



**MANUAL DE RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN, RETENCION,  
CONTRATACIÓN E INDUCCION DEL  
PERSONAL MUNICIPAL**

**MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES,  
IZABAL**



# Municipalidad de Los Amates

Departamento de Izabal, Guatemala, C.A.

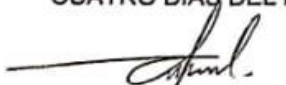


PBX 7947-3455

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, DEPARTAMENTO DE IZABAL, **CERTIFICA:** Que para el efecto tiene a la vista el libro de Actas de Sesiones Ordinarias, autorizada por la Contraloría General de Cuentas, con número de registro **RHM-Q18-001**, en el cual se encuentra asentada el **Acta 19-2022-CM** correspondiente a la Sesión Ordinaria celebrada por el Honorable Concejo Municipal, con fecha doce de mayo del año dos mil veintidós, en la que copiado el punto **Decimo segundo** literalmente dice:

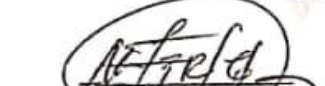
**DECIMO SEGUNDO: Puntos varios c)** El señor Alcalde Municipal, Nery Randolph Cruz Pérez, somete a conocimiento y consideración del pleno. El Oficio número 41-2022 de fecha doce de mayo del año dos mil veintidós, del señor Abraham Lima Trabanino, Coordinador de Recursos Humanos, solicitando la aprobación del **MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, RETENCION, CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, IZABAL**, dicho manual tiene como objetivo de contribuir a la implementación y consolidación de la carrera administrativa municipal, así como incrementar las capacidades y competencia, responder a las demandas y necesidades de atención a los vecinos por los diversos servicios municipales. El honorable Concejo Municipal, **CONSIDERANDO:** Que se tiene a la vista el Manual de reclutamiento selección, retención, contratación e inducción del personal de la municipalidad de Los Amates, Izabal, elaborado para el efecto, que contribuirá para mejorar los servicios públicos municipales, lo cual, es necesario fortalecer y aprobar el presente instrumento legal para uso del personal de la entidad municipal, en el que la Municipalidad disponga de una herramienta administrativa y de control para la selección de personal administrativo y operativo. **CONSIDERANDO:** Que el Manual de reclutamiento selección, retención, contratación e inducción del personal de la municipalidad de Los Amates, Izabal, se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de querer propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos principales de su ejecución; además, establece los lineamientos necesarios para fortalecer la capacidad administrativa de la Municipalidad, mejorando el perfil, capacidad y rendimiento de los empleados municipales. **CONSIDERANDO:** Que el artículo 3 del Código Municipal, del decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, establece que en ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone, de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento, territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. **POR TANTO:** Con base a lo que establece en los artículos 1, 3, 9, 33, 35 inciso i) 40, 52, 53, del Código Municipal, artículos, 254, de la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 6, 7, 8, 11, del Código de Ética de la Municipalidad de Los Amates, Izabal, aprobado mediante el Punto Cuarto del Acta 16-2022-CM del Consejo Municipal, Acuerdo A-028-2021 del Contralor General de Cuentas, luego de una amplia deliberación, el honorable Concejo Municipal, por unanimidad de votos. **ACUERDA:** I) Aprobar y autorizar el **MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, RETENCION, CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, IZABAL**, con el objetivo de garantizar el ingreso de personal idóneo en la administración pública municipal, fortalecer el desempeño y actividades del personal municipal, brindar el servicio de calidad a la población, en los distintos ámbitos de competencia de la entidad municipal. II) Facultar al Coordinador de Recursos Humanos, fomentar y hacer valer el presente Manual de reclutamiento selección, retención, contratación, del personal de la municipalidad de Los Amates, Izabal. III) Certifíquese, publíquese, notifíquese, remítase a donde corresponde la ley para efectos legales consiguientes. Se tiene a la vista las firmas ilegibles del Concejo Municipal y los sellos correspondientes.

Y..., PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE, A CUATRO DIAS DEL MES MAYO DEL AÑO DOS MIL VEINTIDÓS.

  
Arnoldo Xol Botzoc  
Secretario Municipal



Visto Bueno.

  
Nery Randolph Cruz Pérez  
Alcalde Municipal



¡ Relicario de la Cultura Maya!

*Estamos con Dios.*

## ÍNDICE

I.	PRESENTACION.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
II.	OBJETIVOS DEL MANUAL GENÉRICO .....	4
III.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	4
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL.....	4
A)	LINEAMIENTOS EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, RETENCIÓN, INDUCCION Y CONTRATACIÓN DE	
	LOS TRABAJADORES MUNICIPALES .....	5
B)	CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS Y DATOS PERSONALES .....	6
•	REFERENCIAS JUDICIALES Y POLICIACOS (Formulario 2: Verificación de Antecedentes).....	7
C)	CONFIRMACIÓN DE DATOS GENERALES.....	7
D)	CRITERIOS Y FACTORES DE EVALUACIÓN PARA CALIFICAR A LOSCANDIDATOS .....	7
	Nota: .....	8
E)	EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS Y EXÁMENES TÉCNICOS Y PRÁCTICOS .....	9
•	Pruebas técnicas .....	9
•	Pruebas de habilidades y conocimientos sobre computación.....	10
•	Pruebas prácticas.....	10
•	Manejo de idiomas.....	10
F)	TÉCNICAS PARA ENTREVISTAR .....	10
G)	PROCESO DE NOMBRAMIENTO Y PERIODO DE PRUEBA DE LOSTRABAJADORES MUNICIPALES.....	12
I)	PERÍODO DE INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL.....	13
	Formulario 1: Revisión de la documentación del expediente.....	15
	Formulario 2: Verificación de Antecedentes.....	16
	Formulario 4: Evaluación del Aspirante.....	18
	Formulario 5: Entrevista .....	19
	Flujograma 1: Inducción al Nuevo Personal.....	22
	Flujograma 2: Reclutamiento Externo del Personal.....	24
	Flujograma 3: Contratación de personal (Delegado de Recursos Humanos).....	26
	Flujograma 12: Contratación de personal (Asistente de Alcalde) .....	27
	Flujograma 13: Contratación de personal (Encargado general de Nóminas) .....	29
VI.	TÉRMINOS Y CONCEPTOS .....	30

## **I. PRESENTACIÓN**

El presente Manual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la municipalidad, en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano. En este documento, la municipalidad podrá encontrar material de referencia para implementar y adecuar a las necesidades propias de sus municipios y de sus estructuras organizacionales. Este manual se considera un modelo de gestión para los procesos de:

1. Reclutamiento y selección
2. Retención
3. Contratación
4. Inducción al nuevo personal
5. Reclutamiento externo e interno

Esta herramienta administrativa busca fortalecer la institucionalidad de la municipalidad y desarrollar la carrera administrativa del empleado municipal. Con la implementación de esta herramienta se está dando a conocer la prioridad e importancia que el empleado municipal tiene en la prestación de los servicios municipales a los vecinos y la correcta administración del patrimonio municipal y su territorio.

El manual genérico, como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal y el gobierno local, la descentralización y el desarrollo de la carrera administrativa.

El personal municipal como sujeto es parte fundamental del desarrollo institucional. Por eso es importante contar con procesos que incrementen las capacidades y competencias internas de la municipalidad para la identificación, selección, contratación, retención e inducción del personal. Para cumplir con ello, se debe contar con cuadros de personal idóneo, perfiles adecuados para poder desempeñar cada puesto con la eficiencia y eficacia, y así poder brindar los servicios municipales dentro de los estándares esperados.

Las políticas y procedimientos sugeridos en este manual son para uso exclusivo de la municipalidad. Su implementación, aplicación y seguimiento dentro de la municipalidad se hará contando con la aprobación del Concejo Municipal, o con la delegación de éste hacia el Alcalde Municipal. La municipalidad, quien goza del derecho constitucional de su autonomía, tendrá la facultad de observarlo, adaptarlo, y adecuarlo a sus propias características y necesidades.

El manual, con característica de ser genérico, incluye en su contenido las políticas, objetivos, estrategias y procesos de reclutamiento y selección; este contenido requiere de una adecuación y adaptación a las propias características, necesidades y capacidades de la municipalidad, las cual nombrará, asignará y delegará a los responsables de la implementación y adecuación del manual genérico. La meta será contar con un manual propio que responda a las necesidades reales del municipio.

## **II. OBJETIVOS DEL MANUAL GENÉRICO**

1. Constituir un documento de apoyo y referencia que contemple en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para planificar, organizar y ejecutar el reclutamiento y selección de personal en la municipalidad.
2. Contribuir a la implementación y consolidación de la carrera administrativa municipal e incrementar las capacidades y competencias internas del personal municipal para garantizar su permanencia y responder a las demandas y necesidades de atención a los vecinos por los diversos servicios municipales.

## **III. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

El Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación, Retención e Inducción de personal está bajo la cobertura y supeditado a lo que la ley establece. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal municipal, incluidos en el Código Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de Servicio Municipal y los Reglamentos Internos de Trabajo suscritos entre la municipalidad y los trabajadores municipales. Así mismo en forma supletoria con el Código de Trabajo y los tratados internacionales suscritos en materia laboral por el Estado de Guatemala.

## **IV. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL**

1. Leer y estudiar el contenido del manual.
2. Nombrar y delegar la responsabilidad de la o las personas que serán los encargados de implementar el manual en cada dirección y departamento de la municipalidad, coordinando con el asesor (a).
3. Crear mediante Acuerdo del Concejo Municipal, la Dirección, Gerencia o

Departamento de Recursos Humanos, creando su relación organizacional en dependencia directa del Alcalde.

4. Capacitar sobre el contenido del Manual a los responsables de su aplicación y a los empleados municipales.
5. Considerar los recursos necesarios para su implementación. El principal será el tiempo y esfuerzos de trabajo que implica el mismo.
6. Aplicar los Manuales de Funciones y de Procedimientos cuando se requiera llenar las plazas disponibles, por altas y bajas de personal.
7. Utilizar una versión del Manual en formato electrónico para realizar las adaptaciones, cambios, sustituciones y actualizaciones.
8. Informar de los avances, problemas y recursos a necesitar para completar la implementación a sus autoridades superiores.
9. Mantener actualizados los Manuales, realizando las modificaciones y correcciones necesarias.
10. Aprobar y autorizar los Manuales ante el Concejo Municipal quien conocerá la propuesta de los Manuales de toda la municipalidad, y a solicitud del Alcalde, aprobará y autorizará los mismos cada vez que se tengan modificaciones y/o actualizaciones, mediante un Acuerdo Municipal.

#### **A) LINEAMIENTOS EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, RETENCIÓN, INDUCCION Y CONTRATACIÓN DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES**

Para lograr una mejor integración de los recursos humanos a la municipalidad es necesario tener lineamientos que dirijan las intervenciones y actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, retención, inducción y contratación del personal.

1. Confirmar previo a iniciar un proceso de reclutamiento y selección, la existencia de la partida presupuestaria que cubrirá los sueldos y prestaciones laborales de los empleados antiguos.
2. Priorizar las convocatorias internas sobre las externas, con el fin de apoyar la carrera administrativa y los ascensos del empleado municipal.
3. Motivar la participación de los empleados municipales (hombres y mujeres) de carrera que cumplan los requisitos de las posiciones vacantes.
4. Realizar procesos de reclutamiento y selección externos sólo cuando no se cuente con empleados municipales que cumplieran con los perfiles de los puestos de las vacantes a contratar.

5. Tener requisitos generales que deben cumplir los (as) aspirantes o candidatos (as), tanto de reclutamiento interno o externo.
6. Algunas condicionantes para escoger al candidato como la edad, la situación personal, el origen, el estado físico, el estado civil; e incluso, la intención de tener hijos son datos que poco o nada tienen que ver con las competencias y conocimientos que se requieren para realizar el trabajo.
7. La igualdad de género es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la ley, lo que significa que todas las personas sin distinción alguna tienen los mismos derechos y deberes; por lo que debe tomarse en cuenta a los aspirantes hombres y mujeres con capacidades y habilidades de acuerdo a lo requerido sin importar su género en los procesos de reclutamiento y selección del personal.
8. Presentar la documentación requerida por la municipalidad, dependiendo del renglón presupuestario a contratar.
9. Desarrollar y mantener actualizada una base de datos de los empleados de carrera de la municipalidad, que provea información para cada uno de las categorías o niveles jerárquicos de carrera.

## **B) CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS Y DATOS PERSONALES**

Como parte del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, se debe realizar confirmación tanto de los datos generales de cada candidato como de las referencias.

- **REFERENCIAS LABORALES** (Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales y Personales).
  - ◆ Últimos 3 empleos.
  - ◆ Llamar a cada empleo anterior.
- **REFERENCIAS PERSONALES** (Formulario 3: Verificación de Referencias Laborales).
  - ◆ 3 referencias de personas no familiares.
  - ◆ 3 referencias familiares.

- **REFERENCIAS JUDICIALES Y POLICIACOS (Formulario 2: Verificación de Antecedentes).**

- ◆ Carencia de Antecedentes Penales.
- ◆ Carencia de Antecedentes Policiacos.

### **C) CONFIRMACIÓN DE DATOS GENERALES**

Para la confirmación de datos se debe corroborar lo siguiente:

1. Lugar y dirección de residencia
2. Teléfonos
3. DPI, NIT
4. Confirmación de estado Civil
5. Confirmación de Títulos, Diplomas y Escolaridad

Se dejará evidencia en el expediente del candidato la información y los datos que se recopilaron en la confirmación de referencias.

### **D) CRITERIOS Y FACTORES DE EVALUACIÓN PARA CALIFICAR A LOS CANDIDATOS**

1. Los criterios y factores de evaluación que se utilizarán para calificar a los candidatos, ya sea de fuente interna o externa, dependerá de la clasificación y categoría del puesto al que aplican. El peso porcentual que se le asigna a cada factor es variable dependiendo del perfil del puesto requerido.
2. Los factores a considerar pueden ser:
  - I. Capacidades y competencias
  - II. Experiencia requerida
  - III. Análisis y conclusiones de entrevista
  - IV. Análisis de referencias
3. Para el caso de los empleados municipales que opten dentro de la carrera administrativa el factor IV aplica a los resultados de las evaluaciones del desempeño, la opinión del jefe inmediato, y al historial del empleado municipal.  
En el caso de personal de nuevo ingreso, el factor IV aplica a las referencias laborales, personales, comerciales y el carecer de antecedentes policiacos y judiciales.



4. Los factores y sus elementos son los siguientes:

#	FACTORES Y ELEMENTOS	PESO PORCENTUAL
<b>I.</b>	<b>Factor de capacidad y competencias.</b>	<b>60%</b>
<b>a.</b>	Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos	30%
<b>b.</b>	Resultados de pruebas psicométricas	15%
<b>c.</b>	Resultados de Prueba Técnica	5%
<b>d.</b>	Nivel de estudios profesionales y carrera	10%
<b>II.</b>	<b>Factor de experiencia requerida y tiempo</b>	<b>15%</b>
<b>a.</b>	Afín directa	8%
<b>b.</b>	Afín indirecta	5%
<b>c.</b>	No afín 2%	2%
<b>III.</b>	<b>Factor de análisis de la entrevista inicial y final</b>	<b>15%</b>
<b>IV.</b>	<b>Factor análisis de referencias</b>	<b>10%</b>
<b>a.</b>	Candidatos externos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laborales y personales</li> <li>○ Comerciales y crediticias</li> <li>○ Constancia de carencia de antecedentes policíacos y penales</li> </ul>	
<b>b.</b>	Candidatos internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resultados de evaluaciones de desempeño</li> <li>○ Opinión del Jefe inmediato</li> <li>○ Historial y antigüedad</li> </ul>	

**Nota:**

Los valores anteriores adjudicados al peso porcentual de cada uno de los cuatro factores son a manera de ejemplo. Así mismo, los adjudicados a los sub-factores o elementos que los integran.

## **E) EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS Y EXÁMENES TÉCNICOS Y PRÁCTICOS**

1. Se realizarán pruebas psicométricas, exámenes de conocimientos y pruebas técnicas y prácticas a los candidatos internos y externos que aplican a las plazas disponibles.
2. Dentro de las pruebas y exámenes que podrán ser utilizadas para evaluar a los candidatos internos y externos, a convivencia de la municipalidad, están las siguientes:

- **Pruebas psicométricas**

- ◆ Inteligencia
- ◆ Personalidad
- ◆ Toma de decisiones
- ◆ Aptitud y habilidad
- ◆ Razonamiento
- ◆ Habilidad numérica
- ◆ Habilidad verbal o palabras
- ◆ Habilidad percepción
- ◆ Memoria
- ◆ Aptitud para mecánica
- ◆ Aptitud espacial, manejo de 3 dimensiones

- **Pruebas técnicas**

Estas pruebas o exámenes deberán ser elaborados por miembros calificados del personal profesional y técnico de la municipalidad, según su especialidad; a quienes se les solicitará su colaboración para lograr el diseño y elaboración de las pruebas según los conocimientos por clase o categoría que los puestos requieran:

- ◆ Funcionarios municipales: si se aplicaran dentro del personal de carrera.
- ◆ Personal profesional: técnicas de ingeniería, urbanismo y arquitectura; aguas y drenajes; manejo de desechos sólidos; manejo forestal, medio ambiente y recursos naturales; otras.
- ◆ Personal profesional: administrativo, recursos humanos, financiero, jurídico y auditoría.
- ◆ Personal contable y presupuesto: balances, clasificación de cuentas, conciliaciones bancarias, estado pérdidas y ganancias, presupuesto programático, ejecución presupuestaria.
- ◆ Compras e importaciones: órdenes de compra, cotizaciones.

- ◆ Trabajo social y comunitario.
  - ◆ Personal secretarial: redacción, ortografía, máquina de escribir, manejo planta telefónica, inglés, traducciones.
  - ◆ Personal de policía municipal.
  - ◆ Personal operativo y servicios generales, mercados, rastro: lectura, escritura, manejo de herramientas.
- **Pruebas de habilidades y conocimientos sobre computación**
    - ◆ Manejo de paquetes de computación paquete Office.
    - ◆ Manejo de internet y correo electrónico
    - ◆ Lenguajes de programación
    - ◆ Bases de datos
    - ◆ Reparación e instalación de equipo
    - ◆ Redes de computadoras
- **Pruebas prácticas**
    - ◆ Manejo y operación maquinaria
    - ◆ Manejo, operación y reparación de equipo
    - ◆ Manejo de transporte, liviano y pesado
    - ◆ Manejo de equipo de seguridad
- **Manejo de idiomas**
    - ◆ Inglés: lectura, escritura, oral
    - ◆ Idiomas mayas: lectura, escritura, oral
    - ◆ Otros idiomas

## **F) TÉCNICAS PARA ENTREVISTAR**

La entrevista profesional como parte de proceso de selección de personal, es vital ya que sus resultados pueden brindar información valiosa sobre la idoneidad del candidato para llenar el perfil requerido. Por ello deberá capacitarse y entrenarse a los responsables de realizar las entrevistas personal. **(Formulario 5: Entrevista).**

Dentro de la organización, programación, logística y técnicas para realizar entrevistas exitosas están:

1. Planear la entrevista: definir los objetivos de la misma y el contenido.
2. Programar el horario de realización y duración de la misma.
3. Organizar la entrevista en 4 etapas: 1) introducción e información general del

- puesto a ser llenado y de la institución, 2) exploración y cuestionamiento de las competencias y experiencias del candidato, 3) análisis de la personalidad, presentación, veracidad, honestidad, expectativas e idoneidad de candidato, y 4) conclusiones y recomendaciones.
4. Informar al candidato previamente si se requiere alguna información adicional a la ya presentada, para que éste la complemente al momento de la entrevista.
  5. Revisar y analizar previamente el currículum del candidato y la información adjunta.
  6. Revisar previamente los resultados de las pruebas psicométricas y exámenes que les fueron practicados.
  7. Dirigir y conducir la entrevista contando con una Guía de Entrevistas. (Ver Anexo 3)
  8. Crear una atmósfera de confianza y aceptación; así como prever un lugar adecuado y sin interrupciones externas o ruidos.
  9. Realizar preguntas que requieran respuestas correctas que evidencien si el candidato cuenta con las competencias requeridas: conocimientos, criterio, habilidades, aptitudes y experiencias relacionadas con la posición a que aspira, evitando las que requieren respuestas de respuesta cerrada (solo un sí o un no).
  10. Interrogar al candidato sobre sus logros, objetivos y metas alcanzadas. Así mismo, sobre sus planes y proyectos futuros.
  11. Pedirle que explique cómo resolvería un problema o realizaría un trabajo relacionado con el puesto al que aspira.
  12. Interrogarlo sobre su interés en trabajar en la municipalidad y en especial en la posición a la que aspira.
  13. Verificar su lenguaje corporal al momento de contestar preguntas directas relacionadas con su honestidad, honradez, veracidad, moralidad, responsabilidad, ética y moral, consumo y adicción de drogas, y pertenencia a grupos delictivos o fuera de la ley.
  14. Interpretar la correlación entre su lenguaje hablado, su tono de voz, su mirada y el lenguaje corporal.
  15. Analizar el manejo emocional y el control de su carácter y personalidad.
  16. Analizar el grado de sinceridad que proyecta en sus respuestas y afirmaciones.
  17. Analizar su presentación personal, forma de conducirse y normas de cortesía.
  18. Realizar un reporte de conclusiones y recomendaciones de la entrevista.

## **G) PROCESO DE NOMBRAMIENTO Y PERIODO DE PRUEBA DE LOSTRABAJADORES MUNICIPALES**

1. El director, jefe, encargado, solicitará la aprobación y autorización del nombramiento o la contratación al Alcalde Municipal. Se adjuntará el expediente y los resultados del proceso realizado.
2. La Instancia de Recursos Humanos realizará los trámites administrativos del nombramiento de la persona a contratar. Para ello elaborará un Acuerdo de Nombramiento para consideración del Alcalde Municipal.
3. El Alcalde Municipal formalizará la relación laboral firmando el Acuerdo de Nombramiento en caso de las contrataciones bajo el renglón presupuestario 011 y un Contrato Administrativo en caso de los renglones presupuestarios 022, 035, 029. Los mismos deberán emitirse dentro del plazo establecido por la ley, para evitar caer en la falta administrativa.
4. A los candidatos no escogidos se les informará de la decisión tomada y se les agradecerá su participación.
5. La Instancia de Recursos Humanos por delegación de las autoridades nominadoras (Concejo Municipal y Alcalde) informará por la vía más expedita y por escrito al candidato o empleado municipal favorecido con la resolución contenida en el Acuerdo de Nombramiento. Así mismo, envía las instrucciones relativas al inicio de su relación laboral. Levantando el Acta de Toma de Posesión respectiva para el personal 011 y 022.
6. Todo el empleado municipal nombrado dentro de la carrera administrativa municipal debe someterse a un período de prueba. El período de prueba dura seis meses para los nuevos empleados y tres meses para los casos de ascensos. En dicho plazo podrá prescindirse de los servicios del empleado sin ninguna responsabilidad para la municipalidad, sin más razón de convenir a los intereses de la misma.
7. Todo personal de nuevo ingreso o empleado municipal favorecido con un ascenso o promoción, recibirá un proceso de inducción acerca del puesto, su área de trabajo, y la municipalidad. Este proceso está incluido dentro del período de prueba.
8. El empleado municipal que estuviere desempeñando el cargo mediante nombramiento provisional o de forma interina, el tiempo laborado, debe ser tomado en cuenta para el cómputo del período de prueba correspondiente.

9. Durante el período de prueba se les realizará a los nuevos empleados municipales y a los de carrera que fueron ascendidos o promovidos una evaluación del desempeño. Esta se tomará de base para la confirmación definitiva en el puesto.
10. En el caso de que un empleado municipal no pasara satisfactoriamente el período de prueba luego de ser ascendido, tiene el derecho de ser restituido a su cargo o puesto anterior, siempre y cuando las razones no constituyan falta.
11. La Instancia de Recursos Humanos por delegación de la autoridad nominadora (Concejo Municipal y Alcalde) al terminar el empleado de carrera satisfactoriamente el período de prueba, emitirá a su favor la Declaración de Empleado Regular.
12. La Instancia de Recursos Humanos entregar al Auxiliar de Kardex para que archive los expedientes del personal que haya pasado el periodo de prueba y sean archivados como empleados activos de la municipalidad.

#### **I) PERÍODO DE INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MUNICIPAL**

Todo empleado municipal de nuevo ingreso o que haya sido ascendido dentro de la carrera administrativa, deberá tener un período de inducción en el puesto.

El período de inducción podrá oscilar de un día a treinta días, según la complejidad del puesto, su ubicación y las disponibilidades de tiempo de los instructores u orientadores. El encargado preferente de la inducción es el jefe inmediato o en su defecto un compañero de trabajo calificado y con experiencia. La Instancia de Recursos Humanos coordinará y vigilará que todo empleado municipal de nuevo ingreso y los ascendidos dentro de la carrera administrativa reciban su orientación e inducción; así mismo estará a disposición para apoyar dicho proceso. Como parte fundamental del período de inducción, se dará a conocer la estructura organizacional de la municipalidad y la descripción de puestos al empleado municipal de nuevo ingreso. Dicha información normalmente está contenida en el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios del Personal Municipal y las políticas que le aplican del presente Manual y del Reglamento Interno de la municipalidad.

A los empleados municipales de nuevo ingreso y a los ascendidos, si aplicara, deberá facilitárseles un lugar adecuado para desempeñar sus funciones; así como del mobiliario necesario, instrumentos, equipo y útiles de oficina que le permitan cumplir con sus responsabilidades.

Dentro de los objetivos e información a trasladar al nuevo empleado municipal por medio de la inducción están:

1. Dar a conocer la misión y visión de la municipalidad.
2. Presentar con los otros integrantes de la municipalidad.
3. Brindar las instrucciones precisas para desarrollar adecuadamente acerca de sus funciones para que comprenda las relaciones de su puesto con otros, y otras unidades.
4. Dar instrucciones sobre el uso adecuado del equipo y herramienta que requerirá para desempeñar sus labores.
5. Brindar un recorrido por las instalaciones de las oficinas de la municipalidad.
6. Compartir información acerca de las disposiciones administrativas sobre el buen uso del teléfono, fotocopiadoras e impresoras.
7. Brindar información acerca del uso de uniformes, gafetes y tipo de vestimenta autorizada.
8. Informar sobre los controles de entrada y salida y marcaje de asistencia.
9. Informar sobre los horarios de trabajo, recesos y horas de almuerzo.
10. Informar sobre los servicios y beneficios con que cuenta la municipalidad: baños, comedores, cafetería, clínica, parqueos, biblioteca, etc.
11. Medidas de salud, higiene y seguridad interna y externa que se observan.

## Formulario 1: Revisión de la documentación del expediente



### MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES DEPARTAMENTO DE IZABAL



#### HOJA DE AUDITACIÓN

	SI	NO
<b>1 DATOS LABORALES</b>		
Acuerdos		
Contratos		
Fianzas		
<b>2 CUENTAS BANCARIAS</b>		
Fotocopia de Cheque anulado ó Libreta de ahorro BANRURAL		
<b>3 AUTORIZACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN</b>		
Oficio de autorización de contratación		
Nomina de Vo.Bo.		
Terminos de Referencia		
Dictamen Presupuestario		
Print de Verificación Laboral		
<b>4 DATOS PERSONALES</b>		
Fotocopia completa DPI		
Certificación de Nacimiento Reciente (Empleados en Relación de Dependencia)		
Fotocopia del Registro Tributario Unificado (Actualizado)		
Fotocopia del Carné de Afiliación al ISSS		
Solencia fiscal SAT		
Declaración Jurada (que no son contratistas del Estado)		
Foto tamaño cédula reciente		
Curriculum actualizado		
02 Constancia laborales (originales o fotocopias confrontadas)		
03 Cartas de Recomendación		
Antecedentes penales (03 meses de vigencia)		
Antecedentes policíacos (03 meses de vigencia)		
Fotocopia de recibo agua, luz o teléfono reciente.		
<b>5 CARPETA DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		
Constancia de colegiado activo (aplica para casos de servicios profesionales)		
Fotocopia título anverso y reverso confrontado que esté registrado en la contraloría		
Fotocopia de certificación de estudios universitarios confrontados		
Fotocopia licencia de conducir tipo A ó B (aplica caso de pilotos)		
Fotocopia de licencia de portación de armas (aplica para caso de guardianes)		
<b>6 CARTA CAPACITACIONES RECIBIDAS</b>		
Diplomas de capacitaciones recibidas		
<b>7 DOCUMENTOS DE LA CONTRALORIA</b>		
Declaración de Probidad		
Actualización anual de datos		
<b>8 ANEXO VERIFICACION DE INFORME</b>		
Referencias Personales		
Referencias Laborales		
Verificación de antecedentes Penales y Policíacos		
Informe de RR.HH.		
Encargado de RR.HH.		



## Formulario 2: Verificación de Antecedentes

<b>VERIFICACION DE ANTECEDENTES</b>				
Nombre _____				
Puesto que solicita _____				
Unidad administrativa _____				
No.	ANTECEDENTES	TIENE DATOS RELEVANTES	NO TIENE DATOS RELEVANTES	OBSERVACIONES
1	INFONET			
2	Antecedentes Penales			
3	Antecedentes Policiacos			
4	Control Migratorio (ARRAIGOS)			
<b>VERIFICACION DE ANTECEDENTES</b>				
Nombre _____				
Puesto que solicita _____				
Unidad administrativa _____				
No.	ANTECEDENTES	TIENE DATOS RELEVANTES	NO TIENE DATOS RELEVANTES	OBSERVACIONES
1	INFONET			
2	Antecedentes Penales			
3	Antecedentes Policiacos			

4	Control Migratorio (ARRAIGOS)			
---	----------------------------------	--	--	--

## Formulario 4: Evaluación del Aspirante

<b>MUNICIPALIDAD</b>		Número correlativo Boleta : 001			
		Fecha:		Periodo:	
<b>BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INGRESO</b>		Empleado regular:	Ascenso:	Período Prueba:	
Nombre Del postulante Evaluado:		Área /Departamento:			
Puesto:		Categoría del puesto: A B C D			
<b>FACTOR DEL DESEMPEÑO A EVALUAR</b>	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Colocar una "X" donde corresponda:					
1.Cumplimiento De Los Objetivos Y Las Metas Que Se Le Establezcan En Sus Labores					
2.Experiencia El Área A Contratar.					
3.Capacidad para Desarrollar Ideas e Innovar.					
4. Presentación Personal.					
5.Proactividad.					
6.Orden Con Su Material de Trabajo.					
7. Identificación Con La Municipalidad					
8.Iniciativa En Obtener Nuevos Conocimientos					
9.Responsabilidad Laboral					
10. Capacidad Para Resolver Problemas Y Conflictos					
11.Capacidad Para Trabajar Bajo Presión					
12.Asistencia Y Puntualidad					
13.Relaciones Humanas					
14.Control Emocional Y Conducta					
15. Trabajo En Equipo					
¿Considera que el cumple los requisitos para contratado?	Si	No	Otro comentar:		
Comentarios /Sugerencias:		Nombre /Firma de Evaluador		Firma del Postulante	

## Formulario 5: Entrevista

ENTREVISTA	
NOMBRE:	
PUESTO PROPUESTO:	
1. ¿Cuénteme acerca de usted mismo?	<hr/> <hr/>
2. ¿Cuénteme acerca de su último trabajo?	<hr/>
3. ¿Qué experiencia tiene en este campo?	<hr/>
4. ¿Qué sabe de esta institución?	<hr/>
5. ¿Por qué quiere trabajar en esta organización?	<hr/>
6. ¿Qué salario espera percibir?	<hr/>
7. ¿Es usted un jugador de equipo?	<hr/>
8. ¿Ha tenido que despedir a alguien? ¿Cómo se sintió al respecto?	<hr/>
9. ¿Por qué debe estar con nosotros?	<hr/>

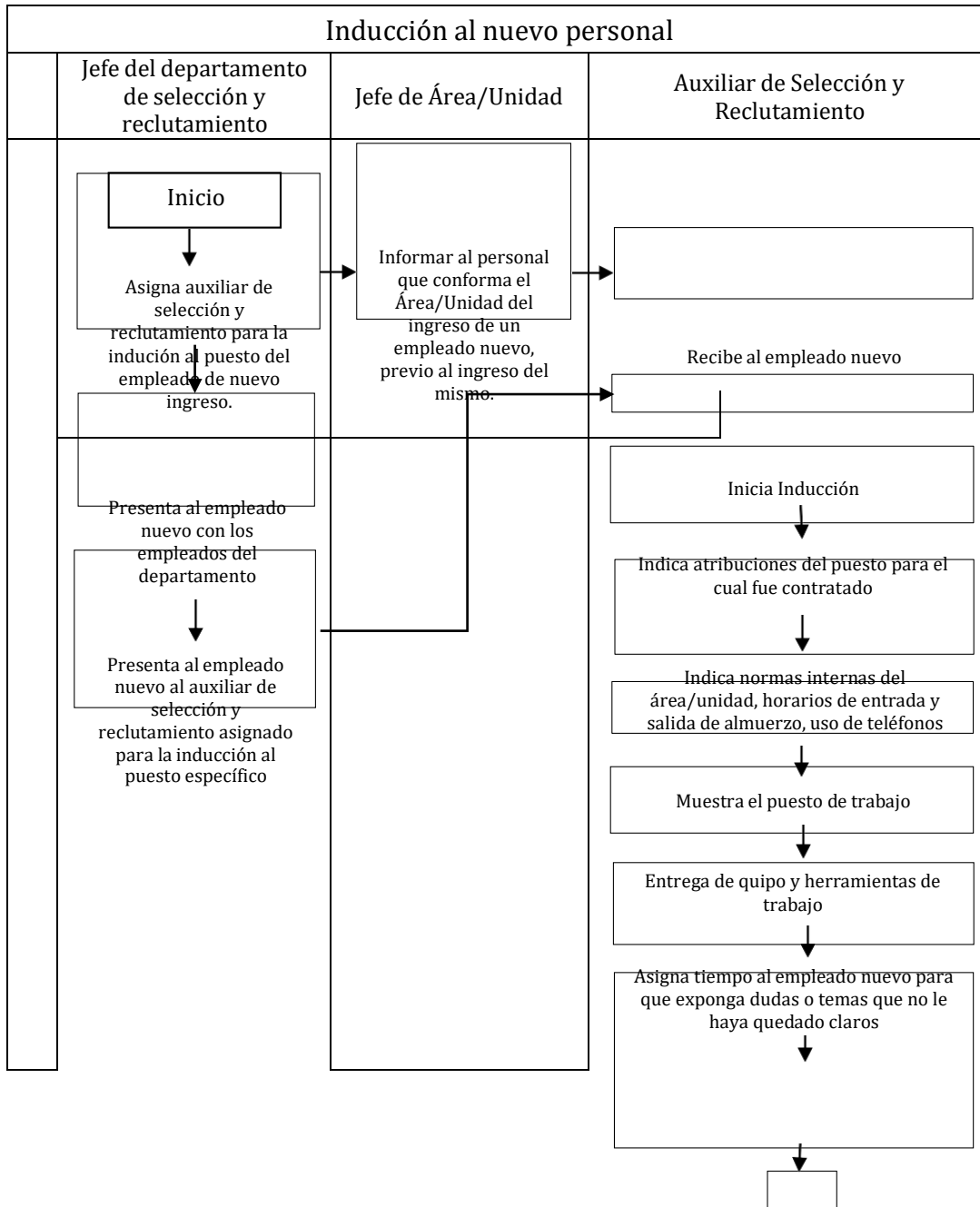
10. ¿Cuál es su mayor debilidad?

<p>11. ¿Por qué cree que le haría bien este trabajo?</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Por qué cree que le haría bien este trabajo?</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Está usted dispuesto a poner los intereses de la organización por delante de los suyos propios?</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Describe su estilo de gestión?</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Tiene alguna pregunta para mí (entrevistador)?</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Describe su estilo de gestión?</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Tiene alguna pregunta para mí (entrevistador)?</p>
<p>DATOS DEL EVALUADOR</p>
<p>Nombre: _____</p> <p>Puesto: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">Firma: _____</p>

SELLO

## V. FLUJOGRAMAS

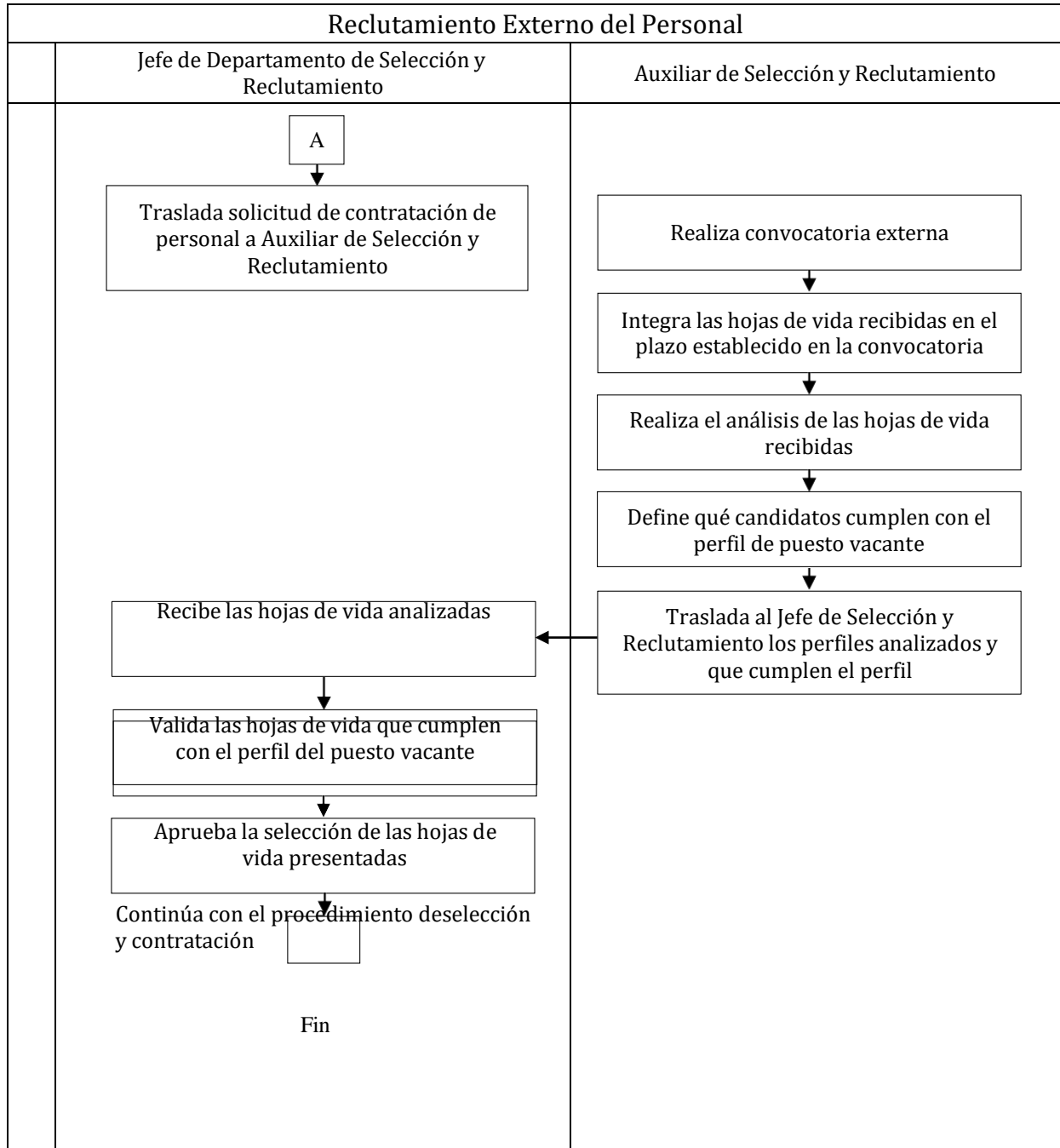
**Flujograma 1: Inducción al Nuevo Personal**



			<p>Entrega al empleado nuevo la descripción del puesto por escrito, funciones, normativas internas de Área/salud, restricciones y gestiona la entrega de la tarjeta de asignación de equipo, mobiliario y bienes por medio de la sección de inventarios</p> <p>Fin</p>
--	--	--	--

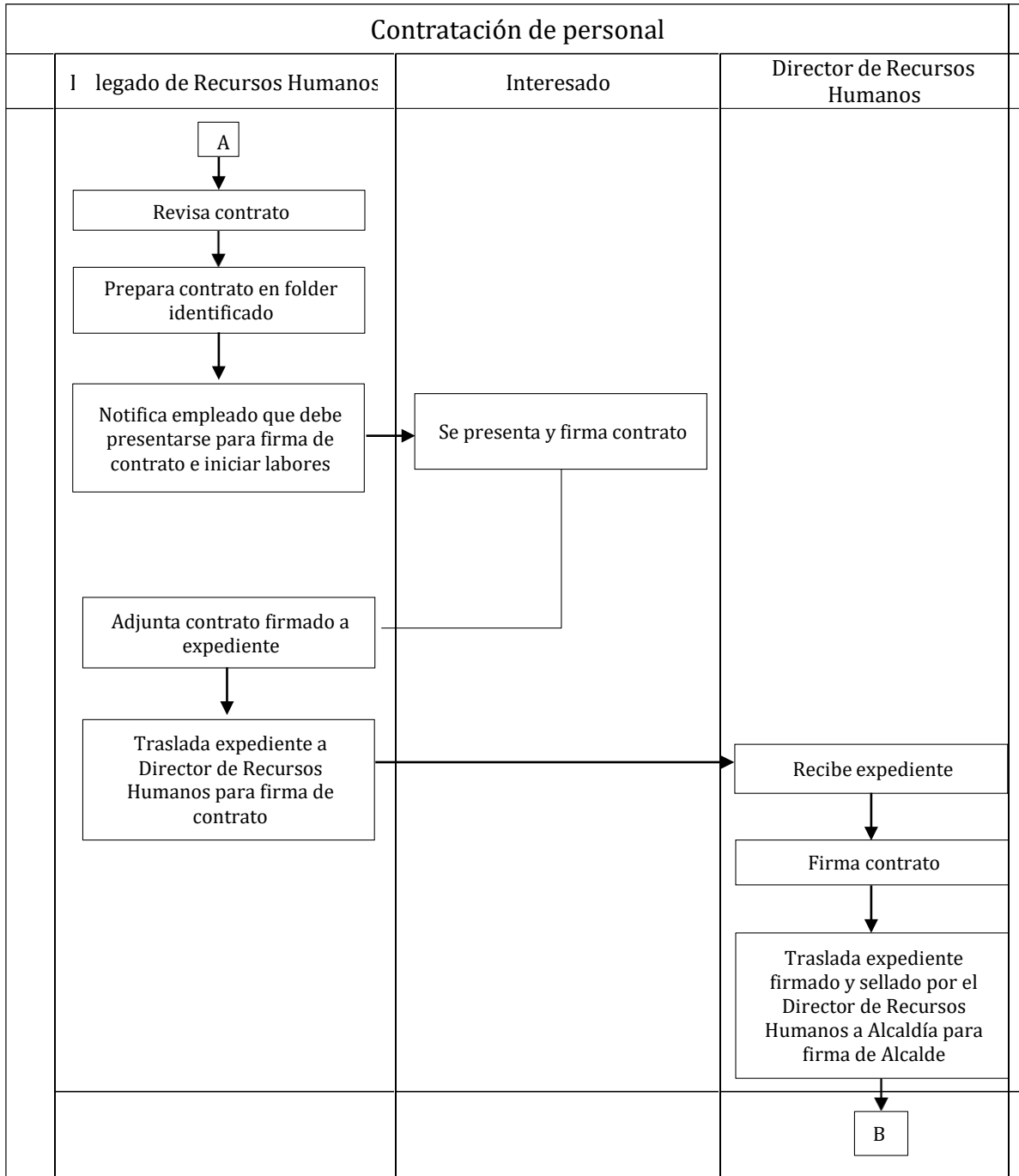


## Flujograma 2: Reclutamiento Externo del Personal

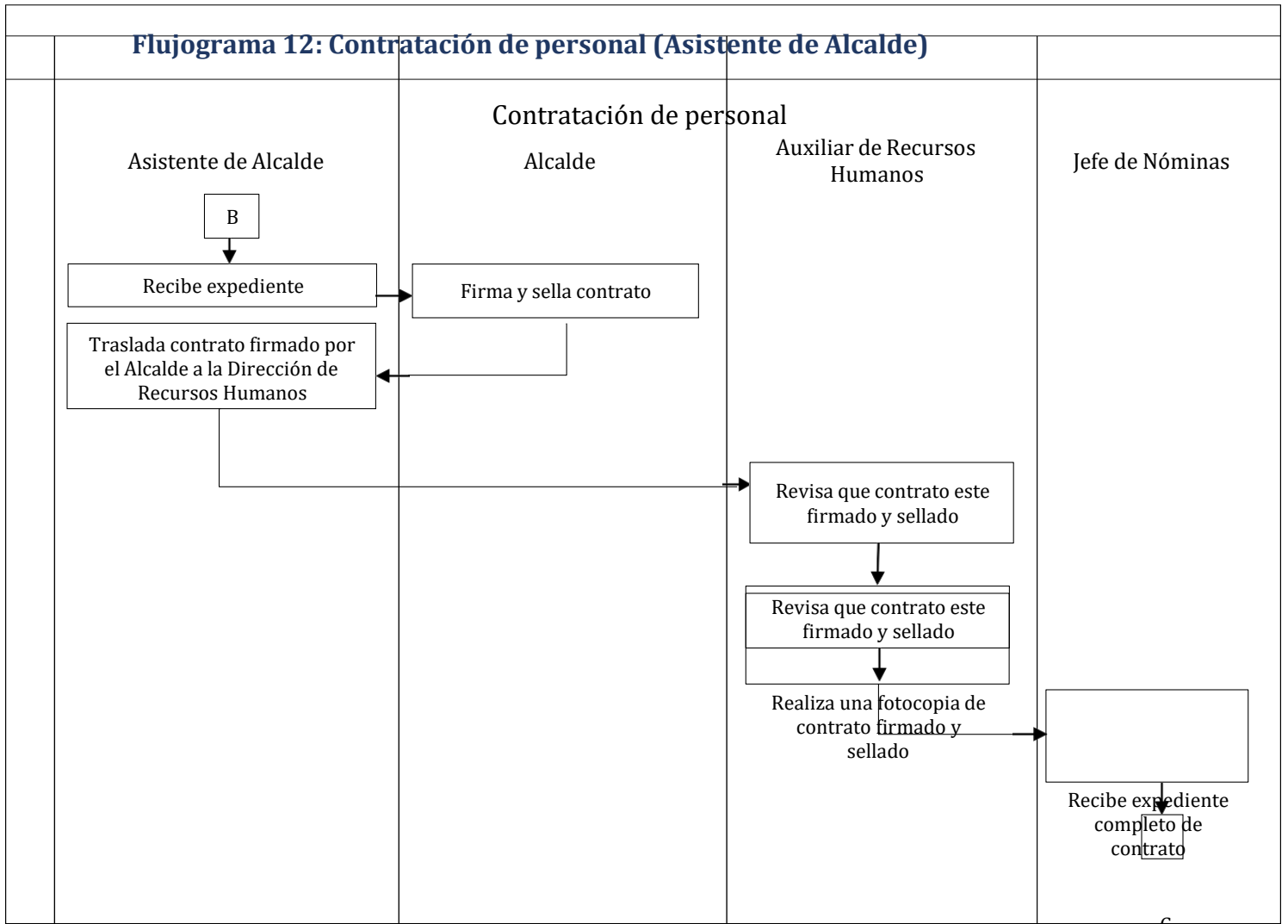




**Flujograma 3: Contratación de personal (Delegado de Recursos Humanos)**

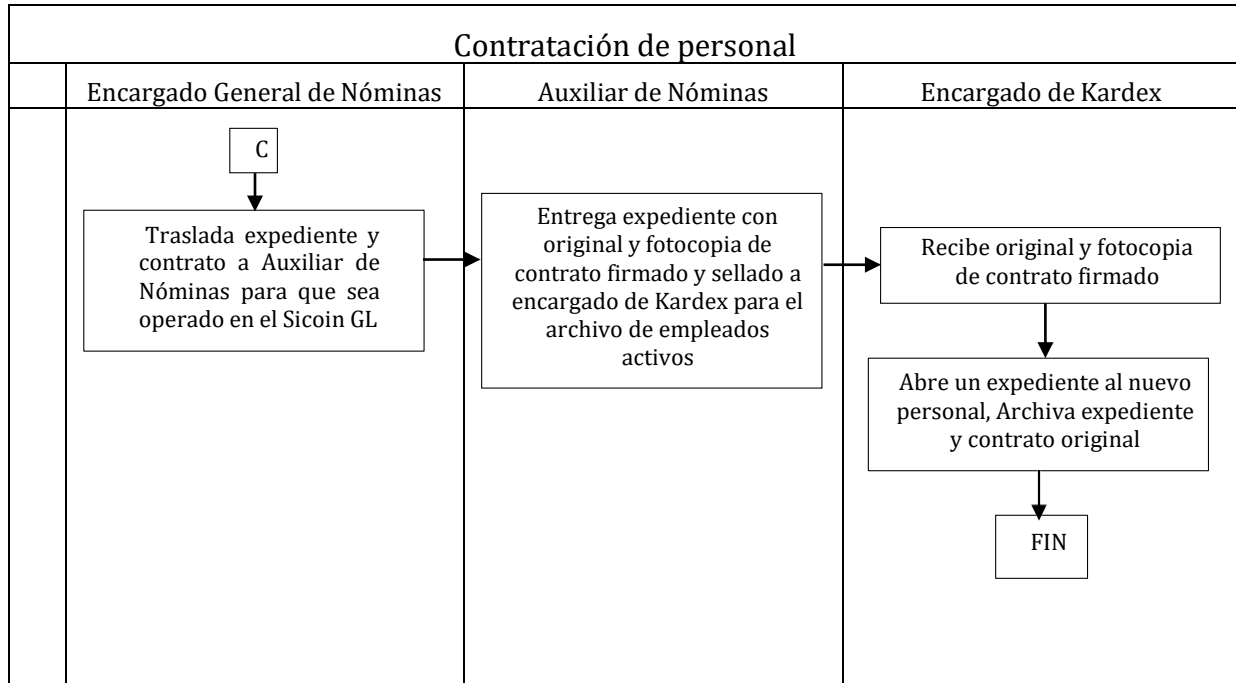


**Flujograma 12: Contratación de personal (Asistente de Alcalde)**





**Flujograma 13: Contratación de personal (Encargado general de Nóminas)**



## VI. TÉRMINOS Y CONCEPTOS

**Administración:** proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los empleados municipales trabajen juntos para lograr propósitos y objetivos eficazmente seleccionados.

**Adiestramiento:** acción y efecto de adiestrar. Proceso sistemático institucional que busca guiar, enseñar e instruir a los trabajadores municipales en determinados conocimientos y desarrollo de habilidades.

**Administradores:** empleados y funcionarios municipales que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel de la municipalidad.

**Análisis:** examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

**Ascenso:** cambio o movimiento de un empleado o funcionario municipal hacia un puesto de mayor responsabilidad y nivel, como resultado del concurso de oposición y la evaluación correspondiente que acredite los méritos del trabajador municipal para ocupar dicho puesto.

**Análisis costo-beneficio:** búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Se utiliza para verificar la conveniencia de haber una inversión o actividad que implica la asignación de recursos escasos, versus los resultados o beneficios esperados y su valoración.

**Actitud:** respuesta conductual determinada y observada de una persona o individuo ante una demanda del ambiente, de la institución u organización, la cual puede catalogarse como positiva, comprometida, cooperadora, negativa, indiferente o confrontativa.

**Aptitud:** capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**Autoridad:** facultad conferida al gobierno municipal, representado por el Concejo Municipal, al Alcalde Municipal y a los funcionarios para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico en la municipalidad.

**Autoridad funcional:** representa la relación de mando especializado con base en el

conocimiento y dominio de un campo específico o independientemente de la dependencia jerárquica. Por ejemplo, la instancia de recursos humanos ejerce una autoridad funcional en la municipalidad.



**Autoridad de línea:** es aquella que se deriva de la posición que se ejerce en la estructura organizacional de la municipalidad en relación de los empleados municipales a su cargo directo o indirecto.

**Autoridad de asesoría:** es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o puestos con responsabilidades de línea. Ejemplo: la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna que asesoran al alcalde o al Concejo Municipal.

**Carrera Administrativa:** proceso de desarrollo del personal en una organización, sea cualquier organización pública o privada.

**Carrera Administrativa conceptualizándola como un sistema de empleo público:** dentro de ese contexto, la carrera administrativa municipal es un régimen de empleo público que se establece para regular las relaciones entre las autoridades y los funcionarios y empleados municipales.

**Capacitación:** intervención propia del desarrollo organizacional que pretende formar y desarrollar capacidades y competencias del trabajador municipal para llenar a cabalidad las expectativas del puesto que desempeña, y propiciar mejoras en su conducta y desarrollo de su personalidad. Incluye otros órdenes de conocimiento que pueden ser de interés para el municipio y su gestión.

**Capacidad:** aptitud, talento, cualidad que dispone una persona o un empleado municipal para el buen ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

**Conflicto de intereses:** se refiere a cualquier situación en la que se pueda percibir que un beneficio o interés personal o privado puede influir en el juicio o decisión profesional de un servidor público municipal relativo al cumplimiento de sus obligaciones con las dependencias y entidades de la municipalidad.

**Conocimientos:** conjunto de contenidos conocidos por un empleado municipal sobre determinada ciencia, arte, técnica, tema o gestión administrativa, desarrollados o adquiridos por medio de los estudios profesionales o técnicos formales, la observación o la experiencia.

**Cronograma:** instrumento de mediación y control de uso administrativo, técnico, de programas y proyectos, para el control visual de las actividades relacionados con el tiempo estipulado e identificando a los responsables de la municipalidad.

**Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las acciones y las actividades se adecuen a los planes; implica medir el desempeño con metas y planes.

**Coordinación:** logro de conectar unidades administrativas, técnicas, de servicios y los empleados municipales para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

**Cultura organizacional o institucional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los empleados y funcionarios municipales en la municipalidad.

**Descentralización municipal:** es el proceso mediante el cual se transfieren competencias y los medios necesarios para su ejercicio entre los diferentes niveles de gobierno (gobierno central- gobierno local o municipal). Este proceso es esencial para la consolidación de las prácticas del desarrollo integral, basado en la cohesión territorial, social y económica.

**Desconcentración:** es una técnica administrativa que consiste en el traspaso y el ejercicio de una o varias competencias propias de una unidad administrativa a otra, de la cual la segunda es jerárquicamente dependiente de la primera.

**Desarrollo Organizacional (DO):** enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de empleados municipales y de toda la institución, mediante la utilización e implementación de diversas técnicas (intervenciones) para identificar y resolver problemas o aprovechar oportunidades.

**Determinación de Necesidades de Capacitación-DNC:** estudio que determina la necesidad de capacitación de los empleados municipales en relación a los requisitos de sus puestos y otras prioridades de la institución. Se establece la brecha entre los conocimientos y competencias actuales y las deseadas o esperadas.

**Descripción del puesto:** estructuración de un trabajo en términos de sus objetivos, contenido, función y relaciones organizacionales. Dirigido a puestos individuales.

**Eficacia:** consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos o costos.

**Educación:** acción y efecto de educar. Es el proceso de dirigir, encaminar, desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de los trabajadores municipales por medio de conocimiento, preceptos, ejercicio, ejemplos. Es la instrucción y la enseñanza que se brinda al personal por medio de la acción de docentes e instructores calificados y con competencias en las materias que imparten.



**Estrategia:** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de la institución y la adaptación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos y propósitos (misión).

**Ética:** sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación.

**Evaluación del desempeño:** proceso de mediación de la eficiencia y eficacia de la actuación de los empleados o servidores públicos de carrera durante un periodo de tiempo definido.

**Formación:** acción y efecto de formar o formarse. Proceso que busca desarrollar competencias en los empleados municipales, tanto de conocimiento, aptitudes o habilidades en lo físico, en lo moral y en lo intelectual.

**Fortalecimiento Municipal:** apoyo sistematizado y organizado para la generación de capacidades de tipo político técnico, de gestión de recursos y administrativas instaladas en las municipalidades o entes locales.

**Funcionario Público municipal de confianza:** aquel contratado o nombrado para desempeñar funciones en interés directo de los concejos municipales, alcaldías y mancomunidades con base al alto grado de confianza política en el depositado.

**Habilidad:** capacidad y disposición para hacer algo con propiedad, exactitud y prontitud.

**Idoneidad:** reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función en forma competente y con habilidad.

**Inducción:** consiste en introducir al servidor público municipal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, para que pueda integrarse a la organización de la municipalidad.

**Merito:** la evaluación por mérito es aquella que reconoce en los empleados municipales el merecimiento de ascensos, aumentos de niveles o categoría, escalas salariales, reconocimientos o distinciones por la realización de los objetivos de la organización. Así como logros profesionales; la actitud y el afán de mejora que imprime en su trabajo, en los logros profesionales, en los servicios prestados a los vecinos o en los procesos de la organización.

**Objetivo:** propósito o fin que se pretende alcanzar en la municipalidad en alguna de

su área o a nivel individual con la realización de una operación actividad, procedimiento o función programada.

**Plan:** instrumento diseñado con antelación para alcanzar un objetivo en el que se definen las metas, estrategias, políticas, directrices, técnicas, instrumentos y acciones a desarrollar para lograrlo.

**Perfil del Puesto:** determinación de los requisitos mínimos que deben llenar para desempeñar el puesto con propiedad, eficiencia y efectividad; estos los deben satisfacer tanto los aspirantes a ocupar el puesto, o los empleados municipales que actualmente lo ejerzan. Dichos requisitos deseablemente se diseñan sobre la base en un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos, metas y programas de gobierno y la prestación de servicios públicos de calidad.

**Permanencia o regularidad de servicio:** prerrogativa de los servidores municipales de carrera para realizar las funciones de su puesto de manera continua y estable, con base en un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos, metas y programas de gobierno y la prestación de servicios públicos de calidad.

**Plaza nueva vacante:** puesto que no tiene titular, que tiene una adscripción determinada y que está respaldada presupuestalmente.

**Políticas:** declaraciones o interpretaciones generales que guían y norman la conducta y la toma de decisiones ante situaciones se presentan en la planeación, gestión y administración de las funciones y activos municipales, tanto a nivel interno, como con sus relaciones con terceros.

**Principios:** verdad fundamental o que en un momento determinado se considera como tal que explica las relaciones entre las personas, los grupos y sus interrelaciones entre sí y con terceros.

**Principio de igualdad:** todo ciudadano lo acoge el principio de igualdad para acceder a cargos públicos o municipales.

**Principio de mérito:** establece la admisibilidad a cargos públicos sin otra distinción que la de sus virtudes y talento. Un sistema de méritos es un sistema que se basa en criterio de profesionalidad, sustentado en las capacidades y merecimiento de la persona y no en la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. La meritocracia es el principio angular de la carrera administrativa, cuando se socaba este principio, todos los demás elementos del sistema se resquebrajan.

**Procedimientos:** sucesión secuencial de actividades a desarrollar para concluir una meta o trabajo especificado como necesario para administración y gestión

organizacional.



**Procesos:** conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización que buscan brindar un servicio o producir un producto o una parte importante de los mismos.

**Profesionalización de los empleados municipales:** proceso que se logra cuando los servidores municipales son nombrados a base de idoneidad comprobada; cumpliendo con los criterios técnicos y legales que establecen los puestos cuando se les garantiza la regularidad en sus cargos sin ser removidos salvo lo aspecto que la ley determine: cuando se les capacita y evalúa constantemente para el mejoramiento continuo de su desempeño.

**Programa:** conjunto de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para elaborar y ejecutar determinada intervención importante dentro de la municipalidad que debe estar respaldada por recursos financieros y presupuestos.

**Puesto:** conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a un cargo que forma parte de la estructura organizacional de la municipalidad.

**Reclutamiento:** proceso que consiste en una serie de estrategias, acciones y actividades encaminadas a ubicar y atraer recursos humanos y adecuados; tanto de fuentes internas como del mercado laboral externo capaces y con las competencias requeridas para ocupar cargo dentro de la municipalidad

**Recursos Humanos:** denominación o identificación del ser humano de ambos géneros que conforma el personal que labora en la institución u organización. El mismo constituye el principal activo y el objetivo de la mayoría de las políticas que impulsan su desarrollo de la carrera administrativa municipal. Puede también referirse al recurso humano como parte del mercado laboral o de los aspirantes a llenar una plaza en la municipalidad.

**Selección:** proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el mérito y la capacidad; analizar los conocimientos, habilidades y experiencias (competencias) de los aspirantes a ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos requeridos.



# Municipalidad de los Amates

Departamento de Izabal, Guatemala C.A.

Calle 15 de Septiembre, Los Amates, Izabal- PBX: (502) 7947-3455



**Seminario:** Intervención o actividad de capacitación sobre una determinada materia o conocimiento que pretende trasladar los conocimientos en forma general y con fines informativos. Esta actividad es facilitada normalmente por un especialista en el tema. No suelen requerirse requisitos de formación y estudios para poder ser recibidos. Usualmente se realizan en una sola sesión de cuatro a ocho horas de duración y en ambientes fuera de la institución y con fines de motivación y desarrollo de actitudes positivas.

**Sistemas:** conjunto o grupo de cosas, elementos o partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos y servicios funcionando como un todo unificado.

**Talleres:** modalidad de seminario donde la metodología de trasladar los conocimientos y la información se hace en forma interactiva y participativa. Se hacen mesas de trabajo y los participantes presentan sus sugerencias y propuestas a la tesis presentada por el expositor. Se presentan conclusiones y recomendaciones de la actividad en beneficio de la institución.

**Valores:** creencias éticas y morales compartidas por la institución, sus autoridades y los empleados municipales, que norman su actuación y accionar en beneficio del municipio y los vecinos. Conjuntamente con los principios coadyuvan a consolidar la cultura organizacional.

f.    
NERY RANDOLFO CRUZ PEREZ  
ALCALDE MUNICIPAL

*¡Relicario de la Cultura Maya!*