

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

**TEMA:
INVESTIGACIÓN ACCIÓN FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN AL
PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES
MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO
-MANCUERNA-**

**ASESOR: LIC. RUDY ALBERTO JUI KUNZE
REVISOR: MSc. EDVIN DARDÓN GONZÁLEZ
NOMBRE: T.A.E. PEDRO PABLO ESCOBAR GIL
NO. DE CARNET 200841917**

**SAN MARCOS, MARZO 2025
ID Y ENSEÑAD A TODOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Juan Carlos López Navarro

Director

Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos

Secretaria Consejo Directivo

Ing. Agr. Walter Villacinda Maldonado

Representante docentes

Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón

Representante estudiantil

Br. Luis David Corzo Rodríguez

Representante estudiantil

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

COORDINACIÓN ACADEMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Heliuv Edilzar Vásquez Navarro	Coordinador Carrera de pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillen Ruiz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura.
MSc. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Medico y Cirujano
M.A. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatán
Licda. Mima Lisbet de León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión Tacana
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario Rene Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmár Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural.
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

MSc. Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera de Administración de empresas, Técnico y
Licenciatura.

Lic. Byron Lionel Orozco García

Coordinador del Ejercicio Profesional Supervisado

MSc. Edvin Dardón González

Secretario

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez

Supervisor de EPS

PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos

Supervisor de EPS

Lic. Rudy Alberto Jui Kunze

Supervisor de EPS

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

Supervisor de EPS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro

Director

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez

Coordinador Académico

MSc. Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera de Administración de empresas, Técnico y
Licenciatura.

Lic. Rudy Alberto Jui Kunze

Asesor

MSc. Edvin Dardón González

Revisor

San Marcos 19 agosto de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



**CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS**

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que, con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **ASESOR ESPECIFICO** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *"INVESTIGACIÓN ACCIÓN FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN AL PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO -MANCUERNA-"* Presentado por el estudiante: **Pedro Pablo Escobar Gil**, quien se identifica con carnet No. **200841917**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Se agradece la atención dada la presente; sin otro particular, me es grato suscribirme de ustedes.

Deferentemente:

Lic. Rudy Alberto Jui Kunze
Asesor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

San Marcos 28 agosto de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



**CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS**

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador

Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos

Edificio.

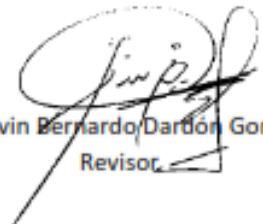
Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *"Acción de fortalecimiento y actualización acción de competencias laborales y contrataciones mancomunidad del municipios de la cuenca del Rio Naranjo"*. Presentado por el estudiante: **Pedro Pablo Escobar Gil**, quien se identifica con carné no. **200841917**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Al agradecer la atención dada la presente, me es grado suscribirme de ustedes.

Deferentemente:


MSc. Edwin Bernardo Dardón González
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.



San Marcos, 03 de marzo de 2025

Miembros Comisión de EPS
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **INVESTIGACIÓN ACCIÓN FORTALECIMIENTO Y ACATUALIZACIÓN AL PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO MANCUERNA**, modalidad investigación-acción, presentado por el estudiante **PEDRO PABLO ESCOBAR GIL** carné **200841917** previo a optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, y en virtud que el referido Informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE** para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.



Licda. Gladys del Rosano Mérida Pérez
Encargada Comisión de Redacción y Estilo
Carrera Administración de empresas

Transc. EPSADMONCUSAM 01-2025

Marzo 6 de 2025

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto TERCERO del acta no. 001-2025 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 6 de marzo de 2025, que dice:

TERCERO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por el estudiante: Pedro Pablo Escobar Gil, carné 200841917 la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Rudy Alberto Jui Kunze ; como del revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *"Investigación acción fortalecimiento y actualización al proceso de competencias laborales y contrataciones mancomunidad de municipios de la cuenca del rio naranjo -MANCUERNA-"*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *"Investigación acción fortalecimiento y actualización al proceso de competencias laborales y contrataciones mancomunidad de municipios de la cuenca del rio naranjo -MANCUERNA-"*. Presentado por el estudiante: **Pedro Pablo Escobar Gil, carné 200841917**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.



Transc.COACUSAM-132-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: PEDRO PABLO ESOBAR GIL
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.30) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.30) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-42-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: PEDRO PABLO ESOBAR GIL, Carné No. 200841917, en el sentido se le **AUTORIZA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN INVESTIGACIÓN ACCION FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN AL PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO -MANCUERNA-**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN INVESTIGACIÓN ACCION FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN AL PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO -MANCUERNA-**, al estudiante: PEDRO PABLO ESOBAR GIL, Carné No. 200841917, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico



c.c. Archivo
RE05/efr

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este viaje. Tu luz ha iluminado mi camino y me ha dado la valentía para seguir adelante, incluso en los momentos más oscuros y desafiantes. En cada prueba, tu presencia ha sido un faro de esperanza que ha renovado mi fe y me ha inspirado a perseverar. Gracias por tu amor incondicional y por darme el coraje necesario para enfrentar cada obstáculo con determinación.

A mi Madre, quien con su amor incondicional y sacrificios constantes ha sido el pilar de este logro. Cada uno de sus esfuerzos, grandes y pequeños, ha construido el cimiento sobre el que he edificado mis sueños.

A mi Padre, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por sus palabras de aliento en los momentos de inseguridad, y a pesar de la distancia, siempre está cerca, celebrando mis logros y apoyándome con su sabiduría y cariño en cada desafío. Su confianza en mi capacidad ha sido el impulso para mantener constancia y hacer esto realidad.

A mi pareja, Astrid Rivera por su comprensión y apoyo inquebrantable. Su paciencia y aliento han sido fundamentales para mantenerme enfocado y motivado. A su lado, no solo he encontrado un amor profundo, sino también la fuerza y el empuje para superar cualquier obstáculo que se me presente. Su amor me ha dado la certeza de que, con su apoyo, no hay meta inalcanzable.

A mi familia, especialmente a mis primos, Hugo Fuentes Figueroa y Juan Carlos Herrera les agradezco por su cariño sincero y por ser una fuente constante de alegría y motivación. Cada recuerdo compartido y cada gesto de aliento han fortalecido mis deseos de superación.

A mis amigos, por ser compañeros leales y por estar a mi lado en cada etapa de este proceso. Su apoyo ha sido una fuente de inspiración y han añadido un valor incalculable a mi vida, especialmente a mis amigos Edwin Dardón González y Mario Pérez Barrios, por su acompañamiento y constante motivación para avanzar y cumplir con mis metas.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro no es solo un reflejo de mi esfuerzo, sino también de la dedicación, el amor y el apoyo incondicional que he recibido de cada uno de ustedes. Este éxito es tanto suyo como mío, y quiero que sepan que valoro profundamente cada contribución y cada gesto de aliento que me han brindado a lo largo de este camino.

ÍNDICE GENERAL

1.	RESUMEN	1
2.	INTRODUCCIÒN	4
3.	OBJETIVOS	5
3.1	Objetivo general.....	5
3.2	Objetivos específicos	5
4.	JUSTIFICACIÒN.....	5
5.	DESARROLLO METODOLÒGICO.....	7
6.	MARCO TEÒRICO.....	9
7.	DIAGNÒSTICO	14
7.1	Localización y características generales de la mancuerna	14
7.2	Capacidad político institucional de la mancuerna para la gestión integrada del recurso hídrico	17
7.3	FODA	36
7.4	Matriz de problemas	38
7.5	Árbol de problemas	39
7.6	Árbol de soluciones	40
8.	MANUAL DE PROCESOS DE COMPETENCIAS LABORALES Y CONTRATACIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO -MANCUERNA-	42
8.1	Introducción	43
8.2	Justificación	44
8.3	Objetivos.....	45
8.9	Alcance	46
8.10	Definiciones	47
8.11	Responsabilidades.....	47
8.12	Descriptor de puestos.....	47
8.13	Contratación de personal.....	48
8.14	Procedimiento de contratación de personal en relación de dependencia.....	49
8.15	Inducción al personal de nuevo ingreso	53
8.16	Pago de sueldo a personal	55
8.17	Permisos y ausencias de personal	57
8.18	Pago de aguinaldo y bono anual para trabajadores de la mancomunidad	59
8.19	Vacaciones laborales.....	61
8.20	Retiro y liquidación de personal	63
8.21	Informes del personal.....	66
8.22	Evaluación del personal	68
8.23	Capacitación del personal	70
8.24	Sanciones al personal.....	72
8.25	Conocimientos de la organización	74
8.26	Documentación asociada	74
9.	CONCLUSIONES	77

10.	RECOMENDACIONES	79
11.	BIBLIOGRAFIA	80
12.	ANEXOS:	83
12.1	Informe de Extensión.....	100
12.2	Informe de Actividad de Docencia	103

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 CARACTERÍSTICAS TERRITORIALES Y ALTITUDINALES DE LOS MUNICIPIOS QUE CONFORMAN LA MANCUERNA	15
CUADRO 2 RECURSOS HUMANOS	22
CUADRO 3 CAPACIDAD TÉCNICA DE LAS MUNICIPALIDADES QUE INTEGRAN MANCUERNA	24
CUADRO 4 INSTITUCIONALIDAD MUNICIPAL	27
CUADRO 5 CONSEJOS COMUNITARIOS DE DESARROLLO ORGANIZADOS POR MUNICIPIO	28
CUADRO 6 FODA	36
CUADRO 7 MATRIZ DE PROBLEMAS	38
CUADRO 8 DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	74

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1 ORGANIGRAMA	21
DIAGRAMA 2 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	48
DIAGRAMA 3 INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO	53
DIAGRAMA 4 PAGO DE SUELDO A PERSONAL	55
DIAGRAMA 5 PERMISOS Y AUSENCIAS DE PERSONAL	57
DIAGRAMA 6 PAGO DE AGUINALDO Y BONO ANUAL	59
DIAGRAMA 7 VACACIONES LABORALES	61
DIAGRAMA 8 RETIRO Y LIQUIDACIÓN DE PERSONAL.....	63
DIAGRAMA 9 INFORMES DEL PERSONAL	66
DIAGRAMA 10 EVALUACIÓN DEL PERSONAL	68
DIAGRAMA 11 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	70
DIAGRAMA 12 SANCIONES AL PERSONAL	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MAPA DE CLASIFICACIÓN CLIMÁTICA DE THORNWHITE	16
ILUSTRACIÓN 2 DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES	83
ILUSTRACIÓN 3 FORMATO DE ENTREVISTA	84
ILUSTRACIÓN 4 EVALUACIÓN ESCRITA	85
ILUSTRACIÓN 5 ACTA DE RESULTADOS.....	86
ILUSTRACIÓN 6 PROGRAMACIÓN DE VACACIONES	87

ILUSTRACIÓN 7 INFORME MENSUAL.....	88
ILUSTRACIÓN 8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89
ILUSTRACIÓN 9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	90
ILUSTRACIÓN 10 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2	91
ILUSTRACIÓN 11 PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	92
ILUSTRACIÓN 12 EVALUACIÓN DE EXPEDIENTES	93
ILUSTRACIÓN 13 SOLICITUD DE EMPLEO.....	94
ILUSTRACIÓN 14 PERMISOS Y AUSENCIA DEL PERSONAL	95
ILUSTRACIÓN 15 REGISTRO DE VACACIONES	96
ILUSTRACIÓN 16 FINIQUITO LABORAL	97
ILUSTRACIÓN 17 FICHA DE INGRESO DE PERSONAL.....	98
ILUSTRACIÓN 18 ASENSO DEL PERSONAL O CAMBIO DE PUESTO	99

1. RESUMEN

El proceso metodológico para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) comienza con un diagnóstico exhaustivo de los procedimientos y prácticas actuales. Este diagnóstico se lleva a cabo a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, cuestionarios estandarizados y la revisión de documentación interna. El objetivo principal de esta fase es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) en la gestión de recursos humanos, lo que permite una evaluación precisa de las necesidades de capacitación y desarrollo profesional. El diagnóstico inicial sirve como base para definir los objetivos y planificar intervenciones alineadas con las necesidades reales de la organización, contribuyendo así al fortalecimiento del departamento y su capacidad operativa.

Una vez realizado el diagnóstico, se definen los objetivos específicos que guiarán el proceso de intervención. Estos objetivos están orientados a mejorar áreas clave como el reclutamiento y selección de personal, la evaluación de desempeño, la capacitación continua y la gestión del talento. La definición clara de estas áreas de intervención es crucial para enfocar los recursos y esfuerzos en las áreas que requieren mayor atención, asegurando una intervención efectiva y alineada con los principios de transparencia, eficiencia y mejora continua. El siguiente paso en el proceso es el diseño de las intervenciones. Este diseño incluye la creación de programas de capacitación centrados en las competencias clave del personal, la revisión y actualización de las políticas y procedimientos internos, y la implementación de sistemas de retroalimentación y reconocimiento.

Un plan detallado de implementación será desarrollado, con asignación de responsabilidades, recursos necesarios y plazos de ejecución. Este diseño se realiza en colaboración con los actores clave dentro de la organización, garantizando que las intervenciones sean pertinentes y viables. En la fase de implementación, se ejecutan las intervenciones planificadas, manteniendo una comunicación fluida y una adecuada gestión del cambio dentro del departamento de Recursos Humanos. Durante esta fase, se lleva a cabo un monitoreo continuo de las intervenciones mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) y retroalimentación de los usuarios internos y externos. Este enfoque permite realizar ajustes en tiempo real para asegurar que las intervenciones cumplan con los objetivos establecidos.

La mejora continua es un componente esencial en esta fase, donde se fomenta una cultura de participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora. Esto no solo

optimiza la eficiencia operativa del departamento, sino que también contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados. El proceso está rigurosamente documentado, y los resultados, así como las lecciones aprendidas, se diseminan a través de informes escritos, presentaciones y talleres para promover el aprendizaje organizacional. La gestión de recursos humanos (GRH) es un componente clave para el éxito de cualquier organización, y más aún en el sector público, donde la eficiencia y transparencia son esenciales. En el contexto de MANCUERNA, la GRH busca maximizar el rendimiento del personal y asegurar que las competencias del equipo estén alineadas con las necesidades organizacionales.

La transparencia en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal es fundamental para generar confianza tanto interna como externa. La actualización constante de los manuales y guías de procedimientos son esenciales para garantizar la eficacia de la GRH, permitiendo a la organización adaptarse a cambios y responder a las necesidades emergentes de su personal. En este sentido, la implementación de un sistema digital de gestión de recursos humanos se presenta como una herramienta clave para mejorar la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones informadas. La digitalización facilita la gestión de procesos como la selección, evaluación y desarrollo del personal, mejorando la coordinación entre los municipios miembros de la mancomunidad. Además, un sistema digital permite un análisis de datos más preciso, optimizando la administración de los recursos humanos.

La transparencia es un principio fundamental en la gestión de recursos humanos, especialmente en organizaciones públicas como las mancomunidades. Según estudios recientes, la transparencia en los procesos de recursos humanos mejora la confianza de los empleados y reduce el riesgo de favoritismo y corrupción. En un contexto mancomunal, donde varios municipios colaboran, la transparencia fortalece la confianza entre los miembros y otros socios externos. La creación de manuales y guías detalladas es también crucial para asegurar la consistencia en la aplicación de las políticas de recursos humanos. La actualización regular de estos documentos es esencial para mantener la coherencia en los procedimientos y asegurar que todos los empleados comprendan claramente las expectativas y políticas de la organización.

En un entorno como el de MANCUERNA, donde múltiples actores están involucrados, las guías actualizadas facilitan la uniformidad en los procesos administrativos y operativos. Además, la implementación de un protocolo de comunicación interna bien definido es esencial para asegurar que la información fluya de manera eficiente y clara dentro de la organización. Esto es

especialmente importante en un contexto mancomunal, donde la coordinación entre diversos municipios es crucial para el éxito de las iniciativas. Una comunicación efectiva no solo mejora el clima laboral, sino que también asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la organización y comprendan los procedimientos y criterios utilizados en la gestión de personal.

En resumen, la gestión de recursos humanos en MANCUERNA debe estar centrada en principios de transparencia, actualización continua, digitalización y comunicación efectiva. Estos elementos son fundamentales para mejorar la eficiencia del departamento de Recursos Humanos y para asegurar que la organización pueda adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las necesidades de la región del Altiplano Marquense. La implementación de estas prácticas contribuye significativamente al desarrollo sostenible de la región, mejorando los servicios públicos y fortaleciendo la capacidad institucional de MANCUERNA.

2. INTRODUCCIÓN

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río El Naranjo (MANCUERNA) se constituye como una entidad regional clave en el occidente de Guatemala, comprendiendo una amplia extensión territorial que abarca ocho municipios repartidos entre los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango. Este territorio, caracterizado por su variada topografía y clima, enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus recursos hídricos, los cuales son cruciales tanto para su desarrollo sostenible como para el bienestar de sus comunidades. En este contexto, la Unidad de Recursos Humanos de MANCUERNA juega un rol fundamental en la implementación efectiva de políticas y estrategias orientadas al manejo integrado del recurso humano. La optimización de los procedimientos de trabajo dentro de esta unidad es esencial para mejorar la capacidad institucional de la mancomunidad y garantizar la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La presente investigación-acción se enfoca en el fortalecimiento y mejora de los procedimientos de trabajo de la Unidad de Recursos Humanos de MANCUERNA. Su objetivo principal es identificar áreas de oportunidad y diseñar e implementar estrategias que promuevan una mayor eficacia en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo así al mejoramiento general de la administración y operatividad de la mancomunidad. Este estudio se basa en un análisis exhaustivo de la estructura organizacional actual, así como en la evaluación de las prácticas y procedimientos vigentes en la unidad. La metodología de investigación-acción permite no solo diagnosticar las debilidades existentes, sino también desarrollar e implementar soluciones prácticas que se adapten a las necesidades específicas de la mancomunidad.

A través de la participación activa de los involucrados y la constante retroalimentación, se busca asegurar que las mejoras propuestas sean sostenibles y efectivas en el largo plazo. La importancia de este estudio radica en que una gestión más eficiente de los recursos humanos no solo optimiza los procesos internos, sino que también fortalece la capacidad de MANCUERNA para cumplir con su misión de manejar de manera integrada y sostenible los recursos hídricos de la región, beneficiando a las comunidades locales y contribuyendo al desarrollo regional.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Fortalecer y optimizar los procedimientos de trabajo en la Unidad de Recursos Humanos de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río El Naranjo (MANCUERNA) para mejorar la eficiencia organizacional y contribuir al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos de la mancomunidad en la gestión integrada del recurso hídrico.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos actuales en la Unidad de Recursos Humanos para identificar áreas de mejora en la administración del personal, la coordinación interna y la gestión del desempeño, con el objetivo de desarrollar un plan de acción para optimizar estas prácticas.
- Rediseñar los procedimientos operativos y administrativos de la Unidad de Recursos Humanos, incorporando mejores prácticas y herramientas tecnológicas que faciliten una gestión más ágil, eficiente y transparente del personal.
- Implementar los flujogramas de procesos incorporando mejores prácticas y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión del personal.

4. JUSTIFICACIÓN

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río El Naranjo (MANCUERNA) desempeña un papel esencial en la gestión integrada de los recursos hídricos en el occidente de Guatemala. En un entorno caracterizado por su complejidad geográfica y climática, la eficiencia en la administración de los recursos humanos resulta crucial para cumplir con los objetivos estratégicos de la mancomunidad y garantizar un desarrollo regional sostenible. El presente

informe justifica la necesidad de fortalecer y optimizar los procedimientos de trabajo en la Unidad de Recursos Humanos de MANCUERNA con base en varios aspectos clave:

1. **Mejora de la eficiencia organizacional:** La Unidad de Recursos Humanos enfrenta desafíos significativos relacionados con la coordinación interna, la gestión del desempeño y la administración del personal. Un diagnóstico detallado de los procedimientos actuales revela oportunidades para la mejora, que pueden traducirse en una mayor eficiencia operativa y un uso más efectivo de los recursos humanos disponibles.
2. **Cumplimiento de los objetivos estratégicos:** MANCUERNA tiene la responsabilidad de implementar políticas y estrategias para la gestión del recurso hídrico en una región con características ambientales y socioeconómicas particulares. La capacidad para cumplir con estos objetivos depende en gran medida de la eficacia de sus procesos internos, incluidos los relacionados con la gestión del personal. Optimizar estos procesos permite a la mancomunidad abordar sus desafíos de manera más efectiva y cumplir con su misión de manera más eficiente.
3. **Desarrollo y capacitación del personal:** El fortalecimiento de la capacidad del equipo de Recursos Humanos a través de un programa integral de capacitación es fundamental para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La formación continua no solo mejora las habilidades técnicas y de gestión del personal, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador, contribuyendo al desarrollo profesional y a la retención de talento clave.
4. **Implementación de mejores prácticas:** La introducción de nuevas herramientas y mejores prácticas en la gestión de recursos humanos es esencial para mantener la mancomunidad a la vanguardia en administración y operación. Un sistema de evaluación y seguimiento continuo permite ajustar y perfeccionar los procedimientos, asegurando que MANCUERNA pueda adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes y seguir avanzando hacia sus objetivos de manera sostenible.

En conclusión, la justificación de este informe radica en la necesidad de optimizar la Unidad de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia organizacional, cumplir con los objetivos estratégicos de MANCUERNA, capacitar adecuadamente al personal y aplicar mejores prácticas en la gestión. Estas acciones no solo fortalecen la capacidad de la mancomunidad para gestionar

los recursos hídricos de manera integrada, sino que también contribuye al desarrollo y bienestar de las comunidades a las que sirve.

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

- **Diagnóstico inicial**

El proceso metodológico comienza con un diagnóstico exhaustivo de los procedimientos y prácticas vigentes en el departamento de Recursos Humanos. Este diagnóstico se lleva a cabo mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas que incluyen entrevistas semiestructuradas con los miembros del equipo, cuestionarios estandarizados y la revisión de documentación institucional. El propósito de esta fase es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) en la gestión de recursos humanos, así como detectar necesidades específicas de capacitación y desarrollo profesional. El diagnóstico inicial proporciona una base sólida para la definición de objetivos y la planificación de intervenciones, asegurando que estas estén alineadas con las necesidades reales de la organización.

- **Definición de objetivos y áreas de intervención**

Basado en los hallazgos del diagnóstico, se procede a la definición de objetivos específicos que guían el proceso de intervención. Estos objetivos están alineados con los principios de transparencia, eficiencia y mejora continua, que son fundamentales para el fortalecimiento de los procedimientos de recursos humanos en MANCUERNA. Se identifican áreas críticas de intervención, tales como el proceso de reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, desarrollo continuo y la gestión del talento. La claridad en la definición de objetivos y áreas de intervención es crucial para el éxito del plan de investigación-acción, ya que permite focalizar los recursos y esfuerzos en las áreas que requieren mayor atención.

- **Diseño de intervenciones**

Una vez definidas las áreas de intervención, se procede al diseño de estrategias y acciones específicas para abordar las necesidades identificadas. Este proceso incluye el desarrollo de programas de capacitación enfocados en las competencias clave del personal, la revisión y actualización de políticas, procedimientos internos y la implementación de sistemas de retroalimentación y reconocimiento. Además, se establece un plan detallado de implementación que incluye la asignación de responsabilidades, la identificación de recursos necesarios y la definición de plazos de ejecución. El diseño de las intervenciones es realizado en estrecha colaboración con los actores relevantes, asegurando así su pertinencia y viabilidad dentro del contexto organizacional de MANCUERNA.

- **Implementación y evaluación**

La fase de implementación involucra la ejecución de las intervenciones planificadas, asegurando una comunicación fluida y una gestión del cambio efectivo dentro del departamento de Recursos Humanos. Se monitorea y evalúa continuamente el impacto de estas intervenciones, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) y retroalimentación de los usuarios internos y externos. Esta evaluación continua permite realizar ajustes y mejoras en tiempo real, garantizando que las intervenciones cumplan con los objetivos establecidos y contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del departamento.

- **Ajustes y mejoras continuas**

Con base en los resultados obtenidos durante la fase de implementación y evaluación, se realizan los ajustes necesarios para optimizar las intervenciones. Se fomenta una cultura de mejora continua dentro del departamento de Recursos Humanos, donde el personal sea activamente involucrado en la identificación de nuevas oportunidades de mejora y en la implementación de soluciones. Esta dinámica no solo mejora la eficiencia operativa del departamento, sino que también contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados.

- **Documentación y disseminación de resultados**

Todo el proceso de investigación-acción es rigurosamente documentado, desde el diagnóstico inicial hasta la implementación y evaluación de las intervenciones. La documentación incluye informes detallados, actas de reuniones, registros de evaluaciones y cualquier otro material relevante. Además, los resultados y las lecciones aprendidas son disseminadas a través de informes escritos, presentaciones, talleres y otros medios de comunicación tanto internos como externos, con el objetivo de compartir las mejores prácticas y promover el aprendizaje organizacional. Esta metodología garantiza un enfoque integral, riguroso y participativo en el fortalecimiento y actualización de los procedimientos de trabajo del departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA, asegurando su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo, y contribuyendo de manera significativa al desarrollo sostenible de la región del Altiplano Marquense.

6. MARCO TEÓRICO

- **Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos (GRH) es un componente esencial en cualquier organización que busca mejorar su eficiencia y alcanzar sus objetivos estratégicos. La GRH se refiere a las prácticas y políticas diseñadas para maximizar el rendimiento de los empleados, asegurando que las competencias y habilidades del personal estén alineadas con las necesidades de la organización (Armstrong & Taylor, 2020). En el contexto de la administración pública, y más específicamente en las mancomunidades, la GRH juega un papel fundamental en la promoción del desarrollo regional y la mejora de los servicios públicos.

Uno de los aspectos clave en la gestión de recursos humanos es la transparencia en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal. Según un estudio de Boselie (2021), la transparencia en la gestión de recursos humanos no solo mejora la confianza interna y externa en la organización, sino que también incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto es particularmente importante en entidades públicas como las mancomunidades, donde la legitimidad de las acciones depende en gran medida de la percepción de equidad y justicia por parte de los empleados y de los socios externos.

La actualización constante de los manuales y guías de procedimientos también es crucial para garantizar la efectividad de la GRH. De acuerdo con Gagnon y Collinson (2022), las organizaciones que revisan y actualizan regularmente sus políticas de recursos humanos están mejor equipadas para adaptarse a los cambios del entorno y para responder a las necesidades emergentes de su personal. Este enfoque dinámico en la gestión permite que la organización sea más flexible y resiliente frente a los desafíos. Además, la implementación de un sistema digital de gestión de recursos humanos es un factor determinante en la modernización de las prácticas organizacionales. Estudios recientes, como el de Strohmeier (2023), han demostrado que los sistemas digitales permiten una gestión más eficiente y transparente de los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal.

Estos sistemas facilitan la recopilación y el análisis de datos, mejorando así la toma de decisiones y permitiendo un seguimiento más preciso del rendimiento de los empleados. En el caso específico de las mancomunidades, la adopción de un sistema digital para la gestión de recursos humanos puede tener un impacto significativo en la coordinación y colaboración entre los municipios miembros. Según Ljungholm (2021), la digitalización en la gestión de recursos humanos no solo optimiza los procesos internos, sino que también facilita la comunicación y el intercambio de información entre las distintas unidades organizativas, mejorando así la eficiencia global de la entidad.

Por último, la creación de un protocolo de comunicación interna es fundamental para asegurar que todos los empleados estén informados y alineados con los objetivos y políticas de la organización. Robbins y Judge (2022) sostienen que una comunicación interna efectiva no solo mejora el clima laboral, sino que también refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual es esencial para el éxito de cualquier intervención de recursos humanos. En resumen, la gestión de recursos humanos en las mancomunidades, y específicamente en MANCUERNA, debe basarse en principios de transparencia, actualización continua, digitalización de procesos y comunicación efectiva. Estos elementos, sustentados por investigaciones recientes, son fundamentales para fortalecer la capacidad institucional y para promover el desarrollo sostenible de la región del Altiplano Marquense.

- **Objetivos y su relevancia en la gestión de recursos humanos**

El diseño de un sistema de gestión de recursos humanos alineado con los objetivos estratégicos de una organización es crucial para su éxito a largo plazo. En el contexto de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA), los objetivos específicos establecidos no solo buscan mejorar la eficiencia operativa del departamento de Recursos Humanos, sino también asegurar la transparencia y la equidad en todos los procesos relacionados con la gestión del personal. A continuación, se discuten las bases teóricas que sustentan cada uno de los objetivos planteados.

- **Creación de manuales y guías actualizadas**

La creación de manuales y guías detalladas para la gestión de recursos humanos es un componente esencial para asegurar la consistencia y la coherencia en la aplicación de políticas dentro de una organización. Según Lepak y Gowan (2022), los manuales actualizados permiten a las organizaciones mantener un estándar elevado en sus prácticas de recursos humanos, minimizando las interpretaciones erróneas y asegurando que todos los empleados comprendan claramente las expectativas y procedimientos. Estos documentos son particularmente importantes en un entorno como el de una mancomunidad, donde múltiples municipios trabajan conjuntamente y es vital mantener uniformidad en los procesos administrativos y operativos.

Además, las guías actualizadas permiten que la organización se mantenga al día con los cambios legislativos y las mejores prácticas del sector. Un estudio de Armstrong y Taylor (2020) destaca que las organizaciones que invierten en la actualización regular de sus manuales y guías tienden a tener menores tasas de conflicto laboral y una mayor satisfacción entre sus empleados, lo que a su vez mejora la retención de personal y la productividad.

- **Establecimiento de un protocolo de comunicación interna**

La comunicación interna efectiva es un factor clave en la implementación exitosa de cualquier política de recursos humanos. Según Men (2021), un protocolo de comunicación interna bien definido facilita la transferencia de información dentro de la organización, reduciendo la

incertidumbre y mejorando la cohesión del equipo. En el caso de MANCUERNA, donde la coordinación entre diferentes municipios y departamentos es crucial, un protocolo claro y transparente asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la organización y comprendan plenamente los procedimientos y criterios utilizados en la gestión del personal. La teoría de la comunicación organizacional sugiere que un flujo de comunicación abierto y transparente mejore la confianza entre los empleados y la dirección, lo cual es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo (Robbins & Judge, 2022).

Además, cuando se trata de la gestión de recursos humanos, la claridad en la comunicación ayuda a prevenir malentendidos y asegura que las políticas se apliquen de manera equitativa.

- **Implementación de un sistema digital de gestión de recursos humanos**

La digitalización en la gestión de recursos humanos ha sido identificada como una tendencia clave para mejorar la eficiencia y transparencia en las organizaciones modernas. Según Strohmeier (2023), los sistemas digitales de gestión de recursos humanos no solo facilitan el seguimiento y la evaluación de los empleados, sino que también permiten un análisis más profundo de los datos, lo cual es crucial para la toma de decisiones informadas. En el contexto de MANCUERNA, un sistema digitalizado podría mejorar significativamente la coordinación entre los distintos municipios que la conforman, asegurando que todos los procesos de selección y evaluación de personal sean transparentes, consistentes y fácilmente auditables.

La teoría de la gestión digital sugiere que la implementación de tecnologías avanzadas en recursos humanos no solo optimice los procesos internos, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno externo (Boselie, 2021). Además, la digitalización puede ayudar a reducir la carga administrativa sobre el personal de recursos humanos, permitiéndoles enfocarse en actividades estratégicas como la gestión del talento y el desarrollo profesional.

- **Relevancia de la transparencia en la gestión de recursos humanos**

La transparencia es un principio fundamental en la gestión de recursos humanos, especialmente en el sector público y en organizaciones que operan en un entorno colaborativo, como es el caso de MANCUERNA. Según Heald (2021), la transparencia en los procesos de recursos humanos no solo es esencial para cumplir con los estándares éticos y legales, sino que también mejora la confianza del público y de los empleados en la organización. Un sistema de recursos humanos transparente permite que todos los procedimientos sean claros y accesibles, lo que minimiza el riesgo de favoritismo y corrupción.

La teoría de la administración pública enfatiza que la transparencia es crucial para la rendición de cuentas y para asegurar que las políticas de recursos humanos sean aplicadas de manera justa y equitativa (Ljungholm, 2021). En un contexto mancomunal, donde múltiples actores están involucrados, la transparencia en la gestión de recursos humanos contribuye a fortalecer la confianza y la cooperación entre los municipios miembros y otros socios y colaboradores.

7. DIAGNÒSTICO

7.1 Localización y características generales de la mancuerna

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río el Naranjo –MANCUERNA- se localiza en el occidente de la República de Guatemala, dentro de la región territorial conocida como altiplano occidental. Está conformada por cinco municipios del departamento de San Marcos y tres del departamento de Quetzaltenango. Se ubica en los paralelos: 14° 43' 44" y 15° 01' 17" de latitud Norte y entre los 91° 36' 56" y 92° 12' 23" de longitud Oeste. Tiene una extensión territorial aproximada de 722 Km² (IGN, 2000). Su territorio forma parte, en un alto porcentaje, de la vertiente del océano pacífico y una pequeña porción en la subvertiente del Golfo de México, se encuentra ubicada en el cinturón volcánico de Guatemala. Comprende suelos montañosos, con pendientes fuertes; topografía escarpada a ondulada, con valles, planicies y elevaciones que van de los 750 a los 3,500 msnm (Mapa 1).

La MANCUERNA está conformada, políticamente, por los municipios de: San Marcos, San Cristóbal Cucho, San Pedro Sacatepéquez, San Antonio Sacatepéquez y La Reforma, pertenecientes al departamento de San Marcos, y por los municipios de Palestina de Los Altos, San Juan Ostuncalco y San Martín Sacatepéquez, del departamento de Quetzaltenango. En total, en el territorio de la MANCUERNA, hay trescientos 347 centros poblados. Se ubica, a nivel nacional, en el sur occidente del país y administrativamente pertenece a la región VI. En el (Cuadro 1) se pueden observar las características territoriales y altitudinales de cada uno de los municipios.

Cuadro 1 Características territoriales y altitudinales de los municipios que conforman la mancuerna

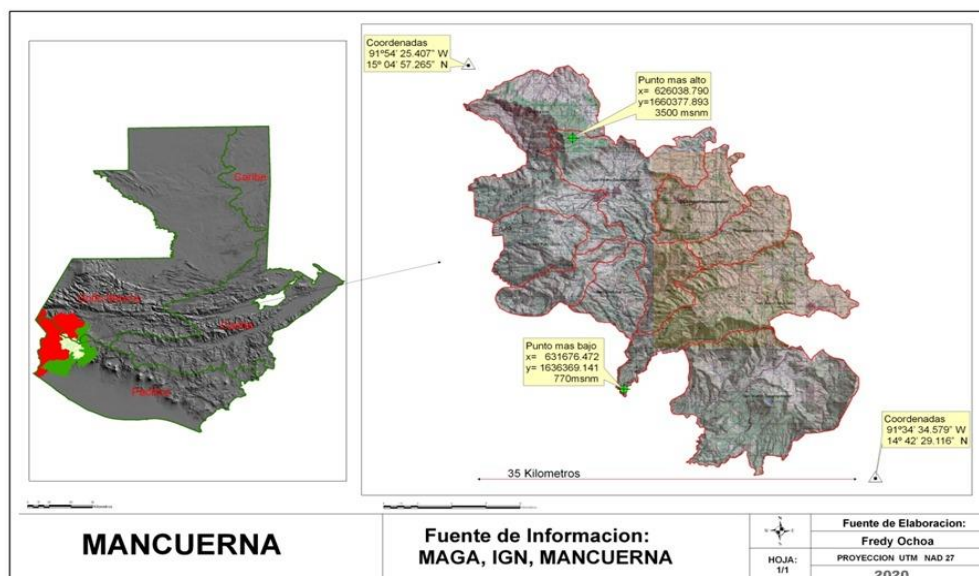
Municipio	Centros Poblados	Extensión territorial, aproximada, en Km²	Altitud en msnm de puntos en las cabeceras municipales
San Marcos	37	121	2,397.99
San Pedro Sacatepéquez	59	253	2,330.00
La reforma	19	10	2,324.25
San Cristóbal Cucho	56	56	2,350.00
San Antonio Sacatepéquez	20	79	2,338,65
Palestina de los Altos	25	48	2,620.00
San Juan Ostuncalco	31	44	2,501.69
San Martín Sacatepéquez	100	100	2,490.00
Total	347	722	

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del Diccionario Geográfico de Guatemala.

En el territorio de la MANCUERNA se localizan partes de las cabeceras de cuenca de los ríos: Suchiate, Naranjo, Ocosito, Samalá y Cuilco, tal como se puede observar en el (Mapa 1). La ubicación estratégica de la mancomunidad en función de su posición geográfica, hace necesario, para ella misma y para el país, el enfoque de gestión integrada del recurso hídrico en su quehacer. Es importante hacer notar que la mayor parte del territorio de la MANCUERNA está ubicado dentro de la cuenca del río Naranjo, derivándose, de ahí, su nombre. En lo referente a las subdivisiones territoriales relacionadas con el enfoque de cuencas, en el territorio de la MANCUERNA se encuentran, parcial o totalmente, quince subcuencas y más de treinta microcuencas.

Según el Mapa de Clasificación Climática de Thornwhite (MAGA, 2001), en el territorio de la MANCUERNA, predominan climas con carácter muy húmedo y húmedo. En ese orden de ideas, en lo referente a la precipitación pluvial, la temporada de lluvias se inicia, por lo general, a mediados del mes de abril y concluye en octubre. En los meses de julio y agosto se presentan dos subperiodos de reducción de lluvias conocidos como canículas. Asimismo, se registran dos picos de lluvia máxima, que en promedio suceden durante junio y septiembre.

Ilustración 1 Mapa de clasificación Climática de Thornwhite



El primer pico de precipitación es, en promedio, el máximo durante el año, el segundo, dependiendo de la intensidad de la actividad ciclónica en los alrededores del istmo centroamericano, puede ser mucho más pronunciado que el primero. La prominencia del segundo pico de lluvias es importante porque constituye la principal fuente de alimentación de los caudales durante la época de estiaje. La precipitación media fluctúa entre 1000 a 3000 milímetros anuales. En el caso de la temperatura prevaleciente en el territorio, ésta alcanza sus valores mínimos durante el mes de enero y se incrementa continuamente entre febrero y mayo, la temperatura máxima ocurre durante los meses de mayo y junio y registra ligeros descensos durante julio, hasta octubre. Después de octubre la temperatura desciende alcanzando el mínimo durante enero para cerrar el ciclo anual.

En el territorio se presentan temperaturas medias anuales que pueden oscilar entre los 8 y 16 grados Centígrados.

7.2 Capacidad político institucional de la mancuerna para la gestión integrada del recurso hídrico

El desarrollo de un territorio y el bienestar de su población no se logran, si las instituciones no tienen la capacidad política, organizativa, técnica, y administrativa para impulsarlo. Por ello es importante analizar la situación actual de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río el Naranjo y de sus municipios integrantes, en los aspectos mencionados. A continuación los resultados de dicho análisis:

• 7.2.1 Planteamiento político y estratégico de la mancomunidad.

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río el Naranjo –MANCUERNA se organizó alrededor de la gestión integrada de los recursos hídricos según Escritura de Constitución, de fecha 23 de septiembre de 2003, y actualizada durante el año 2020

En el Artículo cuarto de la Escritura de Constitución de la Mancomunidad, se describe que el fin de la mancomunidad es “Unir esfuerzos para promover el manejo integrado del recurso hídrico que vincula a las diecinueve municipalidades, tomando la cuenca como unidad de planificación y garantizar a la población inmersa en la Cuenca del Río El Naranjo, la satisfacción de las demandas hídricas presentes y futuras, la recuperación y mejoramiento de la calidad y cantidad del agua, la

protección de los vecinos contra los riesgos naturales del agua, la resolución de los conflictos generados por el uso, aprovechamiento y conservación del agua y las demás que se vinculen a este recurso, con la participación activa y coordinada de las instituciones nacionales sectoriales, sector privado y población organizada”.

Para cumplir con dicha finalidad y/o misión, la mancomunidad se ha trazado varios objetivos los cuales se detallan a continuación:

- a) Organizar acciones y destinar recursos para lograr el Manejo Integrado del Recurso Hídrico (MIRH), en la cuenca El Naranjo y con ello mejorar el nivel de calidad de vida de la población.
- b) Mejorar el estado de servicios de agua potable, alcantarillado, manejo de residuos sólidos y líquidos, ampliándolos hasta lograr cobertura universal en la Cuenca.
- c) Diseñar y ejecutar la Política Hídrica de la Cuenca, de corto, mediano y largo plazo, basados en los principios de equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental;
- d) Articular las acciones de cada municipio a la Política Hídrica de la Cuenca y vincular los objetivos de ésta con las políticas regionales y nacionales del agua.
- e) Promover el establecimiento de alianzas estratégicas por agua con otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- f) Gestionar asistencia técnica y financiera ante organismos nacionales e internacionales.
- g) Incorporar a la sociedad civil en el proceso de definición y ejecución de acciones.
- h) Promover ante las autoridades del Organismo Legislativo y Ejecutivo la modernización del régimen legal e institucional del agua.
- i) Proyectarse en todos los aspectos que benefician a nuestras comunidades, tales como: educación, salud, carretera y caminos.
- j) La formulación común de políticas públicas que tengan relación con desarrollo integral de los municipios.

- k) Otros lineamientos que la Asamblea General considere necesarios para cumplir con el fin de la Mancomunidad.

Dentro de los principales ejes estratégicos que trabaja la mancomunidad, para cumplir con la misión para lo cual fue creada, se encuentra el eje de gestión ambiental y de riesgo, el desarrollo económico local y el fortalecimiento institucional a nivel municipal y mancomunado.

7.2.2 Estructura organizacional y funcional de la mancomunidad.

- **Estructura organizativa**

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo –MANCUERNA- es una asociación de municipios formada por ocho municipios, cinco del departamento de San Marcos (San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, Esquipulas Palo Gordo y San Cristóbal Cucho) y tres del departamento de Quetzaltenango (San Juan Ostuncalco, San Martín Sacatepéquez y Palestina de los Altos), la cual según los estatutos se ha organizado internamente en dos órganos, el político y el técnico.

El órgano político está organizado de la siguiente manera:

La Asamblea General integrada por los ocho consejos municipales de los ocho municipios que la integran.

La Junta Directiva integrada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal.

El Órgano de Vigilancia y/o Tribunal de Honor: integrado por las tres municipalidades que no integran la junta directiva.

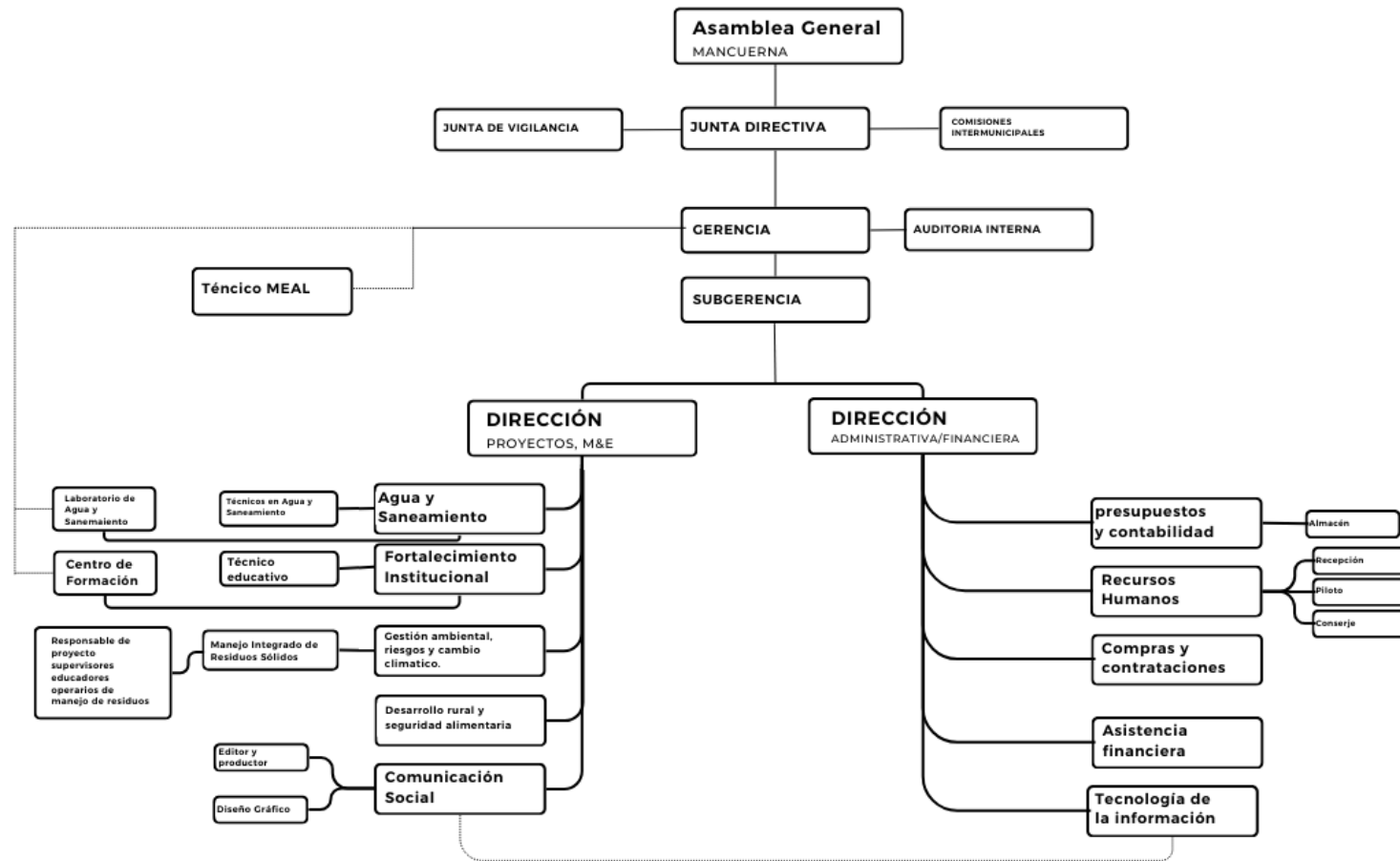
Las comisiones de trabajo de gestión ambiental y de riesgo, de Fortalecimiento Institucional, la de Fomento Económico y la de Infraestructura.

Además se ha electo una junta cotizadora y adjudicadora para resolver la evaluación y contratación de personal, equipo, asistencia técnica y/o consultorías.

- **Oficina intermunicipal de planificación -OIMP-**

El órgano técnico y operativo está integrado por la Unidad Intermunicipal de Planificación –OIMP-, dicha unidad, a su vez está integrada por seis unidades: Gerencia, Administración, Gestión Ambiental y de Riesgo, Fomento Económico y Social, Fortalecimiento Institucional, Departamento de Comunicación Social y la de Obras Intermunicipales. En la Figura 1 se presenta el organigrama de la Mancomunidad.

Diagrama 1 Organigrama



- **Recursos Humanos**

Además de los integrantes de los 8 concejos municipales (alcalde, concejales y síndicos) ubicado en la Oficina Intermunicipal de Planificación –OIMP-, el cual se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Recursos humanos

NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO NOMINAL	PUESTO FUNCIONAL	UBICACIÓN FISICA	PROFESION
Oscar Leonel Godínez Velásquez	Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo	Coordinación Administrativa	Ingeniero Agrónomo
Luis Arturo Laparra Gonzales	Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo	Coordinación Administrativa	Auditor y contador publico
Manuel Antonio González López	Director de Proyectos	Director de Proyectos	Dirección de proyectos	Ingeniero Agrónomo
Kewin Fernely Pérez Requena	Coordinador UGAR	Coordinador UGAR	Coordinación UGAR	Ingeniero Ambiental
Byron Melvin Tul Velásquez	Coordinador Agua y Saneamiento	Coordinador Agua y Saneamiento	Coordinación Agua & Saneamiento	Ingeniero Agrónomo
Katerine Dallana Ramos Domínguez	Coordinador Fortalecimiento Institucional	Coordinador Fortalecimiento Institucional	Coordinación de Fortalecimiento Institucional	Trabajadora Social
Rovin Wualberto Escobar Barrera	Monitoreo y Evaluación	Monitoreo y Evaluación	Oficina Técnica	Técnico en Producción Agrícola
Pedro Pablo Escobar Gil	Responsable de compras y contrataciones y gestión de recurso humano	Responsable de compras y contrataciones y gestión de recurso humano	Unidad de Compras y Contrataciones y Recursos Humanos	Técnico en Administración de Empresas
Lenly Karina Velásquez de León	Encargada del Área de Contabilidad	Encargada del Área de Contabilidad	Unidad Contable	Auditor y contador publico
Nery Juan Luis Zacarias Fuentes	Técnico en Informática	Técnico en Informática	Unidad de Informática	Bachiller industrial y perito en Computación
Andrea Mariana de León Sosa	Secretaria Recepcionista	Secretaria Recepcionista	Recepción	Secretaria comercial
Omar Rosendo Vásquez Vázquez	Piloto	Piloto	Oficina OIMP	Nivel básico
Rebeca Elizabeth Escobar Velásquez	Conserje	Conserje	Oficina OIMP	Bachiller por madurez

Karen Elisa Orozco García	Asistente Administrativo Financiero	Asistente Administrativo Financiero	Unidad de Compras y Contrataciones y Recursos Humanos	Administradora de empresas
Roger Aldai Ovalle Chilel	Encargado de Presupuestos	Encargado de Presupuestos	Coordinación Administrativa	Auditor y contador publico
Daniela Isabel Fuentes Godínez	Técnico Encargado del Laboratorio de Calidad de Agua	Técnico Encargado del Laboratorio de Calidad de Agua	Centro de Formación MANCUERNA	Técnico en Laboratorio Clínico
Ludim Abimael Barrios Orozco	Responsable del Proyecto MIRS Mancomunado	Responsable del Proyecto MIRS Mancomunado	Coordinación UGAR	Ingeniero Ambiental
Yeferson Gutemberg	Supervisor del proyecto MIRS Mancomunado	Supervisor del proyecto MIRS Mancomunado	Coordinación UGAR	Técnico en Producción Agrícola
Heber David Almengor Orozco	Técnico como comunicador de MANCUERNA	Técnico como comunicador de MANCUERNA	Unidad de comunicación	Perito en Electrónica Digital
Candi Georgina López	Técnico para el cambio Social y de Comportamiento de MANCUERNA	Técnico para el cambio Social y de Comportamiento de MANCUERNA	Unidad de comunicación	Licda en Ciencias de la Educación
Sara María Montes David	Técnico en diseño grafico de MANCUERNA	Técnico en diseño grafico de MANCUERNA	Unidad de comunicación	Licda en Diseño Grafico y Publicidad
Cindy Fabiola Ardiano Barrios	Analista de laboratorio de MANCUERNA	Analista de laboratorio de MANCUERNA	Oficina Técnica	Licda. En Química Biológica
Vicky Daniela Agustín Pérez	Técnico como Inspector de saneamiento ambiental de MANCUERNA	Técnico como Inspector de saneamiento ambiental de MANCUERNA	Oficina Técnica	Ingeniera Civil
Yoseline Eunice Rivera Aguilar	Asistente Contable	Asistente Contable	Unidad contable	Auditor y contador publico
Henry Hermelindo Fuentes Bámaca	Auditor interno de MANCUERNA	Auditor interno de MANCUERNA	Unidad contable	Auditor y contador publico

- **Recursos Humanos a nivel municipal**

Con relación a las municipalidades, el recurso humano que labora en ellas va desde menos de 20 empleados (Esquipulas Palo Gordo, San Antonio Sacatepéquez, San Cristóbal Cucho); de 20 a 40 personas (San Juan Ostuncalco, San Martín Sacatepéquez y Palestina de los Altos), y dos

municipalidades tienen más de 100 personas (San Marcos y San Pedro Sacatepéquez), esto refleja en parte la capacidad de las diferentes municipalidades en la prestación de servicios. En cuanto a la contratación de personal, de las ocho municipalidades solamente en cuatro tienen establecido

procedimientos o normas, este ultimo aspecto es una debilidad de las municipalidades, porque esto repercute en la calidad de personal y por ende en el servicio que prestan a la población; el Código Municipal y la ley de servicio civil establecen que en las municipalidades que sobrepasan los 20 empleados contratados, es importante crear un departamento de recursos humanos, para buscar la eficiencia y eficacia en los empleados municipales (Cuadro 19).

Cuadro 3 Capacidad técnica de las municipalidades que integran mancuerna

Oficinas Técnicas	MUNICIPIOS							
	San Pedro Sac.	San Marcos	San Antonio	San Cristóbal Cucho	Esquipulas Palo Gordo	Palestina de los Altos	San Juan Ostuncalco	San Martín
OMP	X	X	X	X	X	X	X	X
DAPMA/Forestal/UGAR	X	X	X	X	X	X	X	X
Unidades de Desarrollo Económico	X	X	X	X	X	X	X	X
Oficinas de la Mujer	X	X						X
Oficinas de Servicios Públicos Municipales	-	-	X	-	X	X	-	X
Empresas Municipales de agua	X	X	-	-	-	-	-	-

Fuente: investigación de campo 2009.

Como puede observarse en el cuadro anterior, las municipalidades de MANCUERNA cuentan con oficinas técnicas, pero tienen una debilidad, y es que la mayoría, por no decir todas trabajan de forma unilateral, es decir que no hay procesos de planificación, ejecución y evaluación de forma coordinada dentro de las municipalidades.

- **Equipo, mobiliario y vehículos**

La Oficina Intermunicipal de Planificación cuenta para su funcionamiento con equipo informático, mobiliario servicio de Internet, y dos vehículos.

- **Recursos financieros**

En lo que respecta a recursos económicos internos, la mancomunidad ha establecido una cuota anual de veinticinco mil quetzales exactos (Q.25,000.00) por municipio, hasta el momento 6 de las ocho municipalidades están al día (San Martín Sacatepéquez, Palestina de los Altos, San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y San Cristóbal Cucho). Dicho financiamiento solo alcanza para cubrir el pago del personal de la gerencia en un 80% y del personal que hace la limpieza, así como el alquiler de la casa y sus servicios básicos. La mancomunidad tiene convenio de cooperación con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); MARN/PNUD/DANIDA.

Tuvo en el año 2007 y 2008 con Fundación Solar (financiada por Novib de Holanda), con Municipios Democráticos (convenio de cooperación entre la secretaria Coordinadora Ejecutiva de la Presidencia y la Unión Europea).

- **Herramientas de planificación**

La mancomunidad cuenta con un plan estratégico territorial del valle de San Marcos, que no incluye a los tres municipios de Quetzaltenango (San Juan Ostuncalco, San Martín Sacatepéquez y Palestina de los Altos), un plan estratégico de desarrollo integral participativo con un enfoque ambiental y, dichos documentos han servido como guía para la ejecución de acciones y fortalecimiento de la mancomunidad, así como para la elaboración del presente Plan Estratégico Territorial de MANCUERNA. 8 planes estratégicos de desarrollo integral, 8 planes de fortalecimiento institucional y 230 planes comunitarios de desarrollo integral.

- **Estructura funcional**

La mancomunidad para su funcionamiento cuenta con estatutos, manual de organización y funcionamiento, manual de procedimientos y reglamento interno; dichos documentos no son conocidos por todas las autoridades y hay personal técnico y operativo que también los desconoce,

esto ha influido en el cumplimiento de las funciones de las autoridades y del personal. La Asamblea ha decidido en sus estatutos reunirse cuatro veces al año de forma ordinaria y extraordinaria cuantas veces sea necesario; y la junta directiva se reúne el primer miércoles de cada mes, para resolver asuntos administrativos y técnicos. Actualmente las autoridades 2008 – 2012 han cumplido en alto porcentaje con dichas reuniones y les ha servido para dar seguimiento a los diferentes programas y proyectos que ejecutan actualmente.

Cabe mencionar que con la toma de posesión de la nueva junta directiva el 11 de octubre del 2007, estas reuniones se han realizado de una manera sistemática, no sucedía lo mismo con la junta directiva pasada. Para su funcionamiento la mancomunidad cuenta con instrumentos y normativas legales que lo regulan, aunque no todos los municipios tienen reglamentos de los servicios que prestan, mucho menos que estén aprobados, tal como se confirma en el Cuadro 20.

Cuadro 4 Institucionalidad municipal

Servicios municipales	San Marcos	San Antonio	San Cristóbal Cucho	San Pedro	La Reforma	San Martín.	Palestina de los Altos	San Juan Ostuncalco	Total	
									SI	NO
Agua potable	SI	No	No	Si	Si	No	Si	Si	4	4
Recolección de desechos sólidos	SI	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	6	2
Administración de rastro	Si	No	No	No	No	Si	No	No	2	6
Administración de Locales Comerciales	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	6	2
Administración de Cementerios	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	3	5
Alcantarillado	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	3	3
Concejo Municipal	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	8	0
Policía Municipal	NO	No	No	Si	No	No	No	Si	2	6
Policía de Transito	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	6	2
Reglamento de relaciones laborales	No	No	Si	Si	No	No	No	No	2	6
Administración de Mercados	SI	Si	Si	Si	No	No	Si	No	5	3
Contabilidad y auditoria interna	Si	Si	No	Si	No	No	No	No	3	5
Transporte urbano, taxis y buses	SI	No	No	Si	No	No	No	Si	3	5
General Municipal	SI	No	No	No	No	No	No	No	1	7
Empresa de energía Eléctrica	SI	No	No	Si	No	No	No	No	2	6
Cable y teléfonos	No	No	No	No	No	No	No	No	0	8
Complejo Social	SI	No	No	Si	No	No	No	No	2	5
Total	14 si 3 no	5 Si 13 No	6 Si 10 No	Si 12 No 5	Si 2 No 15	Si 4 No 13	SI 5 NO 12	Si 8 No 9		

Fuente: Unidad de Fortalecimiento Institucional de MANCUERNA

La información anterior es producto de la investigación de campo realizada por la unidad de Fortalecimiento Institucional de la OIMP de MANCUERNA, marzo 2020. Como puede observarse en el cuadro anterior la mayoría de municipios no cuenta con reglamentos internos de los servicios, lo que influye en que la gestión y sostenibilidad de los mismos, sea deficiente. Con respecto a la administración de los fondos y el control de presupuesto de ingresos y egresos se registran a través del SIAF en 6 municipalidades (San Martín Sacatepéquez, San Juan Ostuncalco,

Palestina de los Altos, San Antonio Sacatepéquez, Esquipulas Palo Gordo y San Cristóbal Cucho y dos a través del SICOIN WEB (San Pedro Sacatepéquez y San Marcos); lo mismo en cuanto a las operaciones de caja fiscal se registran por medio de los dos sistemas conjuntamente.

- **Organización y participación ciudadana para el desarrollo integral**

La mancomunidad para promover el desarrollo integral de su territorio, está fortaleciendo la organización y participación ciudadana en los municipios, a través del fortalecimiento del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo a nivel comunitario y municipal. En la actualidad existe organizados 8 Consejos Municipales de Desarrollo organizados y funcionando. Con relación a los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, en el territorio de la mancomunidad existe un total de 221 (COCODES), de las cuales el 99% está registrado y legalizado en las municipalidades.

Cuadro 5 Consejos comunitarios de desarrollo organizados por municipio

MUNICIPIO	TOTAL DE COCODES ORGANIZADOS
San Marco, San Marcos.	33
San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	62
San Antonio Sacatepéquez, san Marcos.	22
San Cristóbal Cucho, san Marcos.	15
La Reforma, San Marcos.	16

Palestina de los Altos, Quetzaltenango	27
San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.	19
San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango.	39
TOTAL	233

Fuente: Registro de las Oficinas Municipales de Planificación.

Con relación a los COMUDES, no todos los sectores establecidos por la Ley de Consejos de Desarrollo en su Art. 11 participan activamente, especialmente los representantes de las entidades públicas con presencia en los municipios. El cambio constante de integrantes tanto de las instituciones como de las comunidades, no les permite la implementación y/o seguimiento a las acciones planteadas en el Consejo, esto debido al desinterés o desmotivación de algunos integrantes, y en el caso de las comunidades por falta de recursos económicos, lo que no permite a los representantes movilizarse constantemente, especialmente los de las comunidades más lejanas.

La mayoría de COMUDES, se han convertido en un espacio de información pública, lejos están de cumplir con su mandato legal que es el de ser una instancia para el análisis y discusión, en donde se lleven a cabo consensos en torno al desarrollo del municipio. Además, sus propuestas en la mayoría de casos no son vinculantes en la toma de decisiones del gobierno municipal; en otros casos no hay capacidad de proponer políticas, programas y proyectos estratégicos. A esto se suma que la mayoría de representantes comunitarios son de escasos recursos económicos, lo que les dificulta asistir a todas las reuniones ordinarias o extraordinarias, y lejos están de llevar a cabo un proceso de auditoria social. En algunos casos se hacen intentos para la elaboración de presupuestos participativos, ha sido más visible en los municipios de San Pedro Sacatepéquez, Palestina de los Altos y San Martín Sacatepéquez, en el resto de municipios casi no hay incidencia.

- **Presencia y coordinación interinstitucional**

La mancomunidad se está convirtiendo en el motor dinamizador del desarrollo integral del territorio, promoviendo la coordinación interinstitucional a nivel público y privado, lo que ha dado como resultado que la MANCUERNA, esté logrando la armonización y sinergias de varias instituciones públicas (Educación, FAO, Servicios para el desarrollo –SER- Fundación Solar, Cooperación Española, DANIDA, INAB, INTERVIDA, Ministerio de Ambiente) alrededor del desarrollo de seis micro cuencas, programa de educación ambiental. En el tema de la papa también se ha logrado coordinar con funda sistemas, MAGA y FAO con el objetivo de mejorar la producción y comercialización de la papa. Con INTECAP, y el Ministerio de Trabajo se está promoviendo la Inserción Laboral a través de un proyecto apoyado por Cooperación Española y con el apoyo de PNUD.

El fortalecimiento de las emprendedoras dentro del contexto de centro de servicios empresariales para las mujeres. A nivel municipal se cuenta con presencia institucional pública, que fortalecen la dinámica municipal, entre las cuales están los Juzgados de Paz que se ha establecido en solo 5 municipios y tres municipalidades aún no cuentan con esta dependencia, Tribunal Supremo Electoral, Bomberos Voluntarios, Centro y Puestos de Salud del –MSPAS-, ANACAFE, INTECAP, CONALFA, Ministerio de cultura y deportes, Policía Nacional Civil (PNC), Correos, el MINEDUC a través de centros educativos de nivel primaria y básico, Escuelas de Autogestión, SESAN, MAGA, Ministerio de Economía, Fondo Nacional para la Paz, Servicios Jurídicos y Sociales (SERJUS).

La problemática socioambiental en el territorio de la MANCUERNA no escapa a la situación general de exclusión presente en el Altiplano occidental guatemalteco. Situación que se configuró como producto de un modelo de desarrollo basado en un “dualismo funcional” que vinculaba a minifundistas, en su gran mayoría, indígenas del Altiplano, quienes trabajaban temporalmente –y trabajan, aunque en menor proporción- en fincas de la costa sur del país (PNUD, 1999). Dicho modelo se ha extendido en los últimos años, tanto en tipo de población migrante como en destino de migración, ya que, los pobladores del altiplano últimamente también están migrando a fincas del sureste mexicano y, algunos de ellos, a los Estados Unidos en forma indocumentada

Para implementar el modelo de desarrollo en mención, los grupos en el poder político del país se han auxiliado de marcos legales que lo viabilicen, así como también han promovido el abandono gubernamental del Altiplano. Es decir, que para el caso de los municipios que conforman la MANCUERNA, las condiciones extra regionales (políticas, planes de desarrollo etc.) determinan, en gran medida, las características de su problemática. Si bien también es cierto que, dicha problemática, puede agravarse por las condiciones locales, tanto socioeconómicas (demografía, escolaridad, desempleo etc.) como ambientales (degradación del suelo, calidad y cantidad de agua etc.). Partimos del hecho de que la problemática socioeconómica y ambiental prevaleciente en la MANCUERNA es compleja.

Trataremos de sintetizarla y explicarla auxiliándonos, para su comprensión, de relaciones causales lineales, mediante la elaboración de un Árbol de Problemas (Figura No.), haciendo la salvedad de que estamos conscientes que, en la realidad objetiva, todo está relacionado con todo, y lo que se presentan son interrelaciones entre los componentes de esta realidad. Sin embargo, hay cierta direccionalidad en los procesos que permite establecer secuencias de fenómenos independientemente de las interrelaciones que se consideran, pudiéndose identificar algunos vínculos causales más fuertes que son los que imprimen direccionalidad a la problemática. En ese orden de ideas, y para una mejor explicación, a continuación, abordaremos las causas de la problemática de acuerdo a los diferentes niveles en que se presentan, yendo de las causas nacionales (primer nivel) a las regionales y locales (segundo y tercer nivel).

- **Primer nivel**

Acá encontramos al modelo de desarrollo -descrito anteriormente- cuya expresión más evidente consiste en la ausencia o inoperancia de políticas públicas nacionales, particularmente ambientales y de ordenamiento territorial. Estos se consideran como factores extra regionales que influyen directa e indirectamente en todos los procesos que se desarrollan en la MANCUERNA, ya sean, de orden ambiental, económico, institucional o de cualquier otra índole.

- **Segundo nivel**

Se deben tanto a factores ambientales -donde se desarrolla la producción-, como a factores relacionados con los grupos sociales que la producen, y la economía que los rige. En este nivel, el

indicador determinante relacionado con los factores ambientales, tiene que ver con el uso del suelo para la producción agrícola, ya que la misma se realiza en suelos, principalmente de vocación forestal (%), situados en una zona considerada de recarga hídrica por excelencia.

En el caso de los factores sociales encontramos: a- bajos niveles de capacitación y educación, (20.11% de analfabetismo), en relación a la asistencia escolar de niños y niñas, en tres municipios de la MANCUERNA, hay un bajo rango de asistencia, b- escasa conciencia ambiental, aunque no se cuentan con indicadores que midan este factor, que es meramente cualitativo, este bajo nivel, resulta obvio ante evidencias observables a simple vista en el territorio como por ejemplo, la cantidad de desechos sólidos en calles de centros poblados, carreteras, ríos, etc. y como se verá más adelante por los niveles de degradación ambiental, c- alta densidad (334 habitantes/km²) y aumento de la población(un 16% en los últimos 5 años), y, d- escasa investigación científica de la problemática socioambiental, ya que no existen centros de estudio ni de documentación que aborden el conocimiento científico de la realidad objetiva en la región.

Los factores que rigen la actividad económica, en este nivel, están directamente relacionados con la alta ruralidad de la región (57.25%). En ese orden de ideas, la Población Económicamente Activa (PEA) de la MANCUERNA está dedicada a la agricultura como actividad principal (50.23%). La agricultura es realizada en una estructura agraria minifundista que ocupa a los miembros de los hogares que las administran, pero también, ocupa, en un porcentaje significativo a campesinos asalariados sin tierra (proletarios y semi proletarios agrícolas). Es importante mencionar, además, el alto grado de Población Económicamente Inactiva presente, ya que esta duplica a la PEA.

En este nivel, los factores ambientales, económicos y sociales, entran en una primera gran contradicción, la cual se sintetiza de la siguiente manera: mientras los suelos son, por lo general, de vocación forestal, la principal actividad económica tiene que ver con el uso de estos suelos para actividades agrícolas, dicha actividad es realizada por grupos sociales con escasa conciencia ambiental y escasa formación técnica lo que agrava la presión sobre el recurso suelo. Las causas hasta acá mencionadas, afectan directamente a todos los procesos que se describen a continuación relacionados con un tercer nivel. Como se indica anteriormente, la linealidad en la presentación de las causas permite su mejor comprensión y no significa que no existan interacciones entre ellas.

- **Tercer nivel**

En este nivel, la economía local, la institucionalidad local –municipal, gubernamental y privada-, la organización social, y el uso y manejo de los recursos naturales, son los procesos determinantes de la problemática.

7.2.2 Procesos económicos.

Como factor principal de estos encontramos la precariedad ocupacional de los habitantes de la MANCUERNA. Lo anterior debido a que, en seis de sus ocho municipios, el rango de la precariedad es de medio a muy alto, es decir, los jefes de los hogares no tienen ningún nivel de instrucción y de ellos dependen más de cuatro personas por miembro del hogar ocupado. Al existir precariedad ocupacional, se generan como consecuencia, dos situaciones problemáticas, una al interior de la unidad de producción en los hogares rurales (agricultura poco tecnificada) y otra fuera de la unidad de producción en el contexto de las relaciones económicas en el mercado laboral local y nacional, dichas situaciones las abordamos por separados para su mejor explicación:

a- Agricultura poco tecnificada: la precariedad ocupacional no permite que el jefe del hogar tenga mucha capacidad de adquirir -por su cuenta o participando en los escasos programas de educación y extensión agrícola de la región- conocimientos técnicos que le permitan ser más eficiente en el manejo de la unidad de producción. Asimismo, la unidad de producción no es capaz de ocupar toda la mano de obra familiar. En consecuencia, si la unidad de producción es de auto subsistencia los miembros del hogar se ven obligados, en primera instancia, a ampliar la frontera agrícola –si poseen bosque- y en segunda instancia, a migrar temporalmente a fincas agro exportadoras.

Si la unidad de producción agrícola es excedentaria (miniriego), los agricultores tienen mayores posibilidades de utilizar insumos químicos agrícolas, en tal virtud, la precariedad ocupacional contribuye, por un lado, a que el uso de estos agroquímicos se dé en forma irracional, así también, a que se amplíe la frontera agrícola, por desconocimiento de la importancia de la conservación del bosque, o por interés en mayores ingresos económicos. Por otro lado, en lo referente a la comercialización de los excedentes de producción, la precariedad ocupacional contribuye a que los jefes de hogar tengan pocas oportunidades de acceder a

fuentes de información de mercados, a que sean reacios a organizarse con otros productores, esto aunado a la poca presencia de agroindustrias, que le den valor agregado a la producción agrícola, hace que los productores vendan dicha producción a intermediarios.

- b- Relaciones económicas fuera de la unidad de producción: en este aspecto, la precariedad ocupacional contribuye a que el jefe del hogar no pueda desarrollar, de manera eficiente, actividades de carácter micro empresarial (artesanales y comerciales) debido a, como se ha indicado, su escasa formación. De la misma manera tiene pocas oportunidades para acceder a empleos no agrícolas. Si a la precariedad ocupacional, y sus consecuencias, se suman factores como: la poca o nula oportunidad de crédito para financiar actividades de carácter micro empresarial artesanías por ejemplo, y la ausencia de empresas demandantes de mano de obra y derivado de ella, escasas oportunidades de empleo, entonces las posibilidades de diversificación de fuentes de ingreso son muy limitadas.

7.2.3 Procesos institucionales.

En el territorio de la MANCUERNA hay presencia institucional de los diferentes Ministerios del Gobierno Central, instituciones no gubernamentales e instituciones municipales. Algunos rasgos que caracterizan la presencia institucional, en general, son: poca coordinación inter institucional; programas y proyectos específicos y circunstanciales, la mayoría de instituciones obedecen directrices emanadas a nivel nacional en el caso de las organizaciones no gubernamentales, incluso directrices internacionales; su área de influencia no corresponde estrictamente a la delimitación espacial de la MANCUERNA y cuentan con presupuestos muy limitados.

A nivel local, las instituciones que tienen mayor presencia son las municipalidades (por lo general las únicas instituciones descentralizadas). Prácticamente inciden en todos los procesos que se desarrollan en la MANCUERNA. Acá abordaremos la incidencia municipal en el proceso ambiental. En este contexto, diremos que factores tales como: la alta dispersión residencial en las comunidades y su incidencia en los altos costos de mantenimiento y de introducción de los servicios domiciliarios de agua y drenaje y la poca disposición, por parte de la población, al pago de servicios públicos, aunada a la inexistencia de políticas municipales relacionadas con el medio ambiente, contribuyen a que los mecanismos de recaudación financiera municipal sean débiles.

Los factores anteriores inciden en una gestión ambiental municipal débil, y en consecuencia, esta gestión, a su vez, contribuye a que los indicadores ambientales muestren una baja cobertura de servicios. En el caso del servicio de drenajes (descarga de aguas residuales), este servicio tiene una cobertura menor al (36%) en los hogares de siete de los ocho municipios de la MANCUERNA. En el caso de los desechos sólidos, sólo el 17.5% de hogares cuentan con servicio de recolección domiciliar. A la descarga de aguas residuales y a los desechos sólidos no se les da ningún tipo de tratamiento, lo que contribuye a la contaminación del agua y del suelo en diferentes puntos del territorio.

Otra situación, a la que contribuye la débil gestión ambiental municipal, es a la reducción de los caudales de agua para consumo humano debido a las situaciones analizadas anteriormente. A mayor contaminación, menor disponibilidad de agua. En ese orden de ideas, la disponibilidad de agua, para consumo humano, también disminuye debido a que, por una débil gestión municipal, no se controla ni registran las cantidades de agua para uso agrícola, lo que provoca un uso irracional del recurso hídrico.

7.2.4 Procesos ambientales.

Como indicamos la agricultura poco tecnificada contribuye al avance de la frontera agrícola. Este factor aunado a la tala ilícita, los incendios forestales, la minería (materiales de construcción), y el uso doméstico de recursos forestales (madera y leña) inciden en que un (59.55 %) del territorio este deforestado, recordemos que es un territorio eminentemente forestal. Si al alto porcentaje de deforestación sumamos que las medidas para mitigar este fenómeno, (conservación de suelos y reforestación) son escasas y aisladas, entonces tendremos como consecuencia suelos erosionados, al grado que siete de los ocho municipios de la MANCUERNA presentan un alto grado de degradación de tierras (Universidad Rafael Landívar, 2004). La erosión del suelo contamina las fuentes de agua por el arrastre y deposito de partículas en las corrientes de agua superficiales.

Asimismo reduce la cantidad de agua disponible debido a que aumenta la escorrentía y se reduce la recarga hídrica del manto acuífero. En el aspecto económico, la erosión del suelo y los factores que la ocasionan aunada a la atomización de las unidades de producción agrícola por reparto de herencias familiares, ocasionan que la productividad y producción agrícola, en los

hogares, sean bajas. La baja productividad y producción agrícola, asociada con los factores meramente económicos, vistos anteriormente como: la venta de excedentes de producción agrícola a intermediarios y la escasa oportunidad de diversificación de ingresos por actividades no agrícolas, dan como consecuencia que la mayoría de la población cuente con ingresos económicos familiares bajos (el 59.24% tiene ingresos menores a Q4,618.00 persona/año y el 15.11% tiene ingresos menores a Q 2,181.00 persona/año).

Hasta acá, hemos visto como los procesos económicos, institucionales y ambientales se desarrollan. Y como, al interaccionar estos, ocasionan que los usos múltiples de los recursos naturales (agua, suelo, bosque) sean, cada vez más limitados. Así también, originan que los ingresos económicos de la población sean bajos. Los procesos concomitantes, limitación de uso de recursos naturales y bajos ingresos, son las causas fundamentales para considerar que la población de la MANCUERNA, en su mayoría, no pueda tener una vida tolerable, es decir, son pobres, y de estos hay un amplio sector que son pobres extremos. Siendo la pobreza y la pobreza extrema el problema fundamental de la población.

Como efectos de la pobreza encontramos: medios y altos rangos de marginación en cinco de los municipios; altos niveles de emigración temporal y definitiva; conflictividad social; vulnerabilidad a desastres socio naturales; alta morbilidad y retardo de talla y vulnerabilidad alimentaria, los municipios de la MANCUERNA presentan rangos altos y muy altos de esta vulnerabilidad. Para concluir, queremos recalcar que la problemática de las poblaciones de la MANCUERNA tiene su origen en la estructura socioeconómica del país, y que, esta problemática, va más allá de explicaciones simplistas y lineales, que dejan entrever que dichas causas son meramente locales, como por ejemplo: que la población es pobre porque produce poco y se reproduce mucho. Es cierto existen factores locales que contribuyen a la problemática, pero estos factores la agravan, no la originan.

7.3 FODA

Cuadro 6 FODA

Fortalezas	Oportunidades
------------	---------------

Personal calificado: La URH cuenta con profesionales con formación académica sólida y experiencia en diversas áreas, como la administración, la ingeniería y la comunicación. Esto incluye roles clave como la Gerencia, Coordinación de la OIMP, y el Departamento de Comunicación Social. Diversidad de especializaciones: La unidad tiene acceso a personal con especializaciones en diferentes áreas relevantes para la mancomunidad, como Gestión Ambiental, Fomento Económico y Social y Administración. Estructura organizacional definida: La URH se encuentra dentro de una estructura organizacional clara con una oficina intermunicipal de planificación que apoya la coordinación entre los municipios.	Desarrollo de políticas y normas: La necesidad de establecer o mejorar procedimientos y normas en las municipalidades ofrece una oportunidad para desarrollar políticas de Recursos Humanos estandarizadas y eficaces. Acceso a financiamiento y asistencia técnica: La mancomunidad tiene la posibilidad de gestionar asistencia técnica y financiera ante organismos nacionales e internacionales, lo cual puede utilizarse para fortalecer sus capacidades en Recursos Humanos. Alianzas estratégicas: Formar alianzas con otras instituciones puede ayudar a mejorar los procesos de reclutamiento, contratación y capacitación a través de la colaboración y el intercambio de buenas prácticas.
Debilidades	Amenazas
Falta de procedimientos establecidos en algunas municipalidades: La ausencia de procedimientos o normas en la contratación y gestión de personal en algunas municipalidades afecta la calidad y consistencia en la administración del recurso humano.	Altos requisitos y presión: La ubicación geográfica y las características del terreno pueden presentar desafíos logísticos que dificultan la gestión eficiente del personal. Inestabilidad en recursos financieros: La dependencia de recursos financieros externos puede poner en riesgo la

Necesidad de mejora en procesos de trabajo: Los procesos actuales de reclutamiento, contratación, capacitación y ambiente laboral requieren una revisión y fortalecimiento para asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos humanos. Capacitación insuficiente: Puede haber deficiencias en la capacitación continua del personal, lo que limita el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para cumplir con las demandas del entorno operativo.	estabilidad y continuidad de las operaciones de Recursos Humanos. Cambios en la legislación y políticas: Cambios en las leyes y políticas nacionales relacionadas con la gestión del personal y recursos humanos pueden impactar en la forma en que se deben gestionar estos procesos.
---	--

7.4 Matriz de problemas

Cuadro 7 Matriz de problemas

Problema principal	Causas	Efectos
1. Ineficiencia en la Gestión de Recursos Humanos	-Falta de personal suficiente en áreas clave (vacantes)	-Baja productividad en el cumplimiento de funciones
	-Alta rotación de personal	- Falta de continuidad en la ejecución de proyectos
	-Deficiencias en la coordinación interna	Desorganización en la administración de tareas

2. Procesos internos inadecuados	Procedimientos poco claros o desactualizados	Procesos lentos y burocráticos
3. Falta de recursos y capacitación	Insuficiente documentación de procedimientos	Errores en la ejecución y seguimiento de tareas
	Limitada formación de nuevas herramientas y técnicas	Falta de habilidades avanzadas en el personal
	Escaso presupuesto para capacitación y desarrollo	Bajo rendimiento en tareas especializadas

7.5 Árbol de problemas

Árbol de problemas		
Problema principal	Causas	Efectos
Ineficiencia en la Gestión de Recursos Humanos	Vacantes en puestos claves	Baja productividad
	- Falta de contratación o sustitución oportuna	- Retrasos en la ejecución de tareas
	- Proceso de selección lento o ineficaz	- Calidad deficiente en la gestión de proyectos
	Alta rotación de personal	Falta de continuidad
	- Condiciones laborales inadecuadas	- Interrupciones en los procesos operativos
	- Falta de incentivos o reconocimiento	- Problemas en la implementación de políticas
	Deficiencias en la coordinación interna	Desorganización Administrativa
	- Comunicación ineficaz entre departamentos	- Errores en la gestión de personal

	- Falta de integración en la planificación y ejecución de tareas	- Ineficiencias en la asignación de tareas y recursos
--	--	---

7.6 Árbol de soluciones

Árbol de soluciones		
Problema principal	Categoría de solución	Solución
Ineficiencia en la Gestión de Recursos Humanos	Para vacantes en puestos claves	Optimizar el proceso de selección
		- Implementar un sistema de selección más ágil y eficiente
		- Mejorar la colaboración con agencias de reclutamiento
		Fortalecer el proceso de contratación
		- Desarrollar descripciones de trabajo claras y detalladas
		- Agilizar los trámites administrativos y burocráticos
	Para alta rotación de personal	Mejorar las condiciones laborales
		- Revisar y ajustar los paquetes salariales y beneficios
		- Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador

		Implementar programas de incentivos
		- Establecer programas de reconocimiento y recompensa
		- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento
	Para deficiencias en la coordinación interna	Fomentar la comunicación eficaz
		- Crear canales de comunicación claros y efectivos
		- Implementar reuniones regulares de coordinación interdepartamental
		Integrar la planificación y ejecución de tareas
		- Desarrollar un sistema integrado de gestión de tareas y proyectos
		- Establecer procedimientos estandarizados y documentados

The background of the page features a collage of business-related images. At the top right, a woman in a dark suit sits at a table, looking at a document. Below this, a large, faint image shows a hand holding a pen over a document. At the bottom, a man in a dark suit is smiling and talking to a woman whose back is to the camera. The left side of the page is decorated with several overlapping diagonal stripes in shades of blue and white.

**8. MANUAL DE PROCESOS DE COMPETENCIAS LABORALES Y
CONTRATACIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RIO NARANJO
-MANCUERNA-**

8.1 Introducción

En el contexto actual de las mancomunidades en el departamento de San Marcos, la gestión eficiente y transparente del recurso humano se ha convertido en un pilar fundamental para el logro de sus objetivos institucionales y comunitarios. La Mancomunidad de Municipios del Altiplano Marquense (MANCUERNA) enfrenta desafíos que exigen una estructura organizativa robusta, donde los procesos de selección, evaluación y comunicación interna sean claros, accesibles y confiables para todos los actores involucrados. La misión de MANCUERNA, que se centra en promover el desarrollo integral y sostenible de las comunidades de los municipios que la conforman, se sustenta en la capacidad de su equipo humano para ejecutar proyectos y acciones que generen un impacto positivo en la región.

Para ello, es esencial contar con un recurso humano bien capacitado, motivado y alineado con los valores y objetivos estratégicos de la mancomunidad. La visión de MANCUERNA, orientada a ser un referente en el desarrollo territorial y en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, sólo puede materializarse mediante una gestión del talento humano que potencie las habilidades y competencias de sus colaboradores. Esta propuesta tiene como objetivo central la definición de procedimientos que garanticen una gestión de recursos humanos alineada con los principios de transparencia y confiabilidad. En este sentido, se proponen una serie de objetivos específicos que incluyen la creación de manuales y guías actualizadas, el establecimiento de un protocolo de comunicación interna efectivo y la implementación de un sistema digital que permita un seguimiento integral de todas las etapas del proceso de gestión del personal.

Estos elementos son fundamentales para asegurar que el recurso humano de MANCUERNA esté en capacidad de cumplir con los estándares de calidad y eficiencia requeridos para alcanzar la misión y visión de la institución. Al abordar estos objetivos, se busca no solo optimizar la estructura interna de MANCUERNA, sino también fomentar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Un enfoque en el desarrollo del recurso humano permite construir una fuerza laboral comprometida y competente, capaz de enfrentar los retos actuales y futuros de la región. De esta manera, se contribuye no solo al fortalecimiento institucional, sino también al progreso de las comunidades, asegurando que el trabajo realizado tenga un impacto duradero y significativo en el bienestar de la población.

Esta visión integral de la gestión de recursos humanos dentro de MANCUERNA subraya la importancia de alinear las capacidades y el compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la mancomunidad, garantizando que cada acción emprendida contribuya al desarrollo sostenible y a la mejora de la calidad de vida en los municipios del altiplano marquense.

8.2 Justificación

La gestión eficiente y transparente de los recursos humanos en MANCUERNA es crucial para el éxito de sus iniciativas y para mantener la confianza de las municipalidades que la conforman, así como de sus socios y colaboradores. La mancomunidad, como entidad de coordinación y colaboración entre municipios, depende en gran medida de la capacidad, integridad y desempeño de su personal para cumplir con su misión de promover el desarrollo integral y sostenible de la región del Altiplano Marquense. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta MANCUERNA es la necesidad de implementar procedimientos claros y confiables que aseguren la transparencia en la gestión del recurso humano. La creación de manuales y guías actualizadas es esencial para estandarizar los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, asegurando que estos se realicen de manera justa y equitativa.

Esto no solo refuerza la legitimidad de las acciones de la mancomunidad, sino que también asegura que todos los colaboradores conozcan y comprendan los criterios bajo los cuales se toman las decisiones. El establecimiento de un protocolo de comunicación interna es igualmente importante para mantener informados a todos los empleados sobre los procedimientos y políticas de gestión de personal. Una comunicación efectiva fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, reduce la posibilidad de malentendidos y asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos institucionales. Esto es vital para generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño y en el logro de resultados positivos para la mancomunidad.

Por otro lado, la implementación de un sistema digital de gestión de recursos humanos representa un avance significativo hacia la modernización de los procesos internos. Este sistema permite un registro detallado de todas las etapas del proceso de gestión de personal, desde la selección hasta la evaluación continua. Un enfoque digital no solo facilita la transparencia, sino

que también mejora la eficiencia administrativa y proporciona datos precisos para la toma de decisiones. La justificación de estos esfuerzos radica en la necesidad de fortalecer la credibilidad y la efectividad de MANCUERNA como una entidad coordinadora y promotora del desarrollo regional. Al asegurar que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes y accesibles para las municipalidades, socios y colaboradores, se garantiza que las acciones de la mancomunidad estén alineadas con los principios de buen gobierno y rendición de cuentas.

Esto es particularmente importante en un contexto en el que la confianza de los actores involucrados es esencial para la implementación exitosa de proyectos que beneficien a la comunidad en su conjunto.

8.3 Objetivos

Objetivo general

Definir procedimientos transparentes y confiables para la gestión del recurso humano de la MANCUERNA.

Objetivos específicos

- Crear manuales y guías actualizadas que detallen todos los procedimientos relacionados con la gestión del recurso humano.
- Establecer un protocolo de comunicación interna que informe a todos los empleados sobre los procedimientos y criterios utilizados en la gestión del personal.
- Implementar un sistema digital de gestión de recursos humanos que registre todas las etapas del proceso de selección y evaluación.

- **Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque de investigación-acción participativa, la cual se caracteriza por la colaboración activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA). Este enfoque permite no solo identificar y analizar los problemas y necesidades actuales, sino también diseñar e implementar soluciones efectivas en tiempo real, garantizando así la relevancia y aplicabilidad de los resultados obtenidos.

- **Delimitaciones**

- **Delimitación temporal**

Febrero 2024 a enero 2025

- **Delimitación espacial**

Municipios: San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Cristóbal Cucho, San Antonio Sacatepéquez, San José el Rodeo, El Quetzal del departamento de San Marcos. Municipios de Palestina de los Altos, San Juan Ostuncalco y San Martín Sacatepéquez del departamento de Quetzaltenango,

- **Delimitación institucional**

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo -MANCUERNA- y municipalidades anexas.

8.9 Alcance

Personal de la MANCUERNA incluyendo personal de los servicios públicos municipales que las municipalidades han delegado a la MANCUERNA para su implementación.

8.10 Definiciones

Competencias: Habilidades y aptitudes que tienen las personas que les permiten desarrollar un trabajo de forma adecuada.

Perfil de puesto: Descripción de un conjunto de requisitos, funciones y competencias que se asignan a un puesto dentro de una organización, para que sea ocupado por una persona que cumpla con los requisitos descritos.

OIMP: Oficina Intermunicipal de Planificación

MANCUERNA: Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Planilla: Registro financiero de los sueldos pagados a los empleados.

RRHH: Recursos Humanos

8.11 Responsabilidades

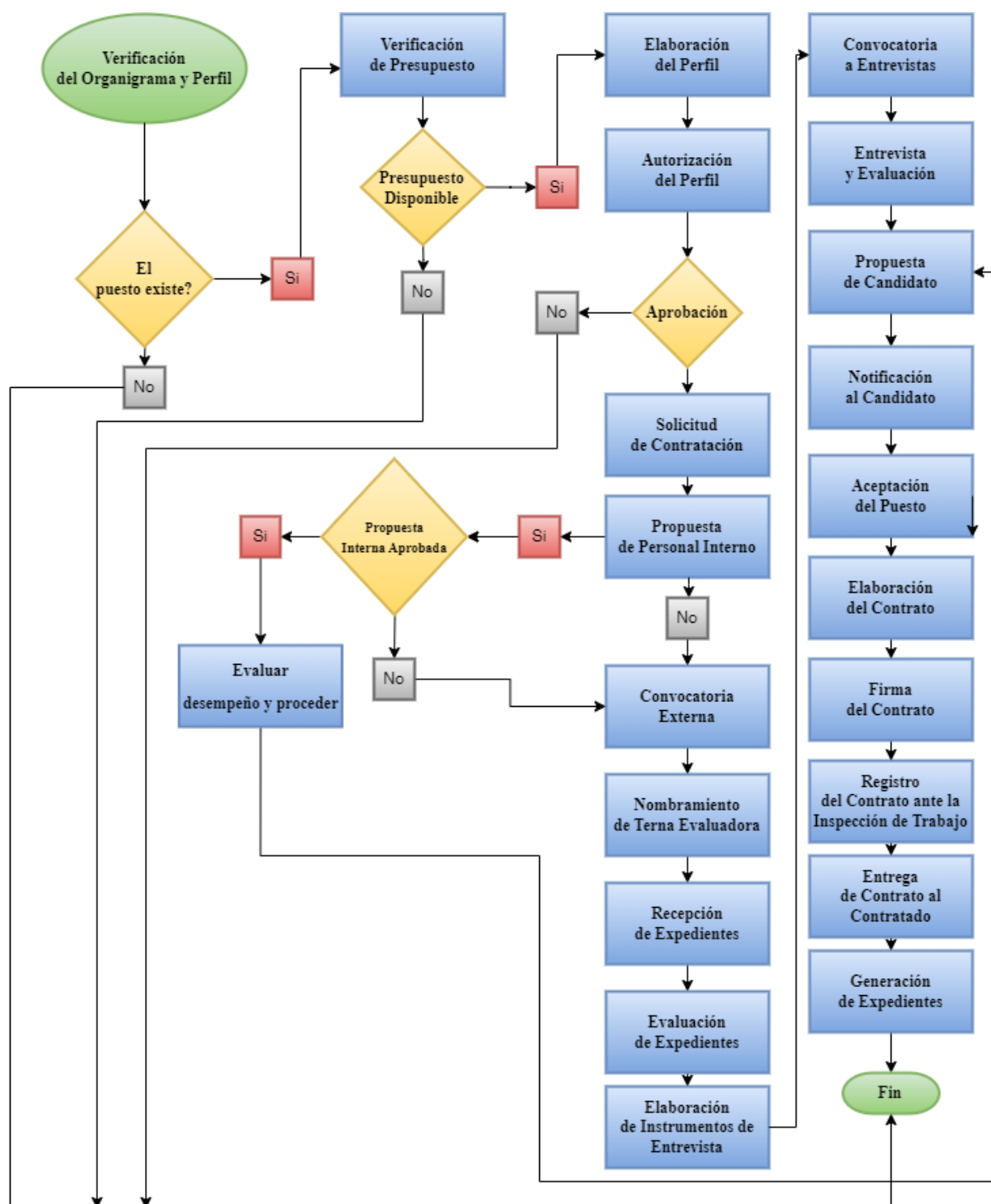
El encargado de realizar las actividades del presente procedimiento es el responsable del Departamento de Recursos Humanos, quien se verá apoyado por el personal de Gestión de Pagos, los coordinadores/directores y el gerente de la MANCUERNA.

8.12 Descriptor de puestos

Manual de procedimientos de competencias laborales y contrataciones

8.13 Contratación de personal

Diagrama 1 Proceso de Contratación de Personal



8.14 Procedimiento de contratación de personal en relación de dependencia.

Verificación del puesto en el organigrama:

Acción: El gerente o coordinador verifica si el puesto existe y cuál es su descripción en el organigrama.

Revisión de presupuesto:

Acción: Se verifica la disponibilidad de presupuesto para crear un nuevo puesto si este no existe.

Creación del puesto con visto bueno de la gerencia:

Acción: Con presupuesto disponible y aprobación de la gerencia, se procede a crear el nuevo puesto.

Elaboración y autorización del perfil del puesto:

Acción: El gerente o coordinador utiliza el **descriptor de competencias y funciones CLC-FOR-01** para elaborar el perfil del puesto.

Documento: CLC-FOR-01 se completa con detalles de competencias y funciones necesarias y se envía para autorización.

Modificación y aprobación del organigrama:

Acción: Una vez autorizado el puesto, se actualiza el organigrama de la organización.

Solicitud de contratación a RRHH:

Acción: Se notifica al encargado de RRHH para comenzar el proceso de contratación, detallando toda la información necesaria.

Propuesta de ascensos internos o convocatoria externa:

Acción: Si hay candidatos internos, se consideran para ascensos; de lo contrario, se procede con una convocatoria externa.

Documento: Se utilizan formatos internos para registrar propuestas de ascensos.

Publicación de la convocatoria:

Acción: La convocatoria se publica interna y externamente utilizando varios canales.

Documento: Se emplea una descripción detallada del puesto, posiblemente utilizando elementos del CLC-FOR-01 para asegurar la precisión.

Formación de la terna evaluadora:

Acción: Se forma una terna evaluadora para revisar aplicaciones y conducir entrevistas.

Recepción y evaluación de candidaturas:

Acción: Se reciben y revisan las candidaturas usando el formato de **evaluación de expedientes CLC-FOR-09**.

Documento: CLC-FOR-09 para evaluar y seleccionar candidatos para las entrevistas.

Entrevistas y selección de candidatos:

Acción: Se realizan entrevistas utilizando el **formato de entrevista CLC-FOR-02**.

Documento: CLC-FOR-02 asegura que se cubren todos los aspectos relevantes del perfil del puesto.

Notificación y formalización de la contratación:

Acción: El candidato seleccionado es notificado y se formaliza el contrato.

Documento: Se utiliza el formato de **acta de resultados CLC-FOR-04** para documentar la decisión final.

Registro y archivo de documentación:

Acción: Toda la documentación del proceso se archiva adecuadamente, incluyendo la **ficha de ingreso del personal CLC-FOR-14**.

Documento: CLC-FOR-14 se completa para cada empleado nuevo y se archiva con otros documentos relacionados.

NOTA:

Descriptor de competencias y funciones CLC-FOR-01:

Propósito: Este formato se utiliza para detallar las competencias y funciones específicas del puesto a cubrir. Incluye descripciones detalladas de las responsabilidades y habilidades necesarias para el puesto.

Uso en el proceso: El gerente o coordinador elabora el perfil del puesto utilizando este formato y luego lo traslada al gerente para su autorización.

Formato de entrevista CLC-FOR-02:

Propósito: Guía estructurada para la realización de entrevistas, que asegura que se aborden todas las áreas importantes relacionadas con el puesto.

Uso en el proceso: La terna evaluadora elabora los instrumentos para la entrevista basados en este formato.

Acta de resultados CLC-FOR-04:

Propósito: Documenta el resultado final de las evaluaciones de los candidatos, incluyendo la justificación de la selección del candidato recomendado o la decisión de rechazar a todos los candidatos.

Uso en el proceso: Al finalizar las entrevistas y la verificación de la información, la terna evaluadora consolida los resultados en esta acta.

Evaluación de expedientes CLC-FOR-09:

Propósito: Utilizado por la terna evaluadora para valorar y calificar los expedientes de los aspirantes, asegurando que cumplan con los requisitos del puesto.

Uso en el proceso: Después de recibir los expedientes, la terna evaluadora utiliza este formato para seleccionar a los candidatos para las entrevistas.

Solicitud de empleo CLC-FOR-10:

Propósito: Formato estándar utilizado por los candidatos para proporcionar información personal, educativa y de experiencia laboral relevante.

Uso en el proceso: Los candidatos lo presentan junto con sus expedientes cuando responden a la convocatoria.

Ficha de ingreso del personal CLC-FOR-14:

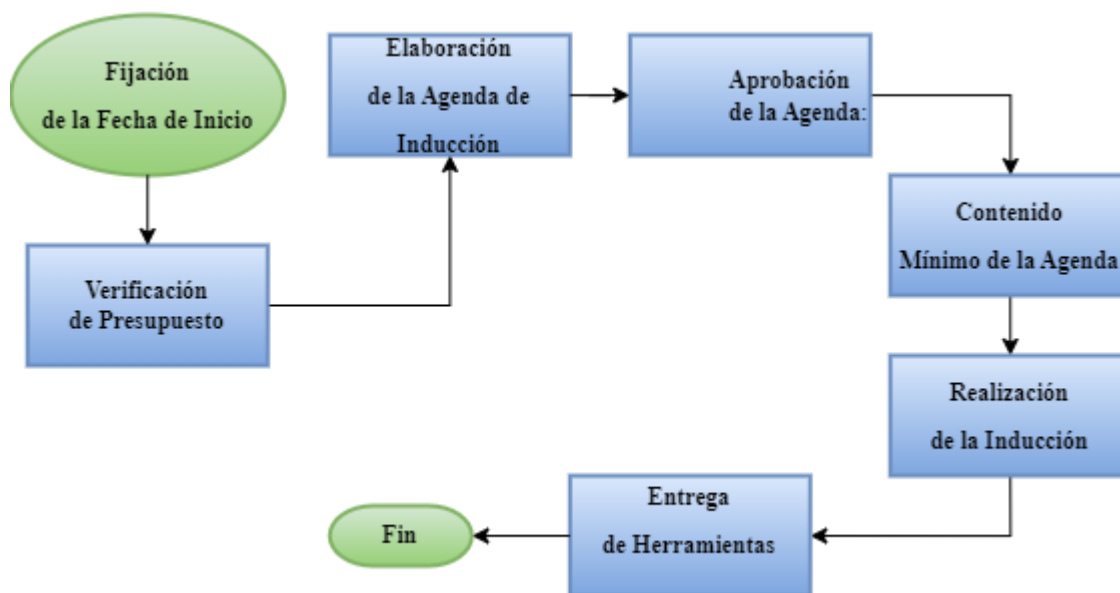
Propósito: Recopila información detallada del empleado para su registro en la base de datos de RRHH.

Uso en el proceso: Una vez que el candidato es contratado, el responsable de RRHH llena esta ficha para documentar todos los detalles relevantes del nuevo empleado

Excepción: Aquellos casos que por mutuo acuerdo por escrito entre MANCUERNA y otra entidad, sobre la contratación de personal que viene trabajando en procesos de prestación de servicios que asumirá la MANCUERNA, se realizará la contratación sin aplicar el proceso anterior, toda vez se demuestre por la otra entidad que no tiene ninguna prestación laboral pendiente de cancelar al personal y adjuntando una ficha de evaluación de capacidades básicas de la persona debidamente firmada y sellada por la entidad que en su caso la proponga.

8.15 Inducción al personal de nuevo ingreso

Diagrama 2 Inducción al personal de nuevo ingreso



Fijación de la fecha de inicio: Se fija la fecha de inicio de labores para el personal de nuevo ingreso.

Elaboración de la agenda de inducción:

El jefe inmediato superior, con apoyo del encargado de RRHH, elabora una agenda de inducción que incluya todos los puntos relevantes para el desempeño del trabajo.

La agenda es enviada a gerencia para su aprobación.

Aprobación de la agenda:

La gerencia aprueba la agenda.

La agenda aprobada debe ser comunicada a todos los involucrados en la inducción al menos 3 días antes del inicio de labores.

Contenido mínimo de la agenda:

Bienvenida a MANCUERNA y recorrido.

Presentación de personal y funcionamiento de unidades.

Valores de MANCUERNA (Misión, Visión, etc.).

Generalidades del SGC y procedimientos puntuales.

Procedimientos administrativos y normativas.

Protocolos de comunicación y visibilidad.

Políticas y procedimientos de informática.

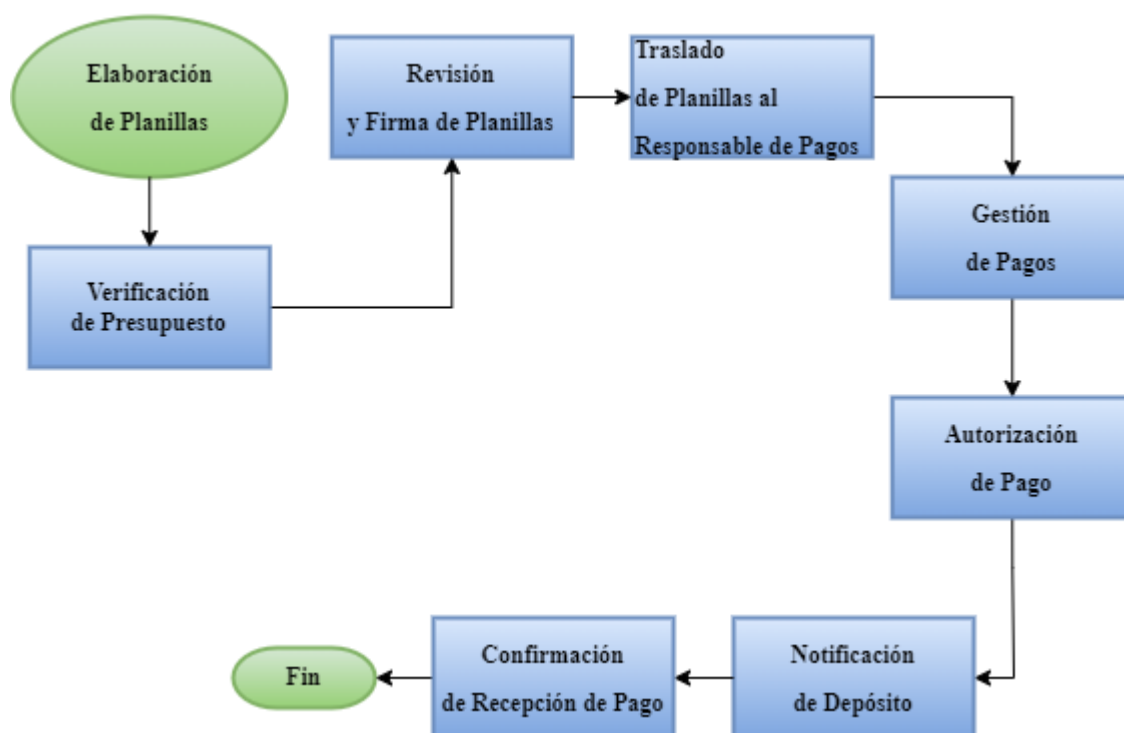
Creación de cuenta de correo y acceso a medios informáticos.

Realización de la inducción:

La inducción se realiza el primer día de trabajo del personal de nuevo ingreso.

Entrega de herramientas: Durante la inducción, se entrega el reglamento interno, el reglamento operativo (si aplica), indumentaria, manual de puestos y funciones, y otras herramientas acordes al puesto.

Diagrama 3 Pago de sueldo a personal



8.16 Pago de sueldo a personal

Elaboración de planillas:

- El responsable de RRHH elabora las planillas de sueldos y las envía al contador y auditor interno para revisión y firma.

Revisión y firma de planillas:

- Las planillas firmadas son enviadas al administrador para su visto bueno.

Traslado de planillas al responsable de pagos:

- El responsable de RRHH traslada las planillas revisadas, visadas y firmadas al responsable de pagos.

Gestión de pagos:

El responsable de pagos, con la revisión de la coordinación administrativa, efectúa la planilla y la gestiona en la banca en línea.

Autorización de pago:

El director administrativo envía un correo al gerente para autorizar el pago.

El gerente autoriza y notifica a la coordinación administrativa para liberar el pago.

Notificación de depósito:

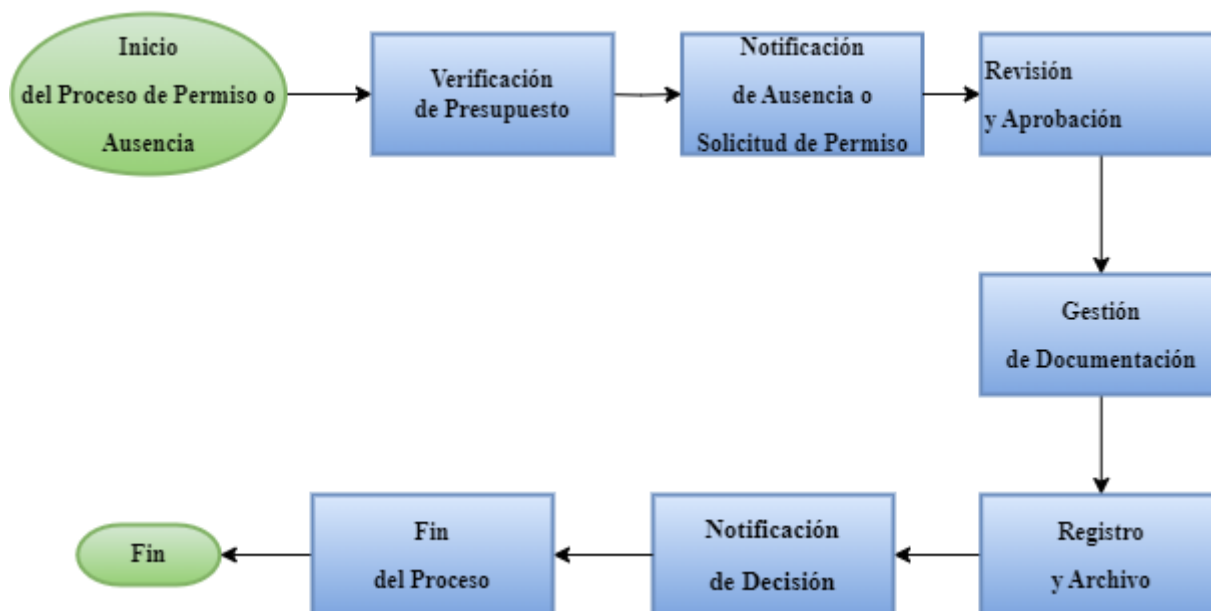
El director administrativo notifica al encargado de RRHH del depósito realizado.

Confirmación de recepción de pago:

El encargado de RRHH solicita al personal que firme los documentos de respaldo de pago. Para el personal en plantas de tratamiento, los documentos se envían a través de los encargados para recoger las firmas.

8.17 Permisos y ausencias de personal

Diagrama 4 Permisos y ausencias de personal



Inicio del proceso de permiso o ausencia:

Comienza cuando un empleado identifica la necesidad de ausentarse o solicitar un permiso.

Notificación de ausencia o solicitud de permiso:

Si es por enfermedad, el empleado notifica a su jefe inmediato y sigue el proceso dependiendo del tipo de ausencia (IGSS, médico particular, etc.).

En caso de emergencia, el empleado también notifica a su jefe inmediato.

Para eventos predecibles, el empleado solicita permiso con antelación.

Revisión y aprobación:

El jefe inmediato revisa y aprueba las solicitudes, involucrando a la Gerencia o a la Junta Directiva según la duración del permiso.

Gestión de documentación:

Una vez aprobada la solicitud, se manejan los documentos necesarios (solicitudes, formularios CLC-FOR-11, constancias médicas, etc.).

Registro y archivo:

El Departamento de RRHH registra y archiva todos los documentos y permisos en los expedientes individuales de los empleados.

Notificación de decisión:

Se notifica al empleado sobre la decisión tomada respecto a su solicitud de permiso.

Fin del proceso:

El proceso concluye una vez que se ha informado al empleado y se ha documentado adecuadamente la ausencia o permiso.

Diagrama 5 Pago De Aguinaldo Y Bono Anual



8.18 Pago de aguinaldo y bono anual para trabajadores de la mancomunidad

Elaboración de nóminas:

Acción: El Responsable de RRHH, con el visto bueno del departamento de Contabilidad, realiza los cálculos según lo estipula la ley y el presupuesto de cada programa. Se elaboran las nóminas de Bono 14 con datos al 30 de junio (para pago el 15 de julio) y de Aguinaldos con datos al 30 de noviembre (para pago el 15 de diciembre).

Documentos: nóminas de bono 14 y aguinaldo.

Revisión por coordinación administrativa:

Acción: una vez concluidas las nóminas, se traslada la documentación a la Coordinación Administrativa para su revisión.

Decisión: si la documentación está correcta, se procede al siguiente paso. Si hay observaciones, se devuelve al responsable de RRHH para correcciones.

Revisión y aprobación final:

Acción: el director administrativo revisa la documentación y, sin observaciones, la envía al encargado de pagos.

Decisión: confirmar la exactitud y autorizar los pagos.

Realización de pagos:

Acción: el encargado de pagos realiza los depósitos a través de banca en línea o emite cheques según corresponda.

Documentos: transferencias bancarias o cheques.

Validación de gerencia:

Acción: la gerencia verifica y valida la exactitud de los valores de las nóminas para el bono 14 y aguinaldo.

Decisión: si todo es correcto, se valida y firma los cheques o se aprueban las transacciones.

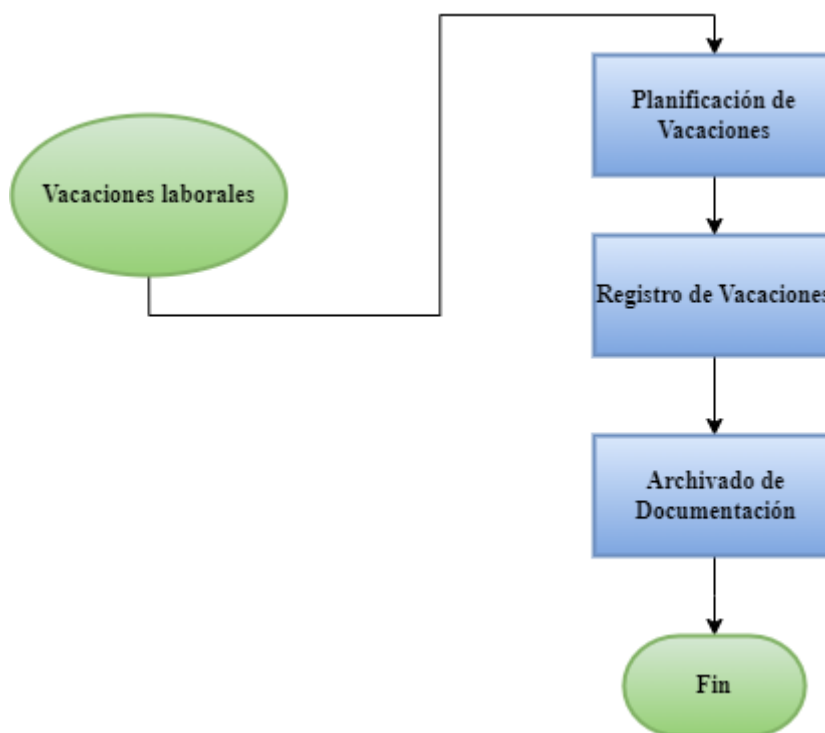
Finalización del proceso:

Acción: Una vez validados y realizados los pagos, se cierra el proceso.

Nota Importante

Gestión de pagos: se sugiere revisar el procedimiento de "Gestión de Pagos" para asegurarse de que todas las políticas y procedimientos relacionados con los pagos estén actualizados y se sigan correctamente.

Diagrama 6 Vacaciones laborales



8.19 Vacaciones laborales

- **Proceso de gestión de vacaciones laborales**

Derecho a vacaciones:

Contexto legal: todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas de quince días hábiles después de cada año de servicio continuo para el mismo empleador, como establece el artículo 130 del Código de Trabajo.

Condiciones: para acceder a las vacaciones, el trabajador debe haber trabajado al menos 150 días durante el año, conforme al artículo 131 del Código de Trabajo.

Planificación de vacaciones:

Política interna:

La mayoría del personal de MANCUERNA programa sus vacaciones en diciembre, coordinadas de manera que no interrumpan los servicios esenciales.

Personal interno: la Coordinación Administrativa, con la aprobación de la Gerencia, elabora la programación general anual de vacaciones.

Personal externo: el encargado de planta y el coordinador de cada programa gestionan la programación de vacaciones, usando el formato **Programación de Vacaciones CLC-FOR-05**, que luego es enviado al departamento de RRHH con las firmas necesarias para su aprobación.

Registro de vacaciones:

Acción de RRHH: el responsable de RRHH lleva un registro de vacaciones usando el formato **CLC-FOR-12**.

Documento: este formato debe ser firmado por el trabajador al iniciar y finalizar su período de vacaciones.

Archivado de documentación:

Responsabilidad de RRHH: se archiva toda la documentación relacionada con las vacaciones en el expediente personal del empleado.

Control: se mantiene un control adecuado de los registros para garantizar el cumplimiento de las políticas internas y las normativas legales.

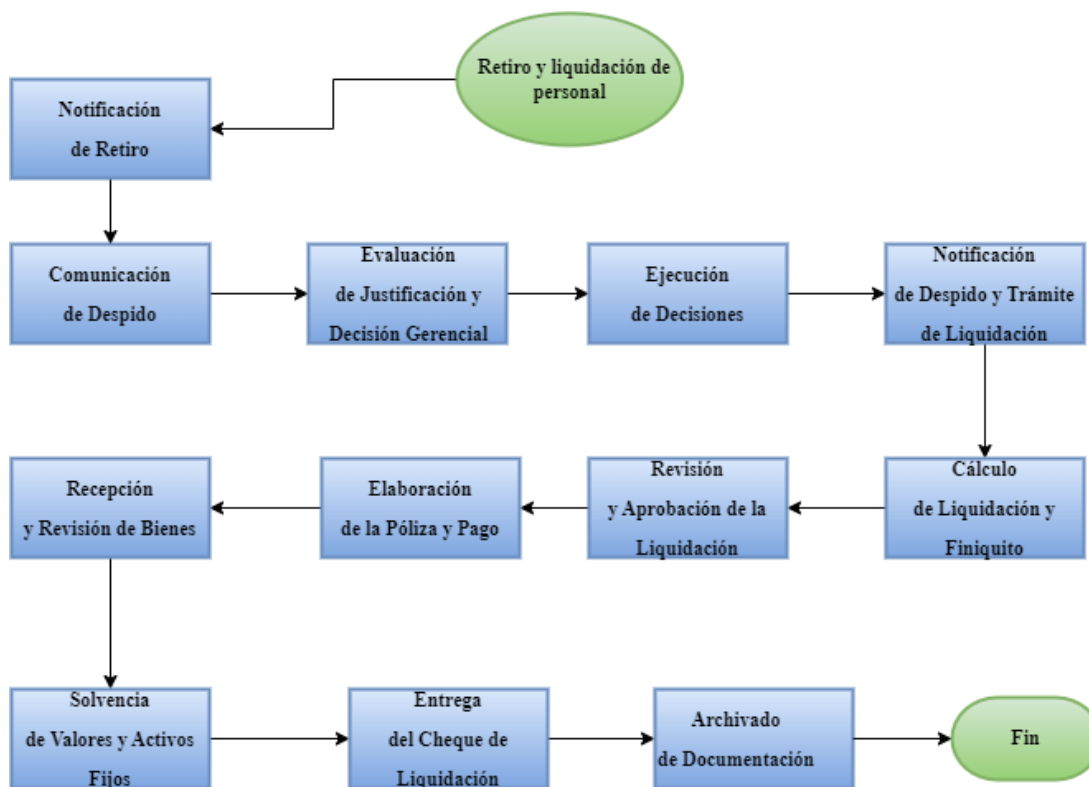
- **Documentos y formatos utilizados**

Programación de vacaciones CLC-FOR-05: utilizado para planificar y aprobar las vacaciones del personal, especialmente aquel que trabaja fuera de la oficina principal.

Registro de vacaciones CLC-FOR-12: utilizado para documentar oficialmente el inicio y la conclusión del período vacacional del empleado.

8.20 Retiro y liquidación de personal

Diagrama 7 Retiro y liquidación de personal



Notificación de retiro:

Acción: el jefe de cada dependencia notifica a la Gerencia las razones del retiro del empleado, ya sea por renuncia, despido o fallecimiento.

Decisión: la Gerencia evalúa la situación y decide el curso de acción, trasladando la decisión al jefe administrativo.

Comunicación de despido:

Acción: en caso de despido, el coordinador de unidad o director de programa comunica a la Gerencia el motivo del despido, justificado adecuadamente y, si es posible, con pruebas.

Evaluación de justificación y decisión gerencial:

Acción: la Gerencia revisa la justificación del despido y decide aplicar el despido o alguna sanción disciplinaria según el reglamento interno.

Ejecución de decisiones:

Acción: Si se decide el despido, el caso se lleva ante el presidente de MANCUERNA, quien es el único autorizado para emitir una notificación de despido.

Documento: nota de despido.

Notificación de despido y trámite de liquidación:

Acción: se notifica al trabajador con 15 días de anticipación y se traslada la notificación original al departamento de RRHH para iniciar los trámites de liquidación.

Documento: liquidación y finiquito laboral (CLC-FOR-13).

Cálculo de liquidación y finiquito:

Acción: RRHH elabora el cálculo de liquidación basándose en el Código de Trabajo y otras leyes aplicables, incluyendo el aguinaldo, bono anual, indemnización y vacaciones proporcional al tiempo de servicio.

Documento: CLC-FOR-13.

Revisión y aprobación de la liquidación:

Acción: el formato de cálculo de liquidación es revisado y firmado por el encargado de contabilidad y luego recibe el visto bueno de auditoría interna antes de ser firmado por el director administrativo y el gerente.

Elaboración de la póliza y pago:

Acción: una vez aprobada, la liquidación es procesada por contabilidad para la elaboración de la póliza y posteriormente el encargado de pagos realiza el cheque de liquidación.

Recepción y revisión de bienes:

Acción: el contador y el responsable de almacén revisan y deprecian los bienes a cargo del empleado utilizando el formulario Control de descargo y cargo de bienes (PRV-FOR-16).

Documentos: PRV-FOR-16, tarjeta de responsabilidad (PRV-FOR-15).

Solvencia de valores y activos fijos:

Acción: el contador emite una solvencia del manejo de valores y activos fijos, que es necesaria antes de la entrega del cheque de liquidación si hay faltantes de activos.

Entrega del cheque de liquidación:

Acción: El ex empleado recibe el cheque de liquidación tras hacer entrega del finiquito firmado.

Documento: finiquito firmado.

Archivado de documentación:

Acción: RRHH archiva una copia de toda la documentación y el Departamento de Contabilidad archiva el expediente original.

8.21 Informes del personal

Diagrama 8 Informes del personal



Elaboración del Informe Mensual:

Acción: Cada técnico de unidad elabora un informe mensual usando el formato **CLC-FOR-06** para informes técnicos o **CLC-FOR-06.2** para el área administrativa.

Plazo: El informe debe ser enviado por correo electrónico al coordinador de unidad, director del proyecto o jefe inmediato, el penúltimo día hábil de cada mes.

Documentación: El informe se envía con copia al correo electrónico de RRHH (rrhh@mancuerna.org).

Revisión y Aprobación del Informe por el Jefe Inmediato:

Acción: El coordinador de unidad, director del proyecto o jefe inmediato revisa el informe y proporciona el visto bueno o solicita correcciones.

Comunicación: La aprobación o las correcciones se comunican mediante correo electrónico.

Plazo: La comunicación de la aprobación o correcciones también debe realizarse el penúltimo día hábil del mes.

Integración y Entrega de Informes a Gerencia:

Acción: Los directores o coordinadores integran los informes y los entregan a la Gerencia.

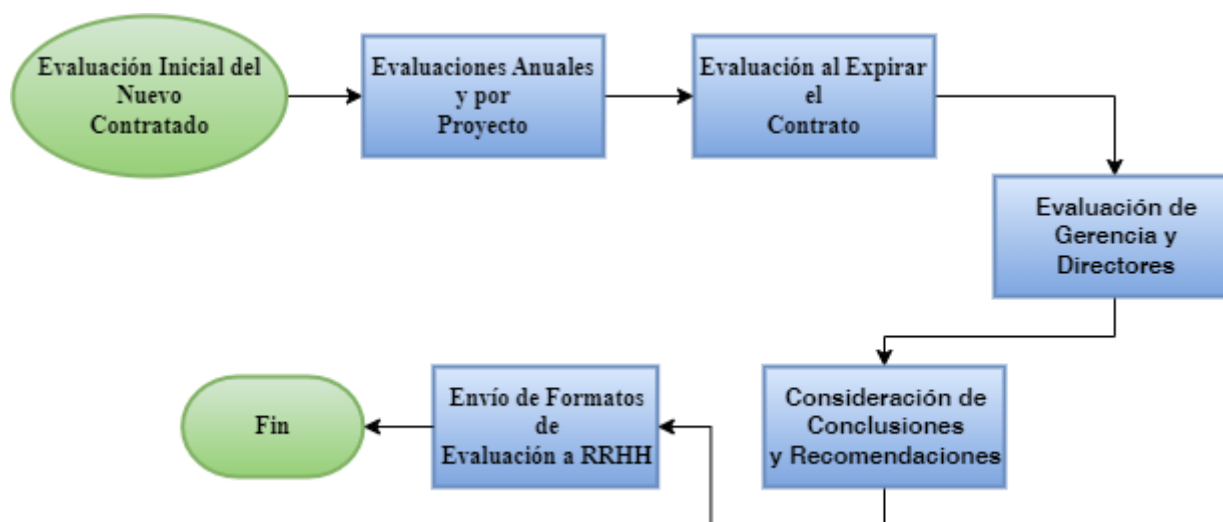
Plazo: Los informes integrados se entregan el día 03 de cada mes. Si el día 03 es sábado, se entregan el viernes anterior; si es domingo, se entregan el lunes siguiente.

Comunicación: La Gerencia revisa y autoriza los informes, respondiendo por correo electrónico con copia a rrhh@mancuerna.org.

- **Formatos y Documentos Utilizados**
- **CLC-FOR-06:** Formato de Informe Mensual para actividades técnicas.
- **CLC-FOR-06.2:** Formato de Informe Mensual para el área administrativa.

8.22 Evaluación del personal

Diagrama 9 Evaluación del personal



Evaluación Inicial del Nuevo Contratado:

Acción: El coordinador responsable o gerente evalúa el desempeño del nuevo empleado durante los primeros dos meses utilizando el formato electrónico **CLC-FOR-07.01 Evaluación del Desempeño**.

Comunicación: La evaluación completada se envía al responsable de RRHH para su seguimiento.

Decisión: Si el empleado no pasa la evaluación inicial, se toman medidas de mejora o se procede a la rescisión del contrato.

Evaluaciones Anuales y por Proyecto:

Acción: Al finalizar el año calendario y al término de cada proyecto o POA, el personal es evaluado por el gerente, director o coordinador.

Formato Utilizado: Se emplea el mismo formato **CLC-FOR-07.01** para asegurar la consistencia en la evaluación.

Plazo: Las evaluaciones deben ser enviadas al Responsable de RRHH antes del 15 de diciembre para su archivo y seguimiento.

Evaluación al Expirar el Contrato:

Acción: Cada persona es evaluada al expirar su contrato para decidir sobre la renovación del mismo.

Decisión: Si la evaluación es positiva y el empleado es considerado apto, se renueva el contrato.

Evaluación de Gerencia y Directores:

Acción: Los coordinadores de unidad, directores de proyecto y la gerencia son evaluados anualmente por el personal a su cargo.

Formato Utilizado: Para esta evaluación se utiliza un formato diferente, **CLC-FOR-07-02**.

Consideración de Conclusiones y Recomendaciones:

Acción: Las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones de gerencia deben ser consideradas por la gerencia o la junta directiva para tomar decisiones informadas sobre el liderazgo y la dirección de la organización.

Envío de Formatos de Evaluación a RRHH:

Acción: Todos los formatos de evaluación deben ser enviados al responsable de RRHH dentro de los primeros 10 días hábiles del mes siguiente al de la evaluación.

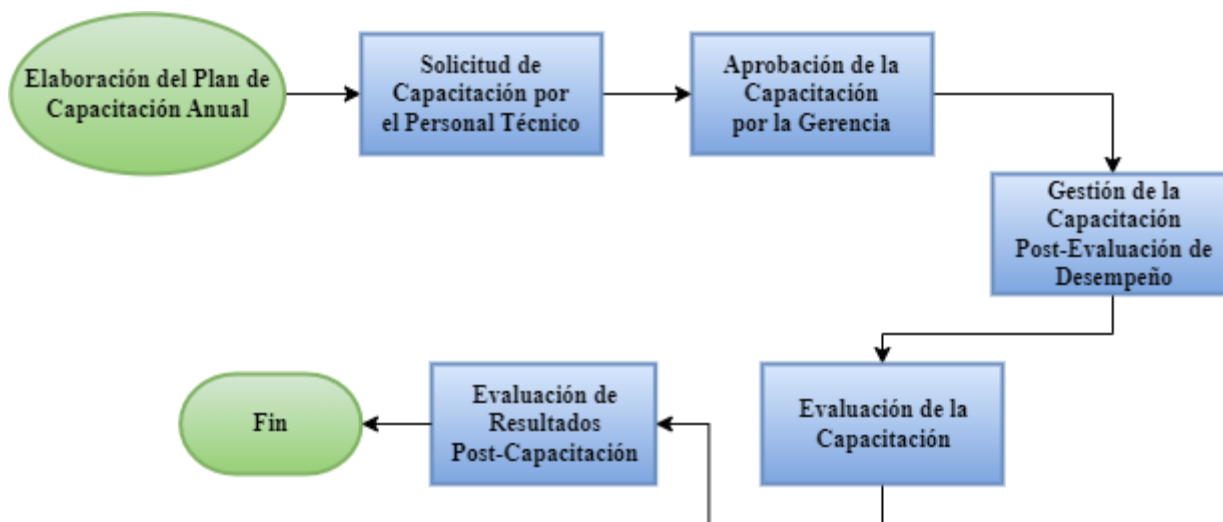
Propósito: Esto permite un adecuado archivo y seguimiento de todas las evaluaciones realizadas.

- **Formatos y Documentación**

- **CLC-FOR-07.01:** Formato electrónico para la Evaluación del Desempeño, usado para empleados y al finalizar proyectos o POA's.
- **CLC-FOR-07.02:** Formato específico para la evaluación de los coordinadores, directores y gerentes por parte de sus subordinados.

8.23 Capacitación del personal

Diagrama 10 Capacitación del personal



Elaboración del Plan de Capacitación Anual:

- **Acción:** Los coordinadores, la gerencia y el responsable de Recursos Humanos colaboran para elaborar un plan de capacitación anual. Este plan considera las necesidades de formación del personal y se ajusta a la política de MANCUERNA de contar con personal ya formado y con experiencia.
- **Documento:** Plan de Capacitación Anual.

Solicitud de Capacitación por el Personal Técnico:

- **Acción:** Si un técnico identifica una capacitación que podría mejorar su desempeño, puede solicitarla a su coordinador. Si el coordinador considera que la solicitud es válida, la traslada a la gerencia para aprobación.
- **Documento:** Utilización del formato **CLC-FOR-08 Programación de Capacitaciones** para formalizar la solicitud.

Aprobación de la Capacitación por la Gerencia:

Acción: La gerencia evalúa la solicitud de capacitación. Si aprueba, instruye al coordinador o director para que proceda con la organización de la capacitación.

Comunicación: Confirmación de la aprobación y traslado de instrucciones al departamento de RRHH.

Gestión de la Capacitación Post-Evaluación de Desempeño:

Acción: Si durante la evaluación del desempeño se identifica la necesidad de capacitación específica, el coordinador de unidad, director de proyecto o gerente, junto con RRHH, gestionan la capacitación necesaria.

Documento: Traslado del formato **CLC-FOR-08** al departamento de RRHH para iniciar los trámites de organización de la capacitación.

Evaluación de la Capacitación:

Acción: Si la capacitación incluye una evaluación formal por parte de la entidad capacitadora, el participante debe alcanzar la nota mínima establecida para considerar la capacitación como exitosa.

Decisión: Basado en los resultados de la evaluación, se toman decisiones sobre la eficacia de la capacitación y las necesidades futuras de formación.

Evaluación de Resultados Post-Capacitación:

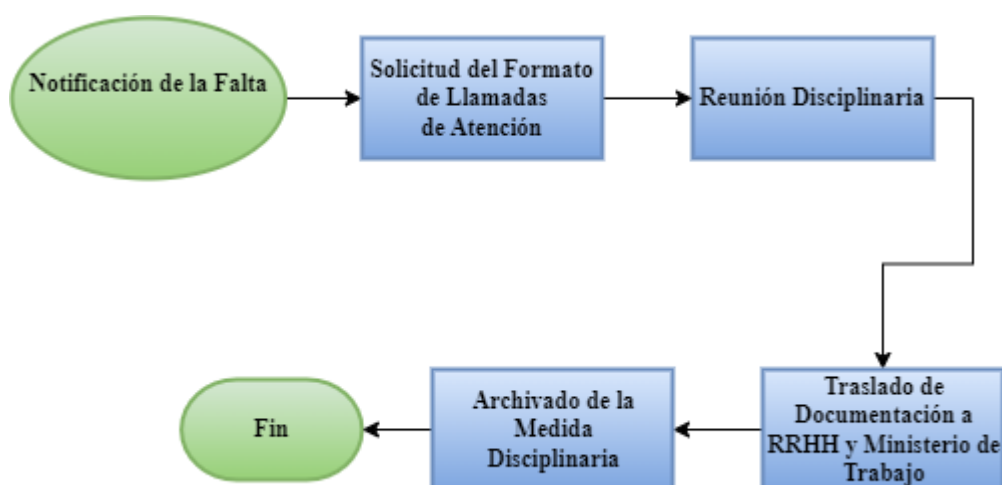
Acción: Se realiza una evaluación para determinar si la capacitación ha tenido el impacto deseado en el desempeño del personal.

Análisis: Este paso es crucial para asegurar que las inversiones en formación generen un retorno en términos de mejoras de competencias y efectividad operativa.

- **Documentos y Formatos Utilizados**
- **CLC-FOR-08 Programación de Capacitaciones:** Formato utilizado para programar y solicitar oficialmente capacitaciones dentro de la organización.

8.24 Sanciones al personal

Diagrama 11 Sanciones al personal



Notificación de la Falta:

Acción: El coordinador de unidad informa al gerente sobre la falta cometida por un empleado.

Responsabilidad: El gerente evalúa la situación y decide la medida disciplinaria apropiada basada en el Reglamento Interno de Trabajo de MANCUERNA.

Solicitud del Formato de Llamadas de Atención:

Acción: Una vez decidida la medida disciplinaria, el coordinador o el gerente solicita el formato de llamadas de atención, que es controlado y proporcionado por el responsable de RRHH.

Detalles: En el formato se debe registrar la información relevante de la falta, adjuntando copias de las pruebas si están disponibles.

Reunión Disciplinaria:

Acción: El gerente organiza una reunión con el empleado involucrado para comunicar verbalmente y por escrito la medida disciplinaria, presentando las pruebas respectivas.

Consideración: Si el empleado se niega a firmar la documentación, es necesario obtener la firma de dos testigos que confirmen la acción disciplinaria.

Traslado de Documentación a RRHH y Ministerio de Trabajo:

Acción: Después de la reunión, el formato firmado y con pruebas adjuntas se entrega al responsable de RRHH.

Obligaciones legales: RRHH debe enviar una copia del expediente completo al Ministerio de Trabajo y Previsión Social dentro de un plazo de 5 días hábiles después de su recepción.

Archivado de la Medida Disciplinaria:

Acción: RRHH archiva la documentación de la medida disciplinaria en el expediente personal del empleado.

Propósito: Mantener un registro de todas las acciones disciplinarias para referencia futura y para asegurar el cumplimiento de las normativas laborales.

- **Consideraciones Importantes**

- **Plazo de Aplicación:** Las medidas disciplinarias deben aplicarse dentro de los 20 días calendario siguientes a la comisión de la falta, conforme al artículo No. 259 del Código de Trabajo, para garantizar su validez.

8.25 Conocimientos de la organización

Cuando sean detectados conocimientos específicos en un área o proceso, el responsable del mismo según las necesidades identificadas, procederá a gestionar la documentación de aquellos conocimientos que sean considerados críticos –actuales o que deben adquirirse- para la continuidad de las operaciones de la MANCUERNA.

8.26 Documentación asociada

Cuadro 8 Documentación asociada

Código	Nombre
CLC-FOR-01	Perfil del puesto • Propósito: Definir claramente las responsabilidades y requisitos del puesto. • Uso: Utilizado en el proceso de reclutamiento y selección para asegurar que los candidatos comprendan las expectativas del puesto y que los seleccionadores identifiquen al candidato más adecuado.
CLC-FOR-02	Formato de entrevista

	• Propósito: Estandarizar las preguntas de entrevista para evaluar de manera objetiva a los candidatos. • Uso: Empleado durante las entrevistas para guiar a los entrevistadores y mantener la consistencia en la evaluación de todos los candidatos.
CLC -FOR-03	Evaluación escrita • Propósito: Medir las competencias específicas de los candidatos que no se pueden evaluar eficazmente a través de una entrevista. • Uso: Aplicado en procesos de selección para puestos que requieren conocimientos técnicos o específicos.
CLC -FOR-04	Acta de resultados • Propósito: Documentar los resultados y decisiones de los procesos de selección. • Uso: Se llena al concluir el proceso de selección para registrar oficialmente las decisiones y justificar la elección o rechazo de candidatos.
CLC -FOR-05	Programación de Vacaciones • Propósito: Planificar y aprobar las vacaciones del personal de manera organizada. • Uso: Utilizado para registrar y coordinar las vacaciones de los empleados, asegurando que las ausencias no afecten negativamente las operaciones.
CLC -FOR-06	Informe mensual • Propósito: Facilitar la comunicación regular sobre el progreso de las actividades y proyectos. • Uso: Empleado por los técnicos para informar a sus superiores sobre el avance de sus tareas, facilitando el seguimiento y la evaluación del desempeño.

CLC -FOR-07-01	Evaluación del desempeño • Propósito: Evaluar sistemáticamente el rendimiento de los empleados. • Uso: Aplicado anualmente o tras finalizar un proyecto para revisar el desempeño de los empleados y determinar áreas de mejora o desarrollo.
CLC -FOR-07-02	Evaluación del desempeño • Propósito: Similar al CLC-FOR-07-01, proporciona una evaluación estructurada del desempeño laboral. • Uso: Puede ser utilizado en diferentes contextos dentro de la organización para asegurar que todos los niveles de personal sean evaluados equitativamente
CLC -FOR-08	Programación de capacitaciones • Propósito: Organizar y documentar las capacitaciones aprobadas para el desarrollo del personal. • Uso: Utilizado para planificar las sesiones de capacitación y asegurar que cumplen con los objetivos de desarrollo del personal y las necesidades operativas.
CLC -FOR-09	Evaluación de expedientes • Propósito: Evaluar los documentos presentados por los candidatos en un proceso de selección. • Uso: Empleado para revisar y calificar la documentación de los candidatos, garantizando que cumplan con los requisitos del puesto.
CLC -FOR-10	Solicitud de empleo • Propósito: Recopilar información estandarizada sobre los candidatos. • Uso: Utilizado por los aspirantes para proporcionar datos sobre su educación, experiencia y habilidades en un formato uniforme.
CLC -FOR-11	Permisos y ausencias del personal • Propósito: Gestionar y documentar las ausencias y permisos de los empleados.

	• Uso: Empleado para formalizar las solicitudes de permiso y asegurar que las ausencias estén debidamente autorizadas y registradas.
CLC -FOR-12	Registro de vacaciones • Propósito: Llevar un registro detallado de las vacaciones tomadas por el personal. • Uso: Utilizado para administrar y monitorizar las vacaciones de los empleados, asegurando el cumplimiento de las políticas de vacaciones y la planificación laboral.
CLC -FOR-13	Finiquito laboral • Propósito: Calcular y documentar las compensaciones finales debidas al empleado al terminar su relación laboral. • Uso: Aplicado al concluir el empleo para asegurar que todas las compensaciones se calculen y paguen correctamente según lo establecido por la ley.
CLC -FOR-14	Ficha de ingreso de personal • Propósito: Registrar la información de nuevos empleados al ingresar a la empresa. • Uso: Rellenado al momento de la contratación para documentar todos los datos relevantes de los nuevos empleados en los registros de RRHH.
CLC -FOR-15	Cambio de puesto • Propósito: Formalizar y registrar los cambios de puesto dentro de la organización. • Uso: Utilizado para documentar oficialmente los cambios de roles o posiciones, asegurando que se realicen de manera ordenada y justificada.

9. CONCLUSIONES

Objetivo 1: Mejorar la eficiencia en los procesos de contratación y capacitación

- **Conclusión:** La implementación de los formatos estandarizados CLC-FOR-01 a CLC-FOR-15 ha demostrado ser efectiva para estandarizar y agilizar los procesos de

contratación y capacitación en MANCUERNA. Los formatos permiten una evaluación y documentación coherente que contribuye a mejorar la transparencia y reduce los tiempos de procesamiento en cada fase del ciclo de empleo, desde la selección hasta la capacitación y la evaluación de desempeño.

Objetivo 2: Asegurar la conformidad con las normativas laborales y mejorar la gestión del personal

- **Conclusión:** La adopción de procedimientos reglamentados y la utilización de documentos formales como el CLC-FOR-13 para el finiquito laboral y el CLC-FOR-12 para el registro de vacaciones garantizan el cumplimiento de las leyes laborales vigentes y facilitan una gestión eficiente del personal. Estos procesos no solo ayudan a prevenir disputas laborales sino que también fortalecen la relación entre empleadores y empleados al asegurar que todos los derechos y obligaciones se respeten y documenten adecuadamente.

Objetivo 3: Fomentar el desarrollo profesional y personal del equipo de MANCUERNA

- **Conclusión:** La programación y realización de capacitaciones, documentadas a través del CLC-FOR-08, han sido esenciales para el desarrollo de competencias del personal, alineándose con las políticas de MANCUERNA de contar con un equipo altamente calificado. Las evaluaciones de desempeño, realizadas con los formatos CLC-FOR-07-01 y CLC-FOR-07-02, han permitido no solo identificar áreas de mejora sino también adaptar los planes de capacitación a las necesidades reales y emergentes del personal.

Objetivo 4: Mantener altos estándares de rendición de cuentas y transparencia en todas las operaciones

- **Conclusión:** La rigurosa documentación y archivo de todas las acciones disciplinarias y evaluaciones de desempeño aseguran una alta transparencia en la gestión del personal. La inclusión de testigos y la obtención de firmas en documentos críticos, como se requiere en el proceso de sanciones disciplinarias, refuerza la integridad de estos procesos y

proporciona registros claros que pueden ser revisados por auditores internos y externos para validar la justicia y la equidad de las decisiones tomadas.

10. RECOMENDACIONES

Digitalización y Automatización de Procesos

- **Recomendación:** Implementar sistemas de información de recursos humanos (HRIS) para digitalizar y automatizar los procesos de contratación, capacitación, evaluación y administración de personal. Esto incluiría la conversión de formatos como CLC-FOR-01 hasta CLC-FOR-15 a versiones digitales que se puedan completar y archivar electrónicamente.
- **Beneficios:** Mejoraría la eficiencia, reduciría errores de documentación y facilitaría el acceso y la recuperación de información.

Capacitación Continua en Normativas Laborales

- **Recomendación:** Establecer un programa continuo de formación para los coordinadores, gerentes y el personal de RRHH en las últimas actualizaciones de las leyes laborales y mejores prácticas de recursos humanos.
- **Beneficios:** Asegurar el cumplimiento normativo y la capacidad del personal de RRHH para manejar situaciones laborales complejas de manera efectiva y conforme a la ley.

Mejora en los Mecanismos de Retroalimentación

- **Recomendación:** Desarrollar y implementar un sistema más robusto para la retroalimentación de los empleados, incluyendo encuestas anónimas y foros de discusión que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones y sugerencias de manera segura.
- **Beneficios:** Incrementar la satisfacción y el compromiso del empleado, así como identificar áreas de mejora desde la perspectiva del personal.

Revisión y Actualización del Reglamento Interno de Trabajo

- **Recomendación:** Realizar revisiones periódicas del Reglamento Interno de Trabajo para asegurar que sigue siendo relevante y efectivo frente a los cambios en la legislación laboral y las necesidades organizacionales.
- **Beneficios:** Mantener las políticas internas actualizadas y relevantes, mejorando la claridad y reduciendo los conflictos laborales.

Fortalecimiento del Proceso de Sanciones Disciplinarias

- **Recomendación:** Implementar sesiones de capacitación para los gerentes sobre cómo manejar las sanciones disciplinarias de manera justa y efectiva, asegurando que todas las partes comprendan sus derechos y responsabilidades.
- **Beneficios:** Minimizar el riesgo de disputas legales y mejorar el manejo de conflictos dentro de la organización.

Integración de Tecnologías de Seguimiento de Desempeño

- **Recomendación:** Utilizar herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento y análisis del desempeño del personal, lo que permitiría realizar evaluaciones más objetivas y basadas en datos.
- **Beneficios:** Mejorar la precisión de las evaluaciones de desempeño y proporcionar a los empleados información más detallada y constructiva para su desarrollo profesional.

11. BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Boselie, P. (2021). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Gagnon, S., & Collinson, D. (2022). *Managing Human Resources in Organizations: A Strategic Approach*. Cengage Learning.

Ljungholm, D. P. (2021). Digitalization of Human Resource Management and the Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 878-889. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1900413>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Strohmeier, S. (2023). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 489-508. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2044907>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Boselie, P. (2021). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Heald, D. (2021). Transparency and Public Sector Governance: The Emergence of a New Norm. *Public Administration Review*, 81(1), 123-131. <https://doi.org/10.1111/puar.13341>

Lepak, D. P., & Gowan, M. (2022). *Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage* (2nd ed.). Sage Publications.

Ljungholm, D. P. (2021). Digitalization of Human Resource Management and the Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 878-889. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1900413>

Men, L. R. (2021). *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. Business Expert Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Strohmeier, S. (2023). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 489-508. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2044907>

□ **Documentos de MANCUERNA:**

- Mancuerna. (2023). *Perfil del puesto (CLC-FOR-01)*. Departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA.
- Mancuerna. (2023). *Formato de entrevista (CLC-FOR-02)*. Departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA.
- Mancuerna. (2023). *Evaluación escrita (CLC-FOR-03)*. Departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA.
- Mancuerna. (2023). *Acta de resultados (CLC-FOR-04)*. Departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA.
- Mancuerna. (2023). *Programación de vacaciones (CLC-FOR-05)*. Departamento de Recursos Humanos de MANCUERNA.
- Continúa con el mismo formato para todos los documentos mencionados, ajustando el nombre y el código del formato correspondiente.

□ **Leyes Laborales:**

- Guatemala. Código de Trabajo. (1947). *Artículo 130 sobre Vacaciones*. [Nombre del editor o compilador si está disponible].
- Guatemala. Código de Trabajo. (1947). *Artículo 131 sobre requisitos para el derecho a vacaciones*. [Nombre del editor o compilador si está disponible].
- Guatemala. Código de Trabajo. (1947). *Artículo 259 sobre medidas disciplinarias*. [Nombre del editor o compilador si está disponible].

12. ANEXOS:

Ilustración 2 Descriptor de puestos y funciones



CLC-FOR-01 DESCRIPTOR DE PUESTOS Y FUNCIONES

(CÓDIGO DE
PUESTO)

(NOMBRE DEL PUESTO)

GENERALIDADES

JEFE INMEDIATO

PUESTOS DIRECTOS
A SU CARGO

PERFIL

EDUCACIÓN

FORMACIÓN

EXPERIENCIA

COMPETENCIAS

FUNCIONES

REVISADO POR:

(Firma)

Nombre y Puesto de Jefe Inmediato

APROBADO POR:

(Firma)

Nombre y Puesto de Jefe Inmediato

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 3 Formato de entrevista



CLC-FOR-02 FORMATO DE ENTREVISTA

CÓDIGO DE PUESTO:

FECHA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

NOMBRES DE LOS INTEGRANTES DE LA TERNA:

NOT

NOMBRE DEL PUESTO:

CUESTIONARIO

NOTA:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA:

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 4 Evaluación escrita



MANCUERNA
MANCOMUNIDAD PARA EL AGUA POR
MEJORAR LA CALIDAD DEL AGUA

CLC-FOR-03 EVALUACIÓN ESCRITA

CÓDIGO DE PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FECHA:

CUESTIONARIO

FIRMA DEL ENTREVISTADO

EXCLUSIVO TERNA

NOTA:

NOMBRE DEL COORDINADOR RESPONSABLE:

FIRMA:

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 5 Acta de resultados

**CLC-FOR-04 ACTA DE RESULTADOS****CÓDIGO DE PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO:****NOMBRES DE LOS
MIEMBROS DE LA TERNA:****FECHA:****CUADRO DE ANÁLISIS****PERSONA ELEGIDA:****FIRMAS DE INTEGRANTES DE LA TERNA****(NOMBRE Y APELLIDOS)
FIRMA****(NOMBRE Y APELLIDOS)
FIRMA****(NOMBRE Y APELLIDOS)
FIRMA****(NOMBRE Y APELLIDOS)
FIRMA**

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Ilustración 6 Programación de vacaciones

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Version 1

CLC-FOR-05 PROGRAMACIÓN DE VACACIONES

Nombre de Contratado	Nombre del puesto	CALCULO DE VACACIONES		Días laborados	DÍAS DE PERMISOS A CUENTA DE VACACIONES												VACACIONES	PERIODO DE VACACIONES REAL	Se reintegran a sus labores el Día	OBSERVACIONES
		Inicio	Finalización		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

f. _____
Responsable de proyecto

f. _____
Recursos Humanos

f. _____
Vo.Bo. Gerencia

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 7 Informe mensual



CLC-FOR-06 INFORME MENSUAL

NOMBRE:

PUESTO:

MES:

INFORME DE AVANCE DE ACTIVIDADES

(f)

(NOMBRE Y APELLIDOS DEL
SOLICITANTE)

(f)

(NOMBRE Y APELLIDOS)
REVISADO

(f)

(NOMBRE Y APELLIDOS)
Vo. Bo. DE GERENTE

Ilustración 8 Evaluación de desempeño



CLC-FOR-07-01 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debe ser llenada por coordinaciones, direcciones o gerente

PARTE I. INFORMACIÓN BÁSICA:

Nombre de la persona evaluada: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha de evaluación: _____

Modalidad de contratación: _____

PARTE II. EVALUACIÓN DE SU TRABAJO

(Hacer doble Click sobre la casilla que desea marcar y poner activar en el cuadro de dialogo)

Aspecto a Evaluar	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Insatisfactorio
Creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Cumple oportunamente con las tareas encomendadas	☐	☐	☐	☐	☐
Tiene los conocimientos técnicos para desempeñar las funciones y/o tareas según su contrato.	☐	☐	☐	☐	☐
Relación con los colegas	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades técnicas	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento de los procedimientos requeridos	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades comunicacionales	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de asociación y establecimiento de redes	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento del SGC de MANCUERNA	☐	☐	☐	☐	☐
Calificación general de su rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE III. RECORD DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS DEL TRABAJADOR

•

PARTE IV. EXCLUSIVO PARA EVALUACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA

- ☐ Se confirma al trabajador en su puesto
☐ Rescisión contrato del trabajador (Deberá llenar las causas justificativas al final del documento)

PARTE V. OPINIÓN GENERAL DE LA PERSONA QUE ESTA EVALUANDO

•

PARTE VI. RECOMENDACIONES: a ser tomadas en cuenta por la junta directiva, gerencia y departamento administrativo de MANCUERNA

ACCIONES A SEGUIR:

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Ilustración 9 Evaluación de desempeño



CLC-FOR-07-01 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debe ser llenada por coordinaciones, direcciones o gerente

EVALUACIÓN DURANTE EL PERIODO DEL CONTRATO

☐	Capacitación	Sobre qué aspectos
☐	Llamada de Atención	Tipo
☐	Incentivo al trabajador	Tipo:
☐	Rescisión del contrato	A partir de:
☐	Otras recomendaciones relacionadas a la designación:	

EVALUACIÓN AL FINALIZAR EL CONTRATO

☐	Recontratación o Extensión del contrato de la persona evaluada	Periodo: Del al
☐	Aumento de Honorarios	Monto total a devengar:
☐	Otras recomendaciones relacionadas a la designación:	

En cualquiera de los casos en donde la recomendación es rescindir el contrato poner tres causas justificativas contundentes:

- 1.
- 2.
- 3.

F. _____
Evaluador
Coordinador/ director /Gerente de MANCUERNA

Vo. Bo. _____
Nombres y Apellidos
Gerente MANCUERNA

Ilustración 10 Evaluación de desempeño 2



CLC-FOR-07-02 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debe ser llenada por Personal Técnico y/o Gerente

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PARA COORDINACIÓN, DIRECCIÓN O GERENCIA)

50 % corresponde calificación del técnico y 50 % por parte del Gerencia.

PARTE I. INFORMACIÓN BÁSICA:

Nombre de la persona evaluada: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha de evaluación: _____

Modalidad de contratación: _____

PARTE II. EVALUACION DE SU TRABAJO

(Hacer doble Click sobre la casilla que desea marcar y poner activar en el cuadro de dialogo)

Aspecto a Evaluar	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Necesita mejorar	Insatisfactorio
PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, Unidad o proyecto, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.	☐	☐	☐	☐	☐
SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.	☐	☐	☐	☐	☐
TOMA DE DECISIONES Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.	☐	☐	☐	☐	☐
RESPONSABILIDAD Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.	☐	☐	☐	☐	☐
LIDERAZGO Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.	☐	☐	☐	☐	☐
COMUNICACIÓN Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.	☐	☐	☐	☐	☐
RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.	☐	☐	☐	☐	☐
Calificación general de su rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Fuente:

Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 11 Programación de capacitación



CLC-FOR-08 PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre del Curso:	
Objetivo del Curso:	
Fecha de realización:	
Horas de curso:	

Personal a capacitar:

Nombre y Apellidos	Nombre del Puesto	Unidad/Departamento/Área

Recursos Necesarios para la capacitación:

Solicitado por: _____ Aprobado por: _____

(Nombre y Puesto) (Nombre y Puesto de Gerente)

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Capacitación realizada si no

Observaciones:

(Nombre y Puesto)

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo Versión 1

Ilustración 12 Evaluación de expedientes



Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

CLC-FOR-09 EVALUACIÓN DE EXPEDIENTES

* los campos serán llenados de acuerdo a las necesidades y características de la contratación

		Indicador Curricular	Puntos máximos (sobre un total de 100)	ASPIRANTE A (NOMBRE)	pto.	ASPIRANTE B (NOMBRE)	pto.	ASPIRANTE C (NOMBRE)	pto.
Requisitos	Curriculum Vitae	Imprescindible	5						
	Envío de Formulario solicitado	Imprescindible	10						
Calificaciones Deseadas		Estudios realizados	15						
		Cantidad de años de experiencia	15						
		Funciones desempeñadas con aplicación de la legislación	15						
		Consultorías o Funciones desempeñadas con elaboración	10						
		Funciones desempeñadas con aplicación de procesos de contratación	10						
Habilidades personalidades y destrezas	Capacidad para coordinar y dirigir equipos de trabajo		Entrevista						
	Destreza para redactar y preparar informes financieros	Funciones desempeñadas	2						
	Capacidad para trabajar y coordinar equipos de trabajo	Personas que ha tenido bajo su cargo. Opinión de últimos jefes inmediatos	10						
Se valorará	Conocimiento y experiencia en el trabajo con organismos internacionales, regionales, sector público, ONG, mancomunidades.	Proyectos dirigidos y/o cantidad de años de experiencia	8						
		Puntuación Total	100						
	Se considera para entrevista al haber obtenido un mínimo de 75 pts.								

Se entrevistará

Fecha y hora probable

Candidatos a Entrevistar

A.
B.
C.Nombre y firma
Coordinador Tema EvaluadoraNombre y firma
Secretario Tema Evaluadora

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 13 Solicitud de empleo



Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

CLC-FOR-10 SOLICITUD DE EMPLEO

Nota: La Información aquí proporcionada será tratada confidencialmente				
Fecha:	Puesto que solicita:			FOTO Reciente
Sueldo mensual deseado:	Disponibilidad:			
1 INFORMACIÓN PERSONAL				
Nombre Completo:				
Dirección:	Teléfono		Celular:	
Lugar de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento: día, mes, año		Edad	Sexo: M ☐ F ☐
DPI No.	No. Afiliación IGSS	Clase y No. Licencia de conducir:		Nacionalidad
Estado Civil:	Tipo de Sangre:		Si es extranjero(a) con que documentos cuenta para trabajar en el país.	
Nombre del Conyugue:			Teléfono Cel.	
Lugar de Trabajo del Conyugue:			Años de Unión o Casado	
Nombre del Padre:		Nombre de la Madre:		
Datos Generales				
Trabajó antes en esta Institución: Si ☐ No ☐		Conoce a alguien en esta institución Si ☐ No ☐		
Puesto:		Escriba su nombre		
Si tiene parientes en esta Institución méncionelos:				
Trabajaría en cualquier dependencia de la Institución?		Fecha en que puede iniciar labores:		
¿Ha estado afiliado a un sindicato? Si ☐ No ☐		¿Esta dispuesto a Viajar? Si ☐ No ☐		
Menciónelo		¿Por qué?		
¿Que deportes practica?		Religión:		
¿Que hace en su tiempo libre?		Acepta trabajar por resultados Si ☐ No ☐		
2. EDUCACIÓN Y APTITUDES				
Estudios	Nombre de la Centro de Estudios	Título obtenido	Año	Lugar
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universidad				
Postgrado				
Maestría				
Doctorado				

Fuente: Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 14 Permisos y ausencia del personal



CLC-FOR-11 PERMISOS Y AUSENCIAS DEL PERSONAL

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

No. de Contrato: _____

Unidad: _____

Proyecto: _____

Jefe Inmediato: _____

Por este medio solicito permiso para ausentarme de mis labores por la razón siguiente _____

TIEMPO DE AUSENCIA SOLICITADO: DE _____ A _____

f) _____

Nombre: _____

Respuesta: (Aceptada/Rechazada) _____

Permiso a Cuenta de Vacaciones ☐

f) _____

Nombre: _____

Coordinador/Director
MANCUERNA

f) _____

Nombre: _____

Gerente
MANCUERNA

Con copia a Recursos Humanos

f) _____

Nombre: _____

Recursos Humanos
MANCUERNA

Fecha de Recibido _____

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

Ilustración 15 Registro de vacaciones



MANCUERNA
MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL RÍO NARANJO

CLC-FOR-12
REGISTRO DE VACACIONES

(Proyecto)
PERIODO

NOMBRE:

PUESTO:

Tiene días anticipados a cuenta de vacaciones: SI __ NO __ Cuántos _____

Fecha (s) que tomará sus vacaciones: _____

Fecha de Inicio de Vacaciones: _____

Fecha de finalización de Vacaciones: _____ Días (s):

Días restantes de vacaciones por gozar: _____

F) _____ Fecha: _____

Trabajador

F) _____ Fecha: _____

Nombre: _____

Jefe Inmediato

F) _____

Vo. Bo. RRHH

Nombre _____

DECLARACIÓN: Yo, _____ declaro que al haber obtenido la aprobación de mis vacaciones correspondientes al periodo...../....., por parte de mi empleador, hice uso de las mismas desde el _____ hasta el _____, reintegrándome por lo tanto a mi puesto de trabajo el día _____.

F) _____

USO EXCLUSIVO JEFE INMEDIATO O RECURSOS HUMANOS

Observaciones: _____

RRHH

Fecha

Ilustración 16 Finiquito laboral



CLC-FOR-13 FINIQUITO LABORAL

En el Municipio de San Marcos, departamento de San Marcos, hoy xxxxx de xxxxxx del año dos mil xxx, como Notario, DOY FE, que la firma que antecede y calza a un documento privado de Finiquito Laboral es AUTENTICA, por haber sido puesta el día de hoy en mi presencia por el señor xxxxxxx, quien se identifica con DPI CUI xxxxxxxX) extendido por el Registro Nacional de las Personas del Municipio de xxxxxx, departamento de xxxxx. El signatario vuelve a firmar la presente Acta de Legalización previa lectura, ratificación y aceptación de la misma. Doy Fe.

F.)

ANTE MÍ:

Ilustración 17 Ficha de ingreso de personal



Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

CLC-FOR-14
FICHA DE INGRESO DE PERSONAL

DATOS PERSONALES			No. Afiliación IGSS:		
Primer Nombre:			Estado Civil: Unido Soltero Casado		
Segundo Nombre:			Lugar y Fecha de Nacimiento:		
Primer Apellido: .			Dirección		
Segundo Apellido:			Teléfono Residencial		
DPI CUI:			Celular		
Correo Electrónico			Licencia de Conducir		
Nombre de Cónyuge:			Profesión :		
No. de Hijos			Otros Estudios:		
Nombre de Hijos	Fecha de Nacimiento	Sexo (M) (F)	Actualmente realiza algún estudio: Si No		
Indique					
No. de Contrato			Médico particular:		
Proyecto			Teléfono		
Departamento/Unidad:			Tipo de sangre		
Fecha de Contratación:			Alergias		
Cargo:			Detalle de Alergias		
			En caso de emergencia llamar a		
			Parentesco: Teléfono		

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

CARGO OCUPADO	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL

Archivo de recursos humanos MANCUERNA

Ilustración 18 Asenso del personal o cambio de puesto



CLC-FOR-15
ASENSO DEL PERSONAL O CAMBIO DE PUESTO

San Marcos, (Fecha)

Encargado(a)
 Departamento de Recursos Humanos
 MANCUERNA

Por este medio solicito se pueda iniciar proceso de contratación bajo relación de dependencia de la siguiente persona: (Nombre y Apellidos)..... Para ocupar el puesto de: (Nombre del puesto).....
 Bajo las siguientes condiciones: Fecha de Inicio de labores: (dd/mm/aaaa).....
 Devengando un Salario Base de: (monto) y una Bonificación de: (monto)
 Financiado por el programa proyecto: (Nombre del proyecto).....

Adjunto:
 Expediente del técnico profesional completo
 Copia Evaluación de Desempeño/ REN FOR 06

f) _____
 Nombre
 Coordinador/Director
 MANCUERNA

f) _____
 Nombre:
 Encargado de Presupuestos
 MANCUERNA

f) _____
 Nombre
 Gerente
 MANCUERNA

Con copia a Recursos Humanos

f) _____
 Nombre:
 Encargado de Recursos Humanos
 MANCUERNA

Fecha de Recibido _____

Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo

Versión 1

12.1 Informe de Extensión

- **Festival Cultural y Feria del Libro Tujil**

Introducción

El Festival Cultural y Feria del Libro Tujil, celebrado del 5 al 7 de abril en el Parque Central de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, y el Jardín Shecano de la Municipalidad de San Pedro Sac, fue un evento diseñado para celebrar y promover la rica herencia cultural de Guatemala. Este festival incluyó una serie de actividades enriquecedoras, como presentaciones de poesía, conciertos de canto, una feria del libro y la tradicional exhibición de barriletes de Sumpango.

Este informe detalla la ejecución de las actividades del festival, así como mi participación y colaboración como estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Mi involucramiento se enmarcó dentro de una actividad de extensión del proceso del Ejercicio Práctico Supervisado (EPS), la cual buscaba aplicar los conocimientos adquiridos en mi formación académica al desarrollo y gestión de eventos culturales.

Objetivos

1. **Promover la Cultura Local:** Facilitar la exposición y apreciación de las diversas formas de arte y tradiciones culturales guatemaltecas, incluyendo poesía, canto, literatura y festividades tradicionales.
2. **Fomentar la Lectura y el Interés por la Literatura:** Ofrecer una plataforma para que los autores locales y nacionales presenten sus obras, y para que el público tenga acceso a una amplia gama de libros y material literario.
3. **Celebrar las Tradiciones Locales:** Mostrar y preservar las tradiciones culturales, como la elaboración y exhibición de barriletes de Sumpango, fortaleciendo el sentido de identidad y pertenencia en la comunidad.
4. **Desarrollar Habilidades Prácticas en Gestión de Eventos:** Aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas para colaborar en la organización y ejecución del festival, proporcionando una experiencia práctica en la gestión de eventos culturales.

Desarrollo de las Actividades

1. Presentaciones de Poesía

Durante el festival, se llevaron a cabo diversas presentaciones de poesía que incluyeron tanto a poetas locales como a invitados especiales. Estas sesiones proporcionaron un espacio para la expresión artística y la conexión con la audiencia a través de la palabra escrita. Mi participación en esta área incluyó la coordinación con los poetas, la organización del programa de presentaciones y la logística relacionada con los espacios y horarios asignados.

2. Conciertos de Canto

El evento contó con conciertos de canto que celebraron tanto la música tradicional como moderna. Los músicos locales y regionales ofrecieron actuaciones que destacaron la diversidad musical de Guatemala. En mi rol, colaboré en la gestión de la programación de los conciertos, la coordinación con los artistas y la supervisión de la infraestructura necesaria para los conciertos.

3. Feria del Libro

La feria del libro fue uno de los eventos centrales del festival, reuniendo a autores, editoriales y amantes de la literatura. Los asistentes tuvieron la oportunidad de adquirir libros, asistir a firmas de autores y participar en actividades literarias. Mi participación incluyó la organización del espacio para los expositores, la coordinación de las actividades relacionadas y el apoyo logístico en el montaje y desmontaje de los stands.

4. Exhibición de Barriletes de Sumpango

La exhibición de barriletes de Sumpango, una tradición cultural emblemática, fue un gran atractivo del festival. Los barriletes, que representan una parte significativa de la cultura guatemalteca, fueron expuestos en el Jardín Shecano, brindando a los asistentes la oportunidad de apreciar la habilidad y creatividad involucrada en su creación. Colaboré en la organización de la exhibición, incluyendo la disposición de los barriletes y la coordinación con los artistas de otras localidades responsables de su elaboración.

Conclusión

El Festival Cultural y Feria del Libro Tujil fue un éxito en términos de participación y enriquecimiento cultural. La integración de diversas actividades culturales y literarias permitió una experiencia completa para los asistentes, celebrando la riqueza cultural de Guatemala y promoviendo el interés por la literatura y las artes.

Como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, mi participación en este evento no solo me permitió aplicar los conocimientos adquiridos en mi carrera, sino que también contribuyó al éxito general del festival. La experiencia adquirida en la organización y gestión de eventos culturales ha sido invaluable y me ha brindado una comprensión más profunda de la interacción entre la cultura y la administración.

Agradezco a los organizadores del festival y a la comunidad de San Pedro Sacatepéquez por brindarme la oportunidad de ser parte de este evento significativo y por su apoyo durante todo el proceso.

Memoria Fotográfica:





Docencia

- **Socialización del Ensayo sobre Gestión Comunitaria del Bosque y el Ecoturismo en Chuamanzán**

Introducción

El 22 de abril del presente año, se llevó a cabo una sesión de socialización en el Centro Universitario de San Marcos dirigida a los estudiantes del 3er semestre de la carrera de Administración de Empresas. Durante esta sesión, se presentó un ensayo basado en el libro *Gestión Comunitaria del Bosque y el ecoturismo en el Municipio de Chuamanzán, Totonicapán, Guatemala*. El propósito de esta actividad fue proporcionar a los estudiantes una comprensión detallada de cómo la gestión comunitaria de recursos naturales y el ecoturismo pueden interrelacionarse para promover la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico local. El ensayo analizó la implementación de estrategias de gestión comunitaria en Chuamanzán y cómo estas prácticas, junto con el ecoturismo, han generado impactos positivos en la comunidad y el medio ambiente. La actividad buscó destacar la relevancia de estos enfoques en el contexto de la administración y la importancia de la participación comunitaria en la gestión de recursos naturales.

12.2 Informe de Actividad de



Objetivos

1. **Educar a los Estudiantes sobre Gestión Comunitaria y Ecoturismo:** Proporcionar a los estudiantes una visión clara de cómo las comunidades pueden gestionar sus recursos naturales de manera sostenible y cómo el ecoturismo puede ser una herramienta eficaz en este proceso.
2. **Analizar el Impacto de las Estrategias Comunitarias en Chuamanzán:** Examinar los resultados y beneficios derivados de la implementación de la gestión comunitaria del bosque y el ecoturismo en Chuamanzán, y cómo estos enfoques pueden aplicarse a otros contextos similares.
3. **Fomentar la Reflexión Crítica en Administración de Empresas:** Invitar a los estudiantes a reflexionar sobre la importancia de la gestión de recursos naturales y el turismo en la práctica administrativa, y cómo estos elementos pueden integrarse en estrategias empresariales sostenibles.

Conclusiones

1. **Eficacia de la Gestión Comunitaria:** La socialización del ensayo resaltó que la gestión comunitaria del bosque en Chuamanzán ha sido fundamental para la conservación del medio ambiente. La participación activa de la comunidad en la administración de los recursos forestales ha conducido a prácticas sostenibles que han reducido la deforestación y protegido la biodiversidad local.
2. **Beneficios del Ecoturismo:** Se concluyó que el ecoturismo ha jugado un papel crucial en el desarrollo económico de la región. Al integrar el turismo con la conservación del bosque, Chuamanzán ha creado oportunidades económicas para sus residentes y ha promovido una mayor conciencia ambiental entre los visitantes.
3. **Desarrollo Económico y Cultural:** La actividad demostró que el ecoturismo no solo contribuye a la estabilidad económica local, sino que también fortalece la identidad cultural de la comunidad. La interacción con los turistas y la exposición de la cultura local han fomentado un mayor orgullo y sentido de pertenencia entre los habitantes de Chuamanzán.
4. **Aplicación en la Administración de Empresas:** La socialización subrayó la importancia de considerar enfoques sostenibles y comunitarios en la administración de empresas. Los

estudiantes aprendieron que la integración de prácticas de gestión ambiental y de turismo responsable puede ser una ventaja competitiva significativa y un factor clave para el desarrollo sostenible.

5. **Modelo Inspirador:** Finalmente, se concluyó que la experiencia de Chuamanzán sirve como un modelo inspirador para otras regiones que buscan combinar la gestión sostenible de los recursos naturales con el desarrollo turístico. Este enfoque integrado demuestra cómo la participación comunitaria y la planificación estratégica pueden generar beneficios tanto ambientales como económicos. La actividad de socialización brindó a los estudiantes una comprensión más profunda de cómo los conceptos teóricos aprendidos en la carrera de Administración de Empresas pueden aplicarse en la práctica para abordar desafíos reales en la gestión de recursos y el desarrollo turístico. Se alentó a los estudiantes a considerar estos enfoques en su futura carrera profesional y a explorar cómo podrían ser implementados en diferentes contextos.

Memoria Fotográfica:

