diario cuando corresponda para hacer las correcciones en los registros contables cuando proceda.

Tiene como función solicitar a los bancos los Estados de las diferentes cuentas que se manejan en el programa.

Es responsable de tener los documentos originales en orden y al día.

Tiene como función, ver que esté, la firma y sello en todas las erogaciones de gastos de las facturas.

Tiene como función firmar y sellar las órdenes de compra.

### 3. Impuestos

Es responsable de aplicar las leyes que rigen al programa y de efectuar las declaraciones o pagos cuando corresponda.

### 4. Manejo de Personal:

Es responsable de observar que las funciones asignadas al asistente de contabilidad se estén efectuando de acuerdo a las responsabilidades del puesto.

### 5. Reuniones:

Es responsable de asistir a las convocatorias de reuniones programadas por el programa, así como otras entidades sobre capacitaciones, foros y otras que vayan en beneficio del programa.

### 6. Informes:

Responsable de rendir informes de su gestión y los que se le requiera, reportando al Director Financiero.

### 7. Resguardo y seguridad:

Es responsable del resguardo y seguridad de todos los documentos contables, para cuando lo requieran las autoridades del programa y de las entidades fiscalizadoras.

Es responsable de cuidar de todos los documentos que se manejen en la oficina, y el orden y clasificación de la papelería contable.

Es responsable de cuidar los libros de bancos.

Es responsable de tener y cuidar los sellos de la oficina de contabilidad.

Es responsable de tener y cuidar las llaves de la oficina y todo lo que hay dentro.

Es responsable de la numeración e identificación de papelería de operación en la oficina.

#### 10. Archivo

Es responsable del cuidado, manejo y archivo de las copias de los documentos contables.

Es responsable de elaborar las certificaciones de los documentos contables cuando le sean requeridos con previa autorización del jefe inmediato superior.

6.2.7 Nombre Del Puesto: Asistente de Contabilidad.

Perfil del puesto:

Escolaridad: Título de Perito Contador  
Estudios de Contador Público y Auditor.

Experiencia: Dos años de experiencia en puesto similar como auxiliar de Contabilidad.

Relaciones Externas: Proveedores.  
Otras entidades

Relaciones Internas: Contador General  
Director Financiero  
Sub-Director

Relación Administrativa:

Unidad: Dirección Financiera

Sección: Contabilidad

Reporta a: Contador General

Supervisa: Ninguno

Responsabilidades:

1. Cheques voucher.
2. Caja chica.
3. Libro de cupones de combustible.
4. Fotocopias.
5. Órdenes de compra.
6. Informes.
7. Correspondencia.
8. Archivo.

Funciones:

1. Cheques voucher:

Es responsable de elaborar con precisión y exactitud los cheques y vouchers de las distintas cuentas bancarias utilizadas del programa.

2. Caja chica:

Es responsable del manejo y custodia del fondo asignado en cada período fiscal de caja chica a través de acta correspondiente.

Es responsable del análisis, revisión, codificación y los requisitos de los documentos de egresos pagados por caja chica y la elaboración de la liquidación para su reintegro de caja, previa autorización del contador general y visto bueno del director financiero.

Está bajo su responsabilidad proporcionar los vales que le sean requeridos del fondo de caja chica previa autorización del contador general y visto bueno del director financiero, y hacer las observaciones que la duración de éstos es de veinticuatro horas hábiles para su liquidación con los documentos de respaldo.

3. Libro de cupones de combustible:

Es responsable de llevar el control de los cupones y saldo de combustible en un libro debidamente autorizado.

Es responsable de la entrega de cupones de combustible verificando las firmas y sellos de autorización en las formas utilizadas.

Esta bajo su responsabilidad la custodia el manejo y salvaguarda de los cupones de combustible utilizados del programa.

4. Fotocopias:

Es responsable del proceso de fotocopiar todos los documentos financieros contables del programa.

5. Órdenes de compra:

Es responsable de la elaboración de las órdenes de compra de proveedores y el trámite de firmas y sellos de las mismas.

#### 6. Correspondencia:

Responsable de la elaboración de la correspondencia de la unidad de contabilidad, utilizando un control correlativo de oficios a través de un número de referencia.

#### 7. Informes:

Es responsable de enviar el informe financiero quincenal a la Dirección General, previa autorización de Contador General, Director Financiero y visto bueno del Sub-Director.

Es responsable de brindar reportes que contengan información almacenada sobre los diferentes fondos que se manejen en el programa, asociaciones, municipalidades y otras cuando sean requeridos previa autorización del Contador General, Director Financiero y visto bueno del Sub-Director.

#### 8. Archivo:

Es responsable de llevar un archivo de forma ordenada de toda la correspondencia enviada, recibida y otra documentación de importancia de la unidad de contabilidad.

6.2.8 Nombre del Puesto:	Director Administrativo.
Perfil del puesto:	
Nivel Académico:	Administrador de empresas, en grado de Licenciatura.
Experiencia:	Amplia y reconocida en puesto similar mínimo tres años.

Relaciones Externas: Personas que visitan la Sub-Dirección empresa y entidades relacionadas con actividad del programa.

Relaciones Internas: Sub-Director.  
Personal en General del Programa.

Relación Administrativa:

Unidad: Administración

Reporta a: Sub-Director

Supervisa a: Trabajadores Sociales, Recepcionista, Pilotos, Conserje y Guardianes.

Responsabilidades:

1. Asistir al Sub-Director.
2. Supervisar.
3. Organización.
4. Atención.
5. Controles y/o Registro.
6. Informes.
7. Compras y Servicios.
8. Correspondencia.
9. Archivo.

Funciones:

1. Asistir al Sub-Director:

Asumir las responsabilidades del Sub-Director en su ausencia y cuando las circunstancias lo requieran.

Brindar apoyo al Sub-Director en la estructura de controles administrativos y operativos del Programa.

## 2. Supervisar.

Es el encargado del buen funcionamiento de las instalaciones del programa así como la propiedad planta y equipo.

Es el encargado de supervisar la existencia de los materiales y suministros en el almacén, para darle el adecuado procedimiento de entrada y salida de los productos.

Velar por la seguridad y resguardo de los bienes de la propiedad y planta y equipo.

Es el encargado de llevar el control de las actividades que realiza el personal de los departamentos, y velar porque exista una buena organización y armonía del personal que esta a su cargo.

Que todas las funciones que están bajo la responsabilidad del director administrativo, se cumplan con calidad, agilidad, esmero y dedicación, para poder cumplir con los objetivos del programa.

## 3. Organización:

Es el encargado de organizar y programar las reuniones de personal del programa que sean necesarias.

## 4. Atención:

Atender y brindar información sobre el sistema organizacional de trabajo que se realiza en el programa a personas que lo requieran previa autorización del Sub-Director.

5. Controles y/o Registros:

Es responsable de implantar controles administrativos conjuntamente con el Sub-Director, para llevar un registro de la entrada y salida del personal, así como el cumplimiento del horario de trabajo establecido por el programa.

6. Informes:

Tiene bajo su responsabilidad trasladar los informes correspondientes de avance de actividades al Sub-Director asignadas a su cargo.

Informar al Sub-Director de cualquier evento de importancia suscitado en las instalaciones del programa, para la toma de decisiones.

7. Compras y servicio:

Tiene bajo su responsabilidad el trámite de todas las compras y servicios de acuerdo a los saldos presupuestarios, así como el cumplimiento de los requisitos que amparen los documentos de egresos, previo el traslado a la Unidad Financiera Contable para su análisis, revisión y pago correspondiente.

8. Correspondencia:

Es responsable de la correspondencia enviada y recibida de la unidad a su cargo.

9. Archivo:

Se encuentra bajo su responsabilidad el resguardo de los documentos de importancia de la unidad a su cargo.

- 6.2.9 Nombre del Puesto:                      Secretaria Dirección Administrativa.
- Perfil del puesto:
- Nivel Académico:                              Secretaria Comercial o Bilingüe.
- Experiencia:                                      Amplia y Reconocida en puesto similar.
- Relaciones Externas:                          Personas que visitan la Dirección Administrativa.  
Empresa y Entidades relacionadas con la  
actividad del Programa.
- Relaciones Internas:                          Sub-Director.  
Personal en General del Programa.
- Relación Administrativa:
- Unidad:    Dirección Administrativa.
- Reporta a:    Director Administrativo.
- Supervisa a:    Ninguno.
- Responsabilidades:
1.      Correspondencia.
  2.      Informes.
  3.      Actas.
  4.      Atención.
  5.      Trámites.
  6.      Controles y/o Registro.
  7.      Archivo.

## Funciones:

### 1. Correspondencia:

Responsable de elaborar la correspondencia enviada de la Unidad de la Dirección Administrativa, aplicando un control correlativo de oficios de la unidad.

Es responsable de la Recepción de la Correspondencia de la Unidad de la Dirección Administrativa y su resguardo correspondiente.

Responsable de la elaboración de memorandos y circulares internos, así como la preparación de los fax que sean enviados de la Unidad de la Dirección Administrativa.

Redacción de propuestas para la renovación de contratos del personal.

### 2. Informes:

Su responsabilidad es la redacción de informes solicitados por el Director Administrativo.

### 3. Actas:

Es responsable de la elaboración de actas de las reuniones convocadas por el Director Administrativo.

Es responsable de elaborar actas por toma de posiciones del nuevo personal, así como la elaboración de actas por renunciaciones, cambios o rescisiones del personal del programa.

Elaboración de certificaciones de actas cuando sean solicitadas previa autorización del Director Administrativo.



Relaciones Externas: Comunidades.  
 COCODES.  
 Organismos del Estado.  
 Iniciativa privada.  
 Asociaciones, Gremios y Fundaciones  
 Instituciones Bancarias y Financieras.

Relaciones Internas: Dirección General.  
 Sub-Director.  
 Director Administrativo.  
 Director Financiero.  
 Distintos Empleados.

Relación Administrativa:

Unidad: Administrativa.

Reporta a: Director Administrativa

Supervisa a: Ninguno.

Responsabilidades:

- |                   |                                      |
|-------------------|--------------------------------------|
| 1. Propuestas.    | 6. Reuniones.                        |
| 2. Asesoramiento. | 7. Control Administrativo.           |
| 3. Informes.      | 8. Responsable de las capacitaciones |
| 4. Supervisión.   | 9. Facilitador de talleres.          |
| 5. Trámites.      |                                      |

## Funciones:

### 1. Propuestas:

Es responsable de coordinar la elaboración del plan de capacitación, integrando las propuestas de proyectos analizados, priorizados y aprobados por las autoridades del programa.

Es responsable de trasladar las propuestas de capacitación al Director General, para su análisis y aprobación en la segunda quincena de cada mes.

### 2. Asesoramiento:

Es responsable de asesorar al Director General conjuntamente con el Sub-Director, de las actividades de seguimiento, control y evaluación de las acciones de las capacitaciones aprobadas por el programa.

### 3. Informes:

Es responsable de trasladar la información o reportes ya analizados y con sus respectivas recomendaciones al Director General y copia Sub-Director, para la toma de decisiones.

Es responsable de solicitar los informes de las actividades de las unidades que se encuentra bajo su responsabilidad.

Es responsable de recopilar, clasificar y ordenar información a fin de conformar y mantener actualizado un banco de datos de carácter económico, social y cultural en el que también deberá registrarse los servicios existentes en el programa anotando su calidad y cobertura.

### 4. Supervisión:

Verificar el cumplimiento de las metas de capacitación programadas durante el mes, por el buen funcionamiento del programa.

Responsable de establecer la elaboración de un plan de trabajo para la capacitación de las comunidades.

5. Trámites:

Responsable de recibir y analizar los expedientes que contengan sugerencias de las comunidades que conforman la región VI.

6. Reuniones:

Es responsable de la elaboración y presentación sobre la información que se presente en las reuniones a nivel de programa conjuntamente con el Sub-Director previa autorización del Director General.

7. Control administrativo unidad de proyectos:

Es responsable de coordinar y programar las actividades y metas de la Unidad de proyectos.

Es responsable de informar al jefe inmediato superior de los permisos y ausencias del personal bajo su responsabilidad.

6.2.11 Nombre del puesto: Secretaria Recepcionista.

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Secretaria comercial o bilingüe.

Experiencia: Amplia y Reconocida en puesto similar.

Relaciones Externas: Personas que visitan la Sub-Dirección.

Empresa y Entidades relacionadas con la actividad del Programa.

Relaciones Internas: Director Administrativo.  
Personal en General del Programa.

Relación administrativa:

Unidad: Secretaria

Relaciones Internas: Personal Administrativo

Reporta a: Director Administrativo

Responsabilidades:

- a) Atender a las personas que visitan el programa.
- b) Servir de apoyo a los visitantes para orientarlos dentro del programa.
- c) Responsable de recibir toda papelería y correspondencia y distribuirla.
- d) Efectuar el control de la asistencia del personal que labora en el programa.
- e) Atender y efectuar llamadas telefónicas de las diferentes oficinas
- f) Verificar las llamadas solicitadas por las oficinas del programa.
- g) Coordinar con el guardián la entrada de las personas al programa.
- h) Realizar otras actividades y atribuciones que le asigne la administración.

Funciones:

1. Atender a las personas que visitan el programa.

Responsable directa del buen funcionamiento de la recepción y debido a esto tiene que saber tratar a las personas que visitan el programa y que requieren información sobre alguna documentación.

2. Servir de apoyo a los visitantes para orientarlos dentro del Programa.

Es la encargada de velar que las personas que llegan al programa puedan ser guiadas adecuadamente al departamento en donde requieran información respectiva.

3. Responsable de recibir toda papelería y correspondencia y distribuirla.

Es la persona encargada de recibir la papelería y documentación respectiva que envían de las oficinas centrales de las demás unidades a través de las personas encargadas y ella la envía al departamento que corresponde.

4. Efectuar el control de asistencia del personal que labora en el programa.

Es la encargada de verificar la asistencia del personal de entrada y salida conforme el libro correspondiente.

5. Atender y efectuar llamadas telefónicas de las diferentes oficinas.

Es responsable de hacer y efectuar las llamadas a los diferentes lugares que sean necesarios y ordenados por las personas encargadas de los diferentes departamentos a oficinas centrales del programa.

6. Verificar las llamadas solicitadas por las oficinas del programa.

Es la encargada de verificar las llamadas que se efectúan los diferentes departamentos y llevar el control de las mismas, que se hacen a diferentes oficinas del programa.

7. Coordinar con el guardián la entrada de las personas al programa.

Llevar un control con el guardián del programa a través de una línea con recepción y ver el control de las entradas de las personas para mayor seguridad.

8. Realizar otras actividades que le asigne de la administración.

De acuerdo a las necesidades del programa se le asigna otras actividades que se pueda coordinar con el director administrativo.

6.2.12 Nombre del puesto: Piloto.

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Tercero Básico.

Experiencia: Amplia y reconocida en puesto similar con licencia profesional y como mínimo liviana.

Relaciones Externas: Empresa y entidades relacionadas con la actividad del programa.

Relaciones Internas: Director General.  
Sub-Director.  
Director Administrativo.  
Personal en General del Programa.

Relación Administrativa:

Unidad: Administrativo.

Reporta a: Director Administrativo.

Supervisa a: Ninguno.

Responsabilidades:

1. Manejo de vehículos.
2. Transporte de funcionarios

3. Diligencias.
4. Combustible y lubricantes.
5. Mantenimientos y reparaciones.
6. Otros.

Funciones:

1. Manejo de vehículos:

Conducir los vehículos del programa que estén a su disposición para el servicio del mismo.

2. Transporte de funcionarios:

Transportar al Director General, Director Administrativo, así como al Director Financiero, Director Administrativo, para que cumpla con dicha función a nivel del programa en el momento que éste lo requiera y cuando sea necesario.

3. Diligencias y trámites:

Realizar las diligencias necesarias correspondientes a asuntos únicos y exclusivos del programa.

4. Combustibles y lubricantes:

Responsable de tramitar con la encargada los combustibles utilizados en las diferentes comisiones, emanadas por la autoridad superior, anotando el kilometraje de salida y entrada en una hoja de control de vehículos del programa con la persona correspondiente.

Responsable de solicitar al encargado de compras (director administrativo) la adquisición de aceites y grasas utilizados por los vehículos del programa.

5. Mantenimientos y reparaciones:

Es responsabilidad darle mantenimiento a los vehículos a un determinado kilometraje de acuerdo al tipo de cada uno (carro, pick up, etc.)

Esta bajo su responsabilidad el constante chequeo del buen funcionamiento de los vehículos del programa.

Responsable de verificar que en los talleres se utilicen repuestos nuevos para los vehículos que se encuentran con desperfectos mecánicos, así como el traslado y entrega de los repuestos cambiados a la unidad de almacén.

#### 6. Otros:

Acatar todas las diligencias que su jefe inmediato superior se asigne.

6.2.13 Nombre del Puesto: Guardián

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Básico y mínimo primaria completa.

Experiencia: Amplia y reconocida en puesto similar.

Relaciones Externas: Empresa y entidades relacionadas con la actividad del programa.

Relaciones Internas: Director administrativo.  
Personal en general del programa.

Relación administrativa:

Unidad: Guardianía

Reporta a: Director Administrativo

Supervisa a: Ninguno.

### Responsabilidades

- 1) Vigilancia.
- 2) Controles.
- 3) Limpieza.
- 4) Informes y reportes.
- 5) Otras.

### Funciones

#### 1. Vigilancia:

Los guardianes tienen dentro de sus responsabilidades, hacer la guardianía bajo el plan 24 x 24 horas, efectuarlas dentro de las instalaciones del Consejo Regional de Desarrollo, teniendo bajo su responsabilidad la vigilancia del edificio que ocupa el programa.

#### 2. Controles:

Debe llevar un control estricto de los vehículos que ingresan a las instalaciones del programa por escrito debiendo anotar, la fecha, hora, tipo de vehículo y el número de placas.

El guardián debe llevar un control por escrito de todas las personas que visiten el programa, debiendo proporcionarles un gafete, que los identifique como visitantes, dentro de las instalaciones del programa.

Fuera del horario establecido en el programa no debe permitir el ingreso de ninguna persona a las instalaciones, ya que todo está bajo su cargo y corre por su cuenta y riesgo.

### 3. Limpieza:

Dentro de sus responsabilidades, también se encuentran, mantener en perfectas condiciones el exterior de las instalaciones del programa, patios y sus alrededores.

### 4. Informes y reportes:

Al observar cualquier acto extraño o que le parezca fuera de lo normal dentro de las instalaciones del programa, debe dar aviso de a su jefe inmediato superior, para que tome las medidas correspondientes.

Los guardianes deben hacer un reporte mensual, de todas las personas que visitan el programa, debiendo consignar en el mismo, la fecha, el nombre y el motivo por el cual realizo la visita a dichas instalaciones, este reporte se debe rendir al Director Administrativo.

### 5. Otras:

Cuando la Administración lo considere necesario, le asignara otras actividades que deberá desempeñar dentro de su horario de trabajo y con previo aviso, de parte de los interesados.

En casos de vacaciones o ausencias del conserje, es responsabilidad de los guardianes suplir las responsabilidades por orden administrativa.

6.2.14 Nombre del Puesto: Conserje.

Perfil del puesto:

Nivel Académico: Primaria completa.

Experiencia: Amplia y reconocida en puesto similar.

Relaciones Externas: Empresa y entidades relacionadas con la actividad del programa.

Relaciones Internas: Director administrativo.  
Personal en General del Programa.

Relación Administrativa:

Unidad: Administración.

Reporta a: Director Administrativo

Supervisa a: Ninguno

Responsabilidades:

1. Limpieza.
2. Reportes.
3. Requisiciones.
4. Programas.
5. Seguridad.
6. Capacitación.
7. Atención.

Funciones:

1. Limpieza:

Es responsable de la limpieza y aseo diariamente de todas las oficinas que estén a disposición del programa.

Está bajo su responsabilidad mantener limpia y ordenada la sala de espera y áreas de acceso a personas ajenas al programa.

Responsable del aseo y limpieza de todos los servicios sanitarios que existan dentro del programa diariamente.

Realizar el servicio de limpieza de acuerdo a normas de higiene y salubridad.

2. Reportes:

Reportar diariamente con su jefe inmediato para chequeo de las áreas que se le deban prestar servicio de limpieza.

3. Requisiciones:

Hacer la requisición correspondiente de los materiales necesarios para la limpieza y el uso adecuado de los mismos a la unidad de almacén.

4. Programas:

Laborar diariamente de acuerdo a un programa de limpieza proporcionado por su jefe inmediato.

5. Seguridad:

Es responsable de advertir al personal y público en general de lugares que no se deban accesarse, que pongan en peligro la seguridad de las personas, como por ejemplo escaleras rotas, pasamanos rotos, vidrios quebrados, pisos mojados, etc.

6. Capacitación:

Recibir capacitación constante sobre seguridad, higiene, salubridad y atención al personal.

#### 7. Atención:

Es responsable de brindarle la atención debida al personal sirviéndoles café en el tiempo establecido de refacción por la Sub-Dirección.

Está bajo su responsabilidad cuando existan reuniones y le sea requerido por las autoridades superiores atender a los visitantes.

#### 7. Estudio Administrativo-Legal

El presente proyecto será ejecutado por la SCEP (Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia) y el COREDUR (Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural).

## 8. Estudio Financiero

8.1 Presupuesto consolidado proyectado para 3 años.

8.2 Presupuesto analítico proyectado para 3 años.

8.3 Presupuesto analítico por cada año de ejecución presupuestaria para los 3 años del programa.

### Evaluación Económica

Costo total del proyecto \$ 1, 700,333.80

Costo por comunidades (2,966 comunidades) \$ 573.27

Costo por persona capacitada (11,864 personas) \$ 143.31

Costo por población beneficiada (2,659,121 personas) \$ 0.64

Los fondos para llevar a cabo presente proyecto provendrán del PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) con un 80% del total y como contraparte la SCEP (Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia) un 20%.

Los fondos serán acreditados al inicio de cada año del proyecto, previo informe de la utilización de los recursos del año anterior.

### 8.5 Sensibilidad

El proyecto podría ser afectado por cambios en las decisiones políticas a nivel del país.

De no llevarse a cabo el proyecto, el sistema seguirá plagado de corrupción, mala inversión y apatía en la participación por parte de la Sociedad Civil.

### 8.6 Evaluación social del proyecto

Se evaluará el alcance del proyecto, haciendo un recuento de la participación activa de las comunidades, por medio de su inscripción en las municipalidades, como COCODES activos. Así mismo, se evaluará

la representación que tengan en los Consejos Municipales y Departamentales.

























## 9. Conclusiones

1. El fortalecimiento y la capacitación de las poblaciones más pequeñas, beneficiará a todo el país, ya que las comunidades serán protagonistas de su destino. El Sistema de Consejos de Desarrollo es la principal forma para lograr el desarrollo sostenible del país. Es necesario lograr el empoderamiento del sistema por parte de la sociedad.
2. El empoderamiento del sistema por la sociedad civil organizada, asegura prácticamente la existencia del Sistema de Consejos de Desarrollo y su adecuado desenvolvimiento. Este adecuado fortalecimiento y participación ciudadana, evitará en alguna forma, la concepción actual y lo malo de la inversión, para lograr fines alejado de la buena moral. Fortaleciendo a la sociedad civil, se podrá llegar a una auditoría social, que mejore la inversión en la Región VI.
3. Con el desarrollo del presente proyecto, se alcanzará mejor capacidad de propuesta por parte de la sociedad civil organizada, un mejor nivel de participación y una reducción de la pobreza y la pobreza extrema. El conocimiento de las leyes redundará en un aprovechamiento de las oportunidades que las mismas proveen para las comunidades, y la forma de insertarse en el proceso de desarrollo por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.
4. Se invertirá en lo que verdaderamente necesitan las comunidades incidiendo directamente en superar los niveles bajos de pobreza.
5. Los fondos serán manejados por la SCEP (Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia). La incidencia económica será notada en una mejor y mayor inversión. Los riesgos más apremiantes podrían ser de tipo político por una parte, y por la otra, de no lograrse los objetivos, podría llegarse a ampliar la base de la corrupción.
6. El costo beneficio será de \$573.27 por comunidad y \$0.64 por persona beneficiada.

## 10. Recomendaciones

1.- Guatemala se debate entre los más altos índices de pobreza y corrupción, en donde, la inversión pública no incide en el desarrollo, debido a la mala inversión que se hace de los recursos, ya que para poder tomar una decisión, cada uno de los involucrados requiere de una comisión no importándoles el destino de los recursos, sino obtener lucro personal.

2.- El empoderar a la base comunitaria del proceso, implica ir logrando correcciones desde el inicio, e ir cerrando el camino corrupto por el cual se ha transitado.

3.- Se debe lograr que las comunidades sean los actores principales en la creación de su destino, así como en la definición de vida y desarrollo que quieren llevar.

Son las comunidades las que mejor saben cuales son sus necesidades y quienes pueden definir cuales proyectos deben priorizar para avanzar en el proceso de desarrollo comunitario.

4.- Es de urgencia la capacitación de la base comunitaria, de lo contrario se seguirá en un círculo vicioso que cada día generará más pobreza abriendo una brecha social que se verá en el agravante de la explosión demográfica rural, situación que solamente proveería más violencia e intolerancia en un estado de ingobernabilidad.

## 11. Bibliografía

Bañuls, F. ( 2001) Sociología/ Bañuls y Cristina Guirao. – Diálogo. – 176 Pág.

Boeres, G. -- **Psicología general.** -- Madrid, España.

Código Municipal  
Decreto No. 12-2002

Constitución Política de la República de Guatemala

Dorna, A. – 2006. -- Psicología política. – PSICOM Editores. – 250 Pág.

Estrategia Reducción de la Pobreza  
Segeplan 2006

Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural  
Decreto No. 11-2002

Leyes de Descentralización  
Decreto No. 14-2002

Macionis, J.J. (2007) Sociología y trabajo social: generalidades. Pearson Prentice Hall. – 776 Pág.

Pope, J. -- Investigación de Mercado. – México: Editorial Norma

Tú, unas historias y el camino del conocimiento  
Ernesto Burgos Fetzer

**ANEXOS**