

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN TUTUAPA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

BORIS ALEXIS LÓPEZ GUARÁN

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN TUTUAPA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2010

2010

(c)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CONCEPCIÓN TUTUAPA-VOLUMEN 10

2-66-20-AE-2010

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN TUTUAPA
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director del

Ejercicio Profesional Supervisado de
la Facultad de Ciencias Económicas

por:

BORIS ALEXIS LÓPEZ GUARÁN

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2010

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Director a.i. de la Escuela de Administración:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 20 de enero de 2011, según Acta No. 1-2011 Punto SEXTO, inciso 6.10, subinciso 6.10.44 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Concepción Tutuapa, departamento de San Marcos.

Presentó: **BORIS ALEXIS LÓPEZ GUARAN**

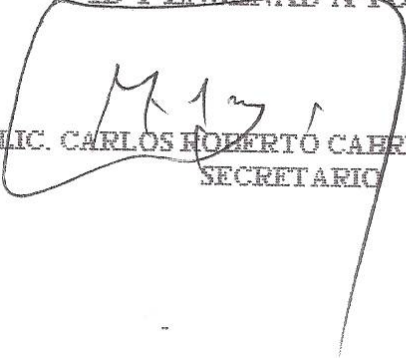
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veintiocho días del mes de enero de dos mil once.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.


Ingrid
REVISADO

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	i
---------------------	---

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	1
1.2. LOCALIZACIÓN Y COLINDANCIAS	1
1.3. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	4
1.3.1. División política	4
1.3.2. División administrativa	7
1.4. POBLACION	8
1.4.1. Niveles de ingresos	13
1.4.2. Pobreza	14
1.4.3. Desnutrición	14
1.5. SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	15
1.5.1. Educación	15
1.5.2. Salud	17
1.5.3. Agua	19
1.5.4. Energía eléctrica	20
1.5.5. Drenajes	21
1.5.6. Sistemas de recolección de basura	21
1.5.7. Letrinización	22
1.5.8. Cementerios	22
1.6. ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	23

CAPÍTULO II
DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. MARCO LEGAL	25
2.1.1. Constitución Política de la República	25
2.1.2. Código Municipal	26
2.1.3. Ley Orgánica del Presupuesto	27
2.1.4. Ley de Servicio Municipal	27
2.1.5. Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	27
2.1.6. Ley de Descentralización	28
2.1.7. Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos	28
2.1.8. Estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-	29
2.1.9. Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-	29
2.1.10. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles	30
2.1.11. Ley del Impuesto al Valor Agregado	30
2.1.12. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	31
2.1.13. Ley de Acceso a la Información Pública	31
2.1.14. Acuerdos de Paz	32
2.2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN	33
2.2.1. Planificación	33
2.2.2. Organización	36
2.2.3. Integración	40
2.2.4. Integración física y de cosas	41
2.2.5. Dirección	42
2.2.6. Control	44

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA
PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1. PLANIFICACIÓN	45
3.1.1. Principios de planificación	45
3.1.2. Misión	45
3.1.3. Visión	46
3.1.4. Analizar el contexto	46
3.1.5. Objetivos	47
3.1.6. Políticas	47
3.1.7. Estrategias	47
3.1.8. Procedimientos	48
3.1.9. Reglas	48
3.1.10. Plan operativo anual	48
3.1.11. Presupuestos	49
3.2. ORGANIZACIÓN	49
3.2.1. Principios de organización	50
3.2.2. Estructural	50
3.3. INTEGRACIÓN	52
3.3.1. Principios de integración	52
3.3.2. Reclutamiento	53
3.3.3. Selección	53
3.3.4. Inducción	53
3.3.5. Capacitación y desarrollo	54
3.3.6. Integración física de cosas	54
3.4. DIRECCIÓN	54
3.4.1. Principios de dirección	55
3.4.2. Motivación	55
3.4.3. Comunicación	56

3.4.4. Liderazgo	56
3.4.5. Supervisión	57
3.5. CONTROL	57
3.5.1. Principios de control	57
3.5.2. Establecimiento de estándares	57
3.5.3. Medición de resultados	57
3.5.4. Corrección	58
3.5.5. Retroalimentación	58

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1. FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	59
4.2. PROYECTOS EN EJECUCIÓN	60
4.3. NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	61
4.4. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
ANEXOS	68
Manual de organización	
Manual de normas y procedimientos	
Perfil de proyectos	
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos, Número de Centros Poblados, Años 1994, 2002 y 2009.	7
2	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos, Análisis de la población, Años 1994, 2002 y 2009.	8
3	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos, Densidad de Población, Años 1994, 2002 y 2009.	11
4	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos. PEA por Actividad Económica, Años 2002 y 2009.	12
5	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos. Nivel de Ingresos Mensuales, Año 2009.	13
6	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos. Población Estudiantil Inscrita, Año 2009.	15
7	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos. Cantidad de Establecimientos por nivel educativo y área, Año 2009.	16
8	Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos. Fuentes de Ingresos Municipales, Año 2009.	59

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Centros Poblados, Año 2009.	5
2	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Indicadores de salud, Años 2008 y 2009.	17
3	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Organización Social y Productiva Año 2009.	23
4	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Proyectos en ejecución, Año 2009.	60
5	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Necesidades de Inversión Social, Año 2009.	62
6	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Proyectos prioritarios, Año 2009.	63

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos Localización, Año 2009.	2
2	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos Colindancias, Año 2009.	3
3	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos Principales centros poblados, Año 2009.	6

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Pirámide de Población, Año 2009.	10
2	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Organigrama actual, Año 2009.	38
3	Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos. Propuesta de Organigrama Funcional, Año 2009.	51

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala realiza el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, en los diferentes municipios que requieren de estudios para establecer sus condiciones actuales y a partir del estudio, proponer mejoras en los aspectos económicos y sociales.

El diagnóstico, en términos generales, es el primer paso para una efectiva planificación de toda organización o institución, es una herramienta que permite conocer la situación actual, sus deficiencias, las causas que las provocan y las posibles consecuencias y soluciones. El presente informe contiene el Diagnóstico Administrativo de la municipalidad de Concepción Tutuapa, departamento de San Marcos realizado durante el mes de junio del 2009.

El propósito fundamental es poder implementar dicho diagnóstico en la Municipalidad, para que pueda ser una herramienta útil para las autoridades ediles y que sea considerado como un estudio sistemático, integral y periódico. Está dirigido a las autoridades municipales, gubernamentales y entidades de apoyo que contribuyen y fortalecen el desarrollo de las comunidades del área rural, así como instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales (ONG's), que en ocasiones, necesitan actualizar la información del país.

Para poder realizar este diagnóstico se utilizó el método científico y este a su vez, conformado por distintas etapas, el cual inicia con exposiciones de docentes supervisores, investigación documental, preparación de instrumentos de investigación. El trabajo de campo se dividió en una visita preliminar, con duración de una semana y una visita de trabajo con duración de un mes.

El marco general del Municipio se describe **en el capítulo uno**, en donde se destacan algunos elementos como: los antecedentes históricos, su localización, colindancias, su división político-administrativa, las características esenciales de

la población, los servicios básicos con los que cuenta y las organizaciones sociales y productivas que funcionan dentro del Municipio.

En el **capítulo dos** se desarrolla inicialmente el marco legal que regula la administración municipal, se describen algunos artículos de la Constitución Política de la República, el Código Municipal y otras leyes. Posteriormente se presenta el Diagnóstico Administrativo Municipal, a través de las funciones administrativas, planificación, organización, integración, dirección y control. Se establecen las subdivisiones correspondientes y se inicia con los principios de cada función para realizar el análisis detallado de cada unidad administrativa.

El capítulo tres contiene la propuesta de solución a la problemática encontrada en la institución, se plantean las alternativas de solución en el mismo orden, en que fueron detectadas las deficiencias administrativas.

El capítulo cuatro describe los requerimientos de inversión social del Municipio, se analizan las fuentes de ingresos municipales actuales, los proyectos en ejecución y las necesidades de inversión social al momento del estudio. Como consecuencia del estudio, se enumera una priorización de los proyectos que están pendientes de ejecutar y a la vez se anexan tres propuestas de proyectos debidamente justificadas, que pueden ser de beneficio inmediato para la población. Luego del capítulo cuatro se enumeran las conclusiones y recomendaciones del estudio, los anexos que contienen manual de organización y manual de normas y procedimientos, los proyectos antes mencionados y finalmente, la bibliografía utilizada.

La inseguridad y desconfianza de la población, son las pocas limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación, sin embargo estos aspectos no repercutieron en los resultados de la misma, por ello se agradece la cooperación de las autoridades municipales, unidades administrativas y especialmente la Oficina Municipal de Planificación.

CAPÍTULO I

MARCO MUNICIPAL

San Marcos es uno de los departamentos de Guatemala que cuenta con mayor área territorial y población, por su topografía posee municipios que se ubican al nivel del mar y otros a casi tres mil metros sobre el mismo, por lo que sus climas son diversos. Estas características las posee Concepción Tutuapa uno de los 29 municipios del departamento de San Marcos en donde también existe riqueza cultural e historia.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

Se sabe que los fundadores del Municipio fueron dos familias alemanas, quienes reunían personas para trabajar en la cosecha de café en la costa marquense. Después llegaron a vivir otras familias indígenas procedentes de la actual aldea Lacandón, de la aldea Venecia del municipio de Tejutla y familias mestizas procedentes de la Cabecera Departamental de San Marcos.

“Inicialmente se funda Antiguo Tutuapa en 1870, por Acuerdo Gubernativo el 27 de febrero de 1889 se autorizó cambiar el nombre por Berlín; posteriormente por el crecimiento poblacional era necesario ubicar a la Cabecera Municipal en un lugar más amplio, por lo que el cuatro de noviembre de 1908, se dispuso que el pueblo se trasladara al lugar donde se encuentra actualmente y fuera llamado Tutuapa, anteponiéndole el de Concepción nombre dado en honor a la virgen de Concepción, patrona del lugar”¹.

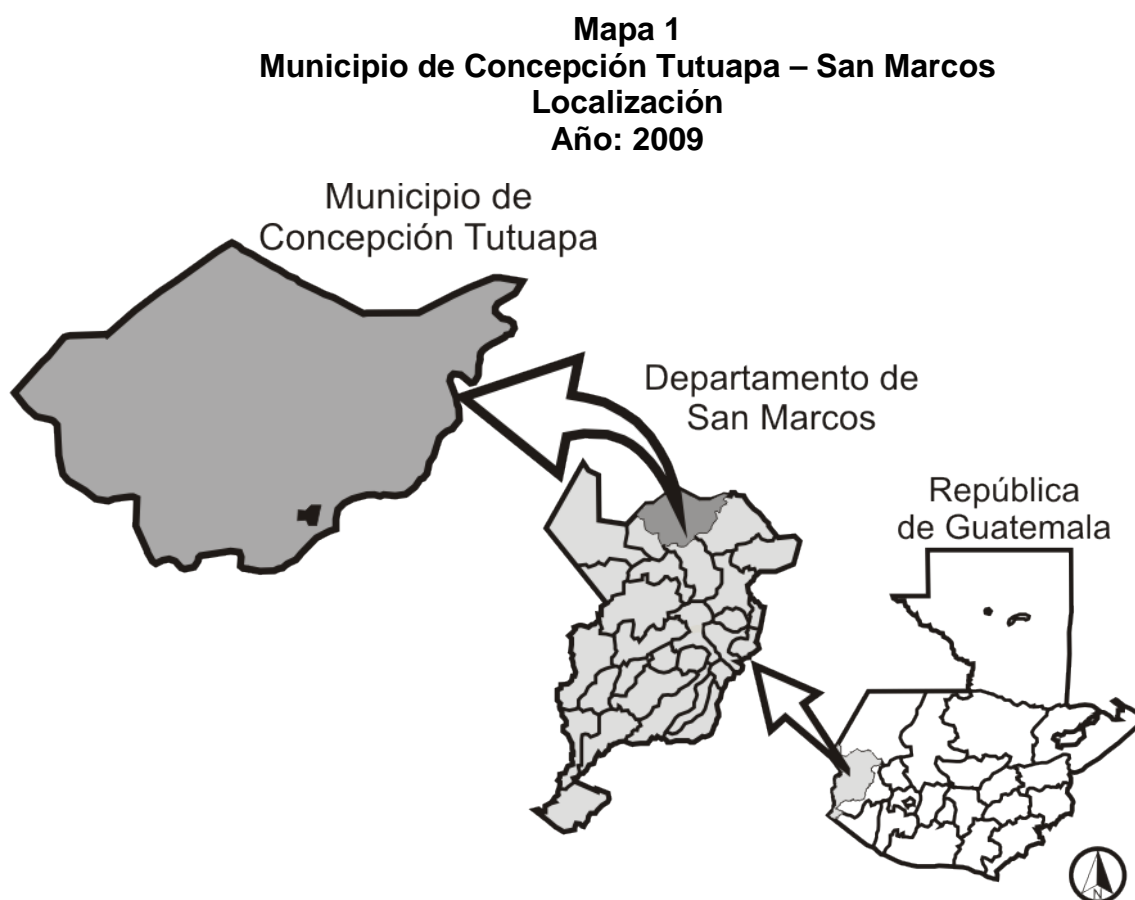
1.2 LOCALIZACIÓN Y COLINDANCIAS

El Municipio se localiza al norte y a 58 kilómetros de distancia de la Cabecera Departamental de San Marcos y al occidente a 310 kilómetros de la Ciudad Capital.

¹ Oficina Municipal de Planificación- OMP. Diagnóstico Municipal. 2006. Municipio de Concepción Tutuapa, San Marcos, Guatemala, 23p.

La extensión territorial del Municipio es de 176 kilómetros cuadrados, según el Instituto Geográfico Nacional. Representa el 0.16% del territorio nacional y el 4.64% del territorio Departamental. La topografía es irregular, presenta partes planas, montañas y cerros, se ubica en latitud de 14°14'25" y una longitud de 91°50'36", la altura promedio de 2,352 metros sobre el nivel del mar.

El siguiente mapa presenta la localización del Municipio, partiendo de la República de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia con base en mapas del Instituto Geográfico Nacional –IGN–

En Guatemala existen tres tipos de carreteras con su nomenclatura específica: ruta centroamericana (CA1 a CA9), ruta nacional (RN1 a RN14) y (W01 a W07) y por último la ruta Departamental, adicional están las carreteras secundarias de

terracería ó rurales. Para llegar a la Cabecera Municipal de Concepción Tutuapa desde la Ciudad Capital, se pueden tomar varias rutas sin embargo la principal ruta es la de Xela-San Marcos o ruta tierra fría, la cual se ubica por la ruta CA1, hasta el kilómetro 185, conocido como el cruce de cuatro caminos, jurisdicción de San Cristóbal, Totonicapán; se desvía a la ruta nacional (RN-9) a ciudad de Quetzaltenango y posteriormente la RN-12 que inicia en San Marcos y termina en cabecera municipal de Concepción Tutuapa. La distancia total es de 310 kilómetros; 283 de asfalto hasta el Municipio de Tejutla y 27 de terracería. Las colindancias de un municipio también influyen o son factores determinantes, es decir que municipios lo rodean y en algunos casos contribuye al desarrollo económico. En el siguiente mapa se muestran las colindancias del municipio de Concepción Tutuapa y su proximidad con el departamento de Huehuetenango.

Mapa 2
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Colindancias
Año: 2009



Fuente: Elaboración propia con base en mapas del Instituto Geográfico Nacional –IGN-

Las colindancias de Concepción Tutuapa son: Al norte con el municipio de Cuilco, San Ildefonso Ixtaguacán, San Gaspar Ixchil que pertenecen al departamento de Huehuetenango. Al este con el municipio de San Miguel Ixtahuacán, departamento de San Marcos. Al sur con Tejutla, y al oeste San José Ojetenam y Cuilco. En la investigación documental se estableció que no existe colindancia con el municipio de Santa Bárbara (Huehuetenango).

Por la topografía y altitud posee los tres tipos de climas principales: frío, templado y cálido. Las temperaturas frías que oscilan entre los cinco a diez grados centígrados se dan en las áreas montañosas, el clima templado de 11 a 20 grados centígrados se encuentra en regiones de alturas intermedias y el clima cálido con temperaturas de 21 a 28 grados centígrados. Las temperaturas más bajas se registran entre noviembre y febrero, con un promedio de cinco grados centígrados.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA

Durante los últimos años, se ha dado un crecimiento de la población y esto ha incidido en el ordenamiento territorial y ha determinado la forma de gestión del gobierno local.

1.3.1 División política

El Municipio se divide en aldeas, caseríos, parajes, cantones, barrios y sectores. Los censos de población y habitación realizados por el Instituto Nacional de Estadística -INE- en 1994 y 2002 han registrado variaciones considerables.

La división territorial está regulada en el Artículo 22 del Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, en la misma se establece la potestad del Concejo Municipal, de aprobar o no los cambios de categorías de los centros poblados, en la investigación de campo se estableció la siguiente división política del Municipio:

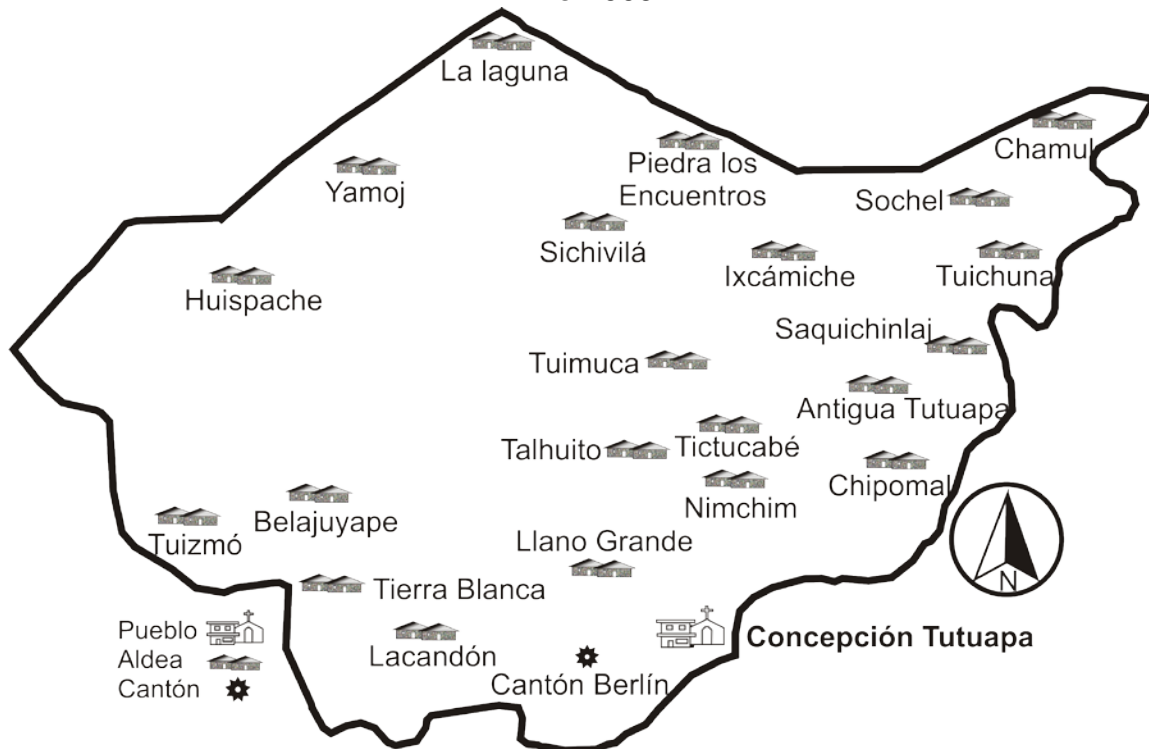
Tabla 1
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Centros Poblados
Año: 2009

No. Centro Poblado	Categoría	No. Centro Poblado	Categoría
1 Concepción Tutuapa	Pueblo	30 El Mirador Soloquij	Caserío
2 Antiguo Tutuapa	Aldea	31 El Porvenir	Caserío
3 Belajuyape	Aldea	32 El Remate	Caserío
4 Chamul	Aldea	33 El Rosario	Caserío
5 Chipómal	Aldea	34 Flor de Belén	Caserío
6 Huispache	Aldea	35 La Estancia	Caserío
7 Ixcamiche	Aldea	36 La Independencia	Caserío
8 La Laguna	Aldea	37 La Libertdad	Caserío
9 Lacandón Grande	Aldea	38 La Montañita	Caserío
10 Llano Grande	Aldea	39 La Union	Caserío
11 Nimchim	Aldea	40 Lacandón Chicho	Caserío
12 Piedra Los Encuentros	Aldea	41 Las Brisas	Caserío
13 Saquichinlaj	Aldea	42 Las Murallas	Caserío
14 Sichivilá	Aldea	43 Las Nubes	Caserío
15 Sochel	Aldea	44 Las Pilas	Caserío
16 Talhuito	Aldea	45 Linda Vista	Caserío
17 Tictucabe	Aldea	46 Loma Linda	Caserío
18 Tierra Blanca	Aldea	47 Los Cerritos	Caserío
19 Tuichuna	Aldea	48 Nueva Esperanza	Caserío
20 Tuimuca	Aldea	49 Nueva Reforma	Caserío
21 Tuizmó	Aldea	50 Nueva Victoria	Caserío
22 Yamoj	Aldea	51 Nuevo Progreso	Caserío
23 Cantón Berlin	Cantón	52 Panteón Buena Vista	Caserío
24 Buena Vista	Caserío	53 Plan Matazano	Caserío
25 Chapil (Tojchapil)	Caserío	54 Plan Quigüique	Caserío
26 Chiquila (Canhoc)	Caserío	55 Sacapichan	Caserío
27 Corral de Piedra	Caserío	56 Salamá	Caserío
28 Cuatro Caminos	Caserío	57 San Luis	Caserío
29 El Carrizal	Caserío	58 Santo Domingo	Caserío

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

En la tabla anterior no se incluyen los 19 parajes y en el mapa siguiente solamente se ubican los centros poblados más importantes, las 21 aldeas, el pueblo que corresponde a la Cabecera Municipal y el cantón Berlín.

Mapa 3
Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos
Principales Centros Poblados
Año 2009



Fuente: Fuente: Elaboración propia, con base en mapas del Instituto Geográfico Nacional-IGN

Se puede notar que la Cabecera Municipal se encuentra en el límite sur del territorio y que la mayoría de las aldeas se encuentran concentradas en toda la zona oriente, esto se debe a que en este sector se encuentra la ruta vehicular que atraviesa hacia el departamento de Huehuetenango.

Así también se puede observar que la zona sur se encuentra poblada por varias aldeas, esto se debe a que las fuentes de agua de todo el Municipio se encuentran en la aldea Lacandón y Cantón Berlín, razón por la cual se ubicaba el centro poblado mas importante para luego ser trasladado a donde actualmente se ubica, la fertilidad del suelo puede ser otra razón por lo que la población se localice en este sector.

Cuadro 1
Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos
Número de Centros Poblados
Años: 1994, 2002 y 2009

Categoría	Número de Centros Poblados		
	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de Campo 2009
Pueblo	1	1	1
Aldea	14	15	21
Caserío	62	62	44
Paraje	2	1	19
Cantón	0	0	1
Total	79	79	86

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009.

El cuadro uno muestra el resumen de los centros poblados, obtenido de los censos de 1994 y 2002, así como en el trabajo de campo realizado en el mes de junio de 2009 en el cual se determina la división política actual del Municipio, en este último año se utilizó la información que se determinó con la investigación de campo.

1.3.2 División administrativa

La municipalidad como ente autónomo decide la administración que desea, según la necesidad y capacidad financiera que tenga para crear los departamentos técnicos y administrativos que coadyuven a solventar de manera eficaz las necesidades del Municipio.

Los objetivos de la institución, la estructura organizacional, sus funciones principales, líneas de comunicación, niveles jerárquicos, cantidad de recurso humano que posee y deficiencias serán objeto de análisis en el siguiente capítulo en donde se ve más a fondo la situación por medio del Diagnóstico Administrativo Municipal.

1.4 POBLACIÓN

Considerando que la población es el elemento primordial porque alrededor de ella giran todas las demás variables y es la razón de ser de la municipalidad y por consiguiente del Diagnóstico Administrativo porque las condiciones o cambios que en ella se realicen repercuten en el contexto físico y social del Municipio. Para el estudio de la población es necesario establecer: la distribución por sexo, edad, área geográfica, pertenencia étnica, las que se describen a continuación.

Cuadro 2
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Análisis de la Población
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	Habitantes					
	1994	%	2002	%	2009	%
Por Sexo						
Hombres	21,824	50	23,935	48	24,164	43
Mujeres	21,634	50	25,428	52	32,032	57
Total	43,458	100	49,363	100	56,196	100
Por área						
Urbana	803	2	1,065	2	1,124	2
Rural	42,655	98	48,298	98	55,072	98
Total	43,458	100	49,363	100	56,196	100
Por Grupo étnico						
Indígena	41,908	96	48,436	98	55,634	99
No indígena	1,550	4	927	2	562	1
Total	43,458	100	49,363	100	56,196	100
Por Edad						
0 a 14 años	21,901	50	24,491	50	24,293	43
15 a 64 años	20,335	47	23,157	47	29,447	52
65 a mas	1,222	3	1,715	3	2,456	4
Total	43,458	100	49,363	100	56,196	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

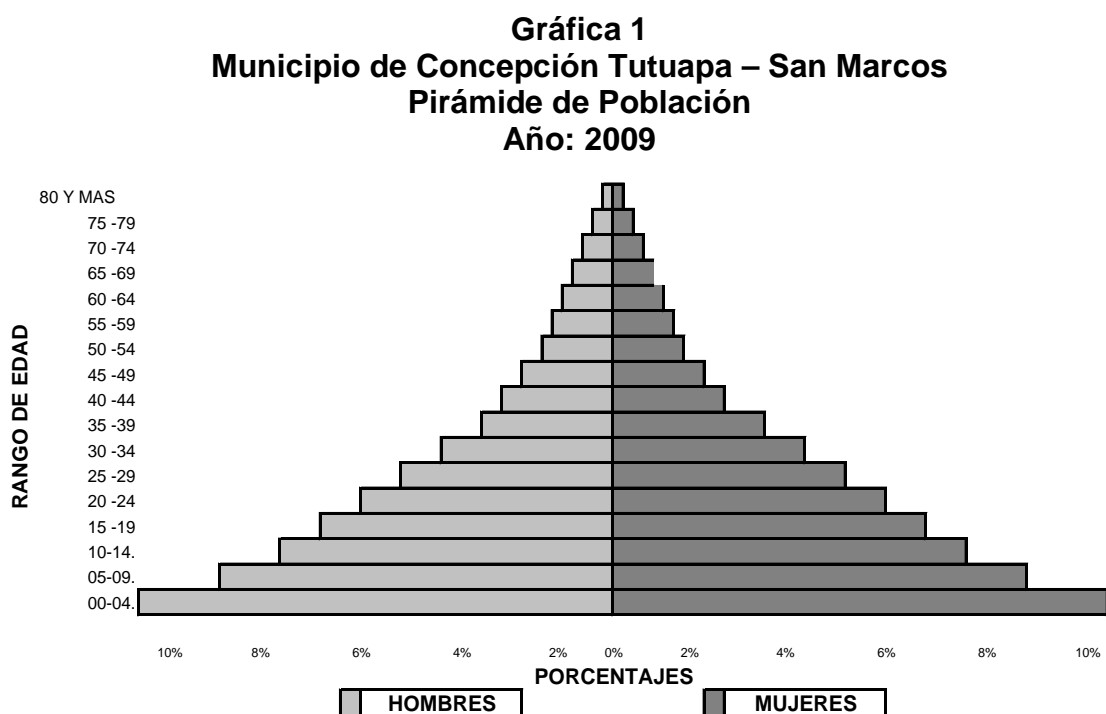
De acuerdo al X Censo Nacional de Población de 1994, realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, el número de habitantes era de 43,458 mientras que en 2002 según el XI Censo Nacional de Población, ésta aumentó a 49,363 habitantes, con un crecimiento anual 1.6% aproximado en el período inter censal. La proyección para el 2009 indica que la población del municipio de Concepción Tutuapa alcanzará los 56,196 habitantes lo que significa un crecimiento anual aproximado 1.9% en el lapso del año 2002 al 2009.

Según el censo de 1994 el Municipio contaba con 4,616 viviendas; para el año 2002 estas habían aumentado a 7,969 con un crecimiento porcentual de 72.64% en un período de ocho años y para el año 2009 según autoridades municipales se estima que existen un aproximado de 10,500 hogares. La distribución de la población por sexo brinda un panorama en el ámbito social, lo cual se determina por el grado de participación de hombres y mujeres en el desarrollo comunitario. Es posible que la reducción proporcional de hombres que se describe en el cuadro anterior sea porque, en su mayoría este género es el que migra, para el 2009 según investigación de campo se observó un incremento del tres por ciento, de población proveniente de los municipios aledaños al mismo, personas atraídas por la actividad comercial que se genera en el lugar.

En cuanto a la edad se puede notar que es una población joven con un 50 % concentrada en adolescentes y niños. Consecutivamente a ello se puede notar que las personas de la tercera edad representan un bajo porcentaje por lo que se puede suponer que existe mortandad a temprana edad en los adultos, por las condiciones de vida.

La distribución por grupos de edad a través de la pirámide muestra una base ancha lo cual confirma que se integra por población joven y en edad productiva, esta es una característica de países en vías de desarrollo, como Guatemala.

En los países desarrollados, las tasas de natalidad son bajas y por ello mostrarían una pirámide de población invertida, con predominio de población adulta.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Proyección de Población del Instituto Nacional de Estadística –INE-.

La base de población del Municipio es joven, está entre cero y 14 años de edad, se distribuyen equitativamente por género, como lo demuestra la pirámide poblacional.

En relación a su pertenencia étnica está conformada por el 98% indígena aproximadamente y el 2% por no indígena. La población indígena pertenece en su totalidad al grupo maya.

Para este análisis, se observa una diferencia muy marcada entre el área urbana y rural en cuanto al crecimiento poblacional, pues el Municipio concentra casi toda su población en la zona rural y una mínima está en el casco urbano. La distribución por área como se puede observar en el cuadro dos tiene una

composición de 1.85% para el área urbana y 98.15% para el área rural en el año 1,994, mientras que para el año 2,002 ésta fue de 2.16% y 97.84% respectivamente, lo que implica una tendencia estable en el período inter censal. La mayoría de población se concentra en el área rural como consecuencia de la actividad agrícola y la crianza de animales que son las dos fuentes de trabajo más relevantes del Municipio.

El acelerado crecimiento en el área rural se debe a que en la población indígena hay una cultura que hace difícil el control de natalidad y espaciamiento de los hijos, sumado al bajo nivel de escolaridad.

En todo el territorio del Municipio prevalece la población en edad productiva, segmento que se ha incrementado, lo cual es explicado por el alto nivel de crecimiento demográfico.

El siguiente cuadro muestra la densidad poblacional con datos de los censos 1994, 2002 y proyección para el año 2009 del Municipio, el cual tiene una extensión territorial de 176 Km², estos indicadores se describen a continuación.

Cuadro 3
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Densidad de Población
Años: 1994, 2002 y 2009

Fuente de datos	Población	Densidad por km ²
Censo 1994	43,498	247
Censo 2002	49,363	280
Proyección 2009	56,196	319

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

Se puede notar una densidad acelerada sobre el territorio del Municipio, la proyección para el año 2009 es de 319 habitantes por kilómetro cuadrado, comparado con la densidad poblacional a nivel nacional que es de 129 y

departamental de 257 habitantes; quiere decir que el Municipio presenta un una mayor densidad poblacional y ello genera presión demográfica sobre los recursos existentes así como la necesidad de ampliar el área urbana y los servicios hacia diferentes comunidades.

Otro aspecto importante de la población es la PEA y esta se constituye por las personas comprendidas entre siete años a menos de sesenta y cinco años de edad que desempeñan alguna actividad económica y también lo constituyen las personas desempleadas que se encuentran en buscan de oportunidades de trabajo.

Cuadro 4
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
PEA por Actividad Económica
Años: 2002 y 2009

Actividad económica	Censo 2002		Encuesta 2009	
	Población	%	Población	%
Agricultura	6,044	83	1,430	80
Servicios	902	12	0	0
Pecuario	0	0	255	14
Artesanal	0	0	11	1
Industria	282	4	0	0
Agroindustria	0	0	1	0
Otras	58	1	81	5
Total	7,286	100	1,778	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

La actividad económica que reúne mayor población es la agricultura, sin embargo es una actividad con bajos niveles tecnológicos y remuneración.

La población del Municipio depende, en gran medida de remesas familiares de Estados Unidos y esto permite que se desarrollen algunas actividades como las de servicios, artesanal y en muy bajo porcentaje la actividad pecuaria.

La mayoría viviendas tiene paredes de adobe, techo de lámina y piso de tierra; el 29% poseen solo una habitación como dormitorio para toda la familia, el 68% cuenta con dos a cuatro ambientes, tres por ciento con más de cuatro habitaciones.

1.4.1 Niveles de ingresos

El nivel de ingresos es insuficiente para cubrir las necesidades básicas y un buen porcentaje de las familias no cuentan con ingresos fijos, lo que da como resultado una extrema pobreza, el rango de ingresos de las familias consultadas se distribuyen según el siguiente cuadro:

Cuadro 5
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Nivel de Ingreso Mensual
Año: 2009

Niveles de Ingresos (cifras en quetzales)							
Rango		%		Rango		%	
de	0.00 a	500.00	29.11	de	2,501.00 a	3,000.00	3.11
de	501.00 a	1,000.00	28.89	de	3,001.00 a	3,500.00	2.00
de	1,001.00 a	1,500.00	23.33	de	3,501.00 a	4,000.00	0.44
de	1,501.00 a	2,000.00	6.44	de	4,001.00 a	mas	0.46
de	2,001.00 a	2,500.00	6.22				
Total 100 %		93.99				6.01	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009

Los ingresos de las familias son escasos, el 94% está por debajo de Q.2,501.00 cantidad que resulta insuficiente considerando que existe un promedio por hogar de seis a siete personas, es decir que no cubre la canasta básica y si a esto se le agrega que no se utiliza solo para alimento sino también para salud, educación, vestuario, transporte y otros gastos que coadyuven satisfacer la necesidad de la familia.

La población es extremadamente pobre, porque tienen que sobrevivir con estos escasos ingresos y en muchas ocasiones dejan fuera del alcance la educación y la salud. En la actividad agrícola se determinó que el salario oscila

entre Q.25.00 a Q. 30.00 por jornal sin prestaciones laborales, el mismo está por debajo del salario mínimo que establece la ley.

1.4.2 Pobreza

En cuanto a los niveles de pobreza según SEGEPLAN, en los mapas de pobreza para el año 2002, el Municipio presentaba un porcentaje del 92.16% con una pobreza extrema del 45.37%². Para el año 2009 según datos recabados en la encuesta por medio de los niveles de ingreso que obtienen las personas en el lugar, se determinó que el 96% de la población vive en situación de pobreza, y que el 79% en extrema pobreza, de acuerdo a parámetros internacionales que los pobres son todas las personas que viven con menos de dos dólares al día y las de extrema pobreza los que viven con menos de un dólar diario.

1.4.3 Desnutrición

La desnutrición está estrechamente vinculada al nivel de ingreso de la población, a la falta de empleo y en general a los niveles de pobreza. Entre las consecuencias de la desnutrición están la falta de crecimiento físico, desarrollo limitado de sistema neurológico, lo cual a su vez limita su capacidad de aprendizaje, de socializar, poca autoestima. En Guatemala la niñez es una de las más afectadas por la falta de una alimentación que le provea al organismo los nutrientes necesarios para su desarrollo. Para el año 2003 se estimaba que el 23% de los niños menores de cinco años estaban desnutridos, en el período de 1996 al 2004 el 49% de los niños tenían estatura menor a lo normal, para el año 2007 el Centro de Salud reportó que el 74% de la morbilidad prioritaria era, por anemia y el 70% de los casos eran de mujeres, para el 2009, según la FAO el 84% de los niños muestran desnutrición en algún grado.

² Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia- SEGEPLAN-. GT. 2004. Mapa de pobreza 2002. Guatemala, 50p.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Toda población requiere de una serie de servicios básicos necesarios para la actividad diaria y a través de ellos el bienestar de las personas de la comunidad; esto permite desarrollar sus capacidades y aprovechar oportunidades que repercutan en beneficio individual y colectivo. A continuación se hace un análisis de los servicios básicos municipales con los que cuenta la población, que inicia con los más elementales para el desarrollo humano como lo son educación y salud.

1.5.1 Educación

El sistema educativo del Municipio se compone del sector público, privado y por cooperativa, este último se conforma de aportes municipales y padres de familia para los diferentes niveles educativos: pre-primaria, primaria, media y superior, esto se debe gracias al apoyo de entidades y organizaciones, que a lo largo de los años han invertido en la construcción de escuelas para satisfacer la alta demanda educativa, lo cual sería imposible para los gobiernos municipales.

Cuadro 6
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Población Estudiantil Inscrita
Año: 2009

Nivel educativo	Sector				Total	%
	Oficial	Privado	Municipal	Cooperativa		
Preprimaria	1,830	12			1,842	8.54
Primaria	16,274	84			16,358	75.83
Básico	664	71	53	1,895	2,683	12.44
Diversificado	117	125		448	690	3.20
Total	18,885	292	53	2,343	21,573	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Anuario Estadístico 2009, Ministerio de Educación- MINEDUC- Guatemala 2009

Como puede notarse, la población estudiantil inscrita del Municipio se encuentra concentrada actualmente en los niveles de preprimaria y primaria, estos a su vez se desarrollan en el sector oficial y en el área rural.

El sector oficial cuenta con el 87.4 % de los estudiantes del Municipio en sus diferentes niveles, seguido en por sector cooperativo el cual atiende en su mayoría a la población del nivel básico. El sector privado se enfoca a atender a la población estudiantil del casco urbano, en el nivel diversificado.

El incremento de la cobertura de la educación a todo nivel es imprescindible para garantizar mejores oportunidades a la población del Municipio, es por ello que, en el año 2009, se ejecutan mas obras que beneficio al sector educativo y en comunidades de mayor población.

Cuadro 7
Municipio de Concepción Tutuapa – San marcos
Cantidad de Establecimientos por Nivel Educativo y Área
Año: 2009

Nivel	Oficial		Privado		Cooperativa		Total	%
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural		
Preprimaria	1	70	1				72	36.73
Primaria	2	88	1				91	46.43
Basico	1	10	1		1	16	29	14.80
Diversificado	1		2		1		4	2.04
Total	5	168	5	0	2	16	196	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Anuario Estadístico 2009, Ministerio de Educación-MINEDUC-, Guatemala 2009

En el Municipio existen habilitados 196 centros educativos, donde predomina el sector oficial con el 86%, preprimaria y primaria absorben casi la totalidad de la cobertura oficial y un establecimiento de básico y de diversificado. El otro sector en importancia es el de cooperativa, el cual posee 18 establecimientos en el lugar, enfocándose a prestar el servicio a nivel básico, principalmente en el área rural y un establecimiento de diversificado en el casco urbano.

A pesar de los esfuerzos en infraestructura educativa en el Municipio, prevalece el analfabetismo, para el año 2008, la Comisión Nacional de Alfabetización – CONALFA- estimó que el 35.46% de la población es analfabeta, la más elevada del Departamento. Esto a pesar de que el lugar cuenta con una delegación permanente que coordina todo lo relacionado a la alfabetización.

1.5.2. Salud

Este es el otro componente fundamental para garantizar el mejor desarrollo tanto físico como mental de las personas. Las deficiencias en salud en el Municipio se asocian a la mala calidad alimenticia y nutricional de la población, así como a la falta de higiene, lo cual influye en un desarrollo limitado tanto físico como mental. Las deficiencias en peso y talla de los niños de acuerdo a sus edades, es el reflejo de una salud muy frágil y esto se evidencia en el desempeño escolar y laboral de la población. La esperanza de vida al nacer es de 70 años³, lo que refleja que la calidad de vida de las personas no es la óptima.

Tabla 2
Municipio de Concepción Tutuapa – San marcos
Indicadores de Salud
Años: 2008-2009

Tasa (por cada mil habitantes)	2008	2009
Fecundidad	127.20	112.00
Natalidad	33.00	23.00
Mortalidad neonatal	1.00	1.00
Mortalidad infantil	14.00	6.00
Mortalidad materna	3.00	1.00
Tasa de crecimiento vegetativo	2.86	1.57

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de el Centro de Salud de Concepción Tutuapa, San Marcos. Grupo EPS., primer semestre 2009.

³ Instituto Nacional de Estadística –INE- 2002. XI Censo de Población, VI de Habitación y Proyecciones de Población. Guatemala, 26p.

Para el año 2008 nacieron en el Municipio 1,833 niños, la tasa de fecundidad expresa que de cada 1,000 mujeres en edad fértil, la cantidad que quedan embarazadas en término de un año. La tabla muestra en términos generales que existen mejoras en las condiciones de vida en el Municipio. Mortalidad neonatal se refiere a las muertes ocurridas durante las cuatro primeras semanas de vida. Esta tasa refleja que los servicios de salud en los últimos años han sido importantes para mantener bajo este índice. La mortalidad infantil indica el número de recién nacidos que mueren durante el primer año de vida y se mantiene bajo como producto de una mayor cobertura en las comunidades y concientización hacia la población de asistir a los Centros y Puestos de Salud del Municipio.

La mortalidad materna se refiere a la ocurrida durante y por complicaciones del parto y la tasa de crecimiento vegetativo indica la diferencia entre el número de nacimientos y el número de defunciones en término de un año, este comportamiento de la tasa de crecimiento refleja la falta de educación reproductiva e implica que en menos de 25 años la población del Municipio se habrá duplicado y generará demanda de satisfactores tanto económicos como sociales.

Las principales causas de morbilidad infantil son: infección respiratoria aguda, rinofaringitis, diarrea, parasitismo, enfermedad de la piel, neumonía, anemia, amebiasis, amigdalitis y conjuntivitis. Es de hacer notar que las diarreas y parasitismo representan el 28% de la morbilidad infantil en su conjunto, esto directamente relacionado a la higiene y la calidad del agua que consume la población del Municipio.

Según las estadísticas del centro de salud del Municipio las principales causas de mortalidad en el Municipio son: neumonías, diarreas, bronconeumonía,

desnutrición, deshidratación, paro cardiaco, paro respiratorio, infarto agudo del miocardio, alcoholismo nivel intoxicación.

Para finales del año 2008, como parte de los nuevos servicios que presta el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a la población, el centro de salud se convirtió en un centro de atención permanente con atención las 24 horas, esto dio lugar a un incremento del personal para poder cubrir la demanda, además de cinco puestos de salud en las comunidades de: aldeas Sóchel, Tuichuna, Antiguo Tutuapa, Huispache y Tuizmó, así como de nueve Unidades Mínimas de Salud –UMS-. Según las estadísticas locales para el año 2008 del centro de salud, los diferentes puestos de salud y las unidades mínimas de salud atendieron 33,448 consultas por diferentes causas. Dentro de los principales programas de atención que presta el centro de salud están: Inmunizaciones, consulta general y control pre y post natal, campañas de prevención de enfermedades y vacunación de perros.

- **Cobertura de salud**

Aunque la infraestructura actual es limitada, así como el personal con que cuenta, se pretende dar cobertura a toda la población que lo requiera. El 92% asiste a recibir atención médica a cualquiera de los centros o puestos de salud, referente a la calidad del servicio que recibe, el 53% afirmó que es regular, el 41% opinó que es bueno y el 6% cree que es malo. De los encuestados, el 64% afirmó haber recibido medicinas.

1.5.3 Agua

En el Municipio cuenta con servicio de agua entubada y potable, para el año 2002, según el Instituto Nacional de Estadística –INE- 4,079 familias contaban con servicio de agua entubada lo que representaba el 51% y no se contaba con servicio de agua potable; para finales del año 2009, según información del centro de salud, 806 familias o un aproximado de 5,000 habitantes que

representan el 9% de los hogares contarán con servicio de agua potable en la aldea Huispache por un proyecto aislado en ese sector.

El 60% de la población en general cuenta con agua entubada sin ningún tratamiento y el 31% no cuentan con el servicio y se abastecen del vital líquido de los ríos o manantiales.

El servicio de agua domiciliar que recibe la población, proviene de manantiales que están ubicados dentro del mismo Municipio, los cuales fueron comprados por la Municipalidad con aportes de ésta y aportes de las familias beneficiadas. El agua es distribuida por gravedad a cada una de las comunidades, es de mencionar que por falta de información, algunas poblaciones se han opuesto a la cloración del agua, el costo mensual que representa la purificación ha sido otro factor determinante para su implementación. La falta de potabilización del agua ha tenido sus consecuencias negativas, lo demuestran las causas de morbilidad y mortalidad por diarrea, parasitismo y amebiasis.

1.5.4 Energía eléctrica

Este servicio es proporcionado por la empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. -DEOCSA-; según datos del censo del año 2002 indica que 3,323 familias contaban con energía domiciliar esto representaba 41.7%, para el año 2009 según listado de medidores (contadores) 7,500 viviendas cuenta con energía domiciliar lo que representa el 71.42% de cobertura en el Municipio, confirmándose los resultados de la investigación de campo que muestran un alto porcentaje de cobertura.

Comparado con el último censo del año 2002 se duplicó el número de beneficiados y la cobertura aumentó en un 30%; para el año 2009 se tiene planificado finalizar los proyectos de introducción de energía domiciliar en las comunidades de Antiguo Tutuapa y Panteón Buena Vista con un centenar de nuevos usuarios en cada localidad. Los centros poblados de Buenos Aires, Tuichun, El Porvenir, Las Nubes, entre otras carecen del servicio.

1.5.5 Drenajes

El servicio de drenaje es indispensable en las áreas urbanas, donde la cercanía de las viviendas y concentración de la población genera una considerable cantidad de desechos, los cuales de no ser manejados de forma adecuada, generarán problemas a la salud a través de la contaminación de los alimentos y el agua principalmente. En el Municipio la mayor cantidad de población habita en el área rural pero las viviendas están bastante dispersas y esto dificulta a las autoridades municipales y a las entidades de apoyo ejecutar proyectos de este tipo, por el elevado costo que representa.

Las familias que no cuentan con el servicio de drenajes ni letrinas, vierten sus desechos a los barrancos y quebradas que posteriormente contaminan ríos y manantiales y estos a su vez son utilizados por centros poblados que carecen de servicio de agua potable y entubada, poniendo en alto riesgo a los pobladores de contraer enfermedades.

En la Cabecera Municipal, en las aldeas de Antiguo Tutuapa y Huispache se cuenta con un sistema de drenaje que cubre una mínima parte de la población y estas aguas son conducidas a los ríos más cercanos sin ningún tipo de tratamiento previo.

La información recabada en la encuesta 2009, indica que existe un déficit del 96%, principalmente en las áreas rurales donde la introducción del mismo es demasiado onerosa. El Municipio no cuenta con un sistema de tratamiento de aguas servidas, todos los desechos líquidos, sólidos y otros, son vertidos a los ríos y barrancos más cercanos.

1.5.6 Sistema de recolección de basura

Con el crecimiento acelerado de la población se agranda el problema de la generación de desechos, el servicio de extracción de basura está a cargo de la Municipalidad y éste solo cubre el casco urbano, que representa el 2% de todo el Municipio.

Este servicio se presta sin costo para los vecinos y se hace los días martes y viernes, tanto domiciliar como la abandonada en las calles durante los días de mercado.

En el Municipio no se han implementado sistemas adecuados para el tratamiento de los desechos sólidos, se incinera al aire libre sin ningún control o supervisión de las autoridades sanitarias, para evitar la emanación de gases tóxicos y contaminantes. Tampoco se dispone de un lugar de disposición final adecuado para estos desechos y simplemente son trasladados al cantón Berlín donde se dejan a la intemperie sin ningún tipo de control y tratamiento.

1.5.7 Letrinización

El sistema de drenajes está a la disposición de muy pocas comunidades y al no contar con un sistema de conducción de excretas se ha generado la necesidad de la población y entidades de apoyo a la construcción de letrinas, para el año 2002, el 78% de la familias contaba con el sistema, para el año 2009, el 90% de los hogares cuenta con un sistema de letrinización, el cuatro por ciento con un sistema de sanitario conectado a un drenaje público, cuatro por ciento conectado a una fosa séptica y un dos por ciento sin este servicio.

El incremento de cobertura en este servicio, se debe a que entidades no gubernamentales han desarrollado proyectos permanentes de letrinización con el fin de evitar la propagación de enfermedades gastrointestinales, especialmente y la contaminación las vertientes que desembocan en ríos y mantos acuíferos.

1.5.8 Cementerios

El municipio de Concepción Tutuapa dispone de 15 cementerios ubicados en igual número de comunidades, los cuales están en las afueras de cada centro poblado, los alcaldes auxiliares de cada lugar son los encargados de administrar

y darle el debido mantenimiento a cada uno de ellos, las comunidades que no cuentan con este servicio, hacen uso de los más accesibles. Para beneficio de los pobladores, este servicio no tiene costo alguno.

1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Las organizaciones sociales y productivas son creadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población, mejorar las condiciones de vida de los habitantes, incrementar el nivel económico, cultural y educativo de las familias y apoyar el desarrollo socioeconómico del Municipio. Se presenta la tabla que muestra las diferentes organizaciones sociales del Municipio:

Tabla 3
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Organización Social y Productiva
Año: 2009

Organización	Tipo	Ubicación
Comité de padres de familia	Social	Uno en cada centro poblado
Comité de vigilancia	Social	Dos aldeas y dos caseríos
Comité de deportes	Social	Uno en cada centro poblado
Comité de agua potable	Social	En 18 aldeas y 14 caseríos
COCODE	Social	64 centros poblados
COMUDE	Social	Uno en todo el municipio
Asociación productiva agrícola	Productiva	10 aldeas y 18 caseríos
Asociación productiva pecuaria	Productiva	11 centros poblados
Cooperativa	Productiva	7 centros poblados

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

Sobre estas últimas organizaciones sociales, radica actualmente el apoyo del gobierno municipal hacia la población y son ellos los que gestionan los proyectos y la priorización de los mismos.

Así mismo las organizaciones productivas son la base para el desarrollo integral y ayudan al aprovechamiento de la producción, promueven el nivel de vida de la población del Municipio. Su acción se extiende a la ejecución y apoyo de

proyectos productivos agrícolas y pecuarios que contribuyen a generar empleos e ingresos para la población. A pesar de no haber cubierto en su totalidad la actividad productiva del Municipio, se describen las que, al momento de la investigación se encuentran en funcionamiento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se presenta un análisis de las condiciones administrativas actuales de la municipalidad, su estructura organizacional y las funciones que realiza para cumplir con los objetivos de satisfacer las necesidades de la población de Concepción Tutuapa, dentro del marco legal correspondiente.

2.1 MARCO LEGAL

El marco legal que rige la administración de las municipalidades y la de Concepción Tutuapa se sustenta en las siguientes leyes:

2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala de 1985, por orden jerárquico es la primera ley a la cual se sujetan las demás leyes ordinarias. Los gobiernos municipales realizan sus operaciones con base a los artículos 224, 225, 226, 228, 232, 239, 253 al 255 y 257 al 262.

Los artículos anteriores establecen los lineamientos en cuanto a la división territorial, descentralización, creación de consejos nacionales, regionales y departamentales de desarrollo. Se designa a la Contraloría General de Cuentas para la fiscalización de todas las instituciones públicas, entidades descentralizadas, autónomas y cualquiera que reciba fondos.

También norma todo lo relacionado con el régimen municipal, establece la autonomía de las municipalidades, forma de gobierno, recursos económicos y derecho al diez por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, de éstos ingresos se asigna el 90% para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos y el otro 10% para gastos de funcionamiento.

2.1.2 Código Municipal

El Código Municipal o decreto 12-2002 es producto de la modernización y descentralización del estado y consecuente a la firma de los Acuerdos de Paz, que interpreta el contenido en cuanto a su compromiso de emitir una legislación municipal adecuada a la realidad de nuestro País.

Establece como objeto dentro del primer título de generalidades, el desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en el código.

El título dos se refiere a la población y territorio, el registro de vecindad, la organización de los vecinos y hace énfasis en las comunidades de pueblos indígenas y todo lo concerniente a la división territorial, los conflictos de límites jurisdiccionales y los procedimientos para la creación y modificación de municipios.

El título tres abarca el reglamento interno, la organización de comisiones, los requisitos para optar al cargo de alcalde, sus atribuciones, las mancomunidades de municipios, la representación de los síndicos, concejales y las alcaldías auxiliares. El cuarto título contiene todo lo relacionado a la información, participación ciudadana y el derecho a ser informado, el título quinto contiene los artículos relacionados a la administración municipal, policía, régimen laboral, funcionarios y oficinas técnicas.

El título sexto contiene las finanzas, el endeudamiento, la asignación constitucional y el presupuesto, el siguiente título se enmarca en los principios reguladores de los procedimientos administrativos, el ordenamiento territorial y desarrollo integral. Por último el octavo título contiene el régimen sancionatorio, los medios de impugnación, el juzgado y las disposiciones finales.

Para efectos del diagnóstico, se pueden mencionar el capítulo tres, en los artículos 80, 81 y 82 el régimen laboral; y en el título cinco, las oficinas técnicas municipales y la administración financiera integrada municipal – AFIM-.

2.1.3 Ley Orgánica del Presupuesto

El artículo 238 de la Constitución Política de la República de Guatemala describe el contenido de la Ley Orgánica del Presupuesto, la que debe regular, entre otros, los procesos de: Formulación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, así como lo relativo a la deuda pública, las formas de comprobar los gastos y de recaudación de los ingresos públicos;

2.1.4 Ley de Servicio Municipal

El decreto 1-87 o Ley de Servicio Municipal, norma las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, aclarando que en el artículo uno, dichas disposiciones quedan susceptibles a ser mejoradas por las mismas, asimismo asegura para los servidores municipales la justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa, base fundamental para el presente diagnóstico.

También fortalece la autonomía municipal mediante un sistema de administración de personal que considera algunos principios, esto apoyado por la oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades.

En el capítulo dos, los artículos del 27 al 33, se refieren a los exámenes para ingresar a prestar servicios a las municipalidades y posteriormente todas las obligaciones, prohibiciones y el régimen de salarios.

2.1.5 Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento

El decreto 57-92 tiene como objetivo, establecer un desarrollo eficaz en cuanto a los criterios de administración pública y de las compras y contrataciones de bienes, servicios, y licitaciones, que regulan la gestión administrativa de cada una de las municipalidades. Se establecen los órganos competentes, las juntas de cotización y licitación y de acuerdo al monto en remuneración de servicios,

como parte importante de la administración. El capítulo tres se refiere a pagos y los criterios de anticipo en obras, como se menciona en el artículo 58 que se debe de pagar hasta un 20% en obras debidamente supervisadas y las estimaciones de pago, fluctuaciones de precios en los artículos posteriores.

2.1.6 Ley de Descentralización

Como se hace mención en el Código Municipal, los Acuerdos de Paz establecen una descentralización del Organismo Ejecutivo y esto se hace a través del decreto 14-2002, Ley General de Descentralización. Esta ley tiene por objeto desarrollar el deber constitucional del Estado de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada, para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio y demás instituciones del Estado.

El artículo cuatro establece los principios de autonomía municipal y la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos, estos criterios se especifican en el reglamento de la ley en los incisos de la “a” a la “j”, en donde sobresale: el mejoramiento en calidad y cobertura de los servicios, aumento del esfuerzo local propio en la recaudación de ingresos y en el mejoramiento del gasto público municipal entre otros.

2.1.7 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos

El decreto 89-2002 tiene como justificación la fiscalización de los ingresos y egresos del presupuesto del estado, específicamente de los municipios y entidades autónomas del estado y tiene como objeto crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia de los preceptos constitucionales y legales en el

ejercicio de las funciones públicas para evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado.

El artículo seis menciona en su inciso “b” un principio de probidad, el ejercicio de la función administrativa con transparencia y en el artículo ocho se establece la responsabilidad de las personas al servicio del estado.

2.1.8 Estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM-

Estos estatutos buscan primordialmente promover la transparencia de las municipalidades en su gestión administrativa y entre los aspectos que se evalúan se encuentran: el uso del sistema Guatecompras, la implementación de la Oficina Municipal de Planificación, la administración financiera integrada municipal y su auditoría, el Comité Municipal de Desarrollo (COMUDE), el informe de inversión a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), la entrega del presupuesto ejecutado y proyectado al Ministerio de Finanzas Públicas y las rendiciones electrónicas a través del CIAF -Muni.

2.1.9 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-

Determina los alcances del régimen autónomo municipal, las rentas, tasas e impuestos, la coordinación de las funciones propias de las corporaciones municipales y la cooperación entre estas y las otras entidades de derecho público, así como sus relaciones con el gobierno. Los títulos están referidos a los principios fundamentales; distritos y habitantes, clasificación, organización y funcionamiento del gobierno y administración; empleados, régimen económico; despacho de negocios; urbanismo; faltas y sanciones; disposiciones finales.

Incluye la ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal, cuyos capítulos se refieren a la institución, funciones, administración, cuentas, ejercicios anuales, prohibiciones, régimen fiscal y disposiciones generales y transitorias.

2.1.10 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles

El decreto 15-98 del Congreso de la República establece en su artículo dos, que el destino de lo recaudado le corresponde a las municipalidades del País, para el desarrollo local, y al Estado, para el desarrollo municipal, de la forma siguiente:

El producto recaudado por la administración tributaria de los contribuyentes afectos al dos (2) por millar, se trasladará a las municipalidades respectivas en su totalidad, ingresándolos como fondos propios;

El producto recaudado por el Ministerio de Finanzas Públicas de los contribuyentes afectos al seis (6) o nueve (9) por millar, se distribuirá veinticinco por ciento (25%) para el Estado y el setenta y cinco por ciento (75%), para las municipalidades, en cuya jurisdicción territorial esté ubicado cada inmueble, como fondos privativos. Los recursos provenientes de la aplicación del impuesto a que se refiere la presente ley, únicamente podrán destinarse por las municipalidades como mínimo un setenta por ciento (70%) para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura.

Interés y uso colectivo y hasta un máximo de un (30%) para gastos administrativos de funcionamiento. Como fuente de ingreso de la municipalidad se puede establecer su aplicación y destino apropiado.

2.1.11 Ley del Impuesto Al Valor Agregado

El decreto 27-92 establece una reforma al impuesto al valor agregado, el cual amplía el ámbito de aplicación del tributo, incorpora nuevos contribuyentes, elimina exenciones, facilita a la administración tributaria, el cumplimiento de sus atribuciones y les entrega nuevos y más eficientes elementos de control para permitirle al Gobierno cumplir con sus objetivos de desarrollo económico y social. El artículo dos describe como contribuyentes a: toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aún cuando no tengan personalidad jurídica y que realicen en el

territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley, es decir que, en este inciso se involucra a las municipalidades.

2.1.12 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

El acuerdo gubernativo 11-2002 o Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural tiene como objetivo la instauración de un diálogo armonioso entre las deferentes culturas y participación activa de las diversas comunidades para coadyuvar a fortalecer la unidad nacional.

En el artículo cuatro se establecen los objetivos específicos de la ley y entre los que se menciona el de trasladar al Órgano Ejecutivo, las opiniones que deberán servir para la coordinación de la administración pública.

También el inciso B, que debe lograr que el Organismo Ejecutivo, apruebe los mecanismos de evaluación conjunta e interinstitucional del proceso de formulación de las políticas públicas. El capítulo dos menciona la acreditación de los representantes y las funciones de los consejos y en los capítulos posteriores desarrolla el tema de consejos regionales y consejo municipal de desarrollo. Algunos artículos de esta ley han sido modificados por el Acuerdo Gubernativo 229 2003.

2.1.13 Ley de Acceso a la Información Pública

El decreto 57-2008 del Congreso de la República, establece esta ley que tiene como objeto garantizar a toda persona, el derecho de solicitar y a tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y obligados por la presente ley a proporcionarlos, otro de sus objetivos es el garantizar la transparencia de la administración pública, en el artículo seis en sus incisos 18 y 19 identifican a las municipalidades y los consejos de desarrollo urbano y rural, como sujetos obligados a esta ley y a su actualización.

2.1.14 Acuerdos de Paz

Los acuerdos de paz se establecen en un contexto de antagonismos dentro de la sociedad guatemalteca, sin embargo ejercen una fuerza de cambio que, de alguna manera ha beneficiado a la sociedad, lamentablemente algunos se han quedado en buenas intenciones pero otros si lograron cumplir, en gran medida, con los objetivos propuestos. En el inciso IV del Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, se deja claro la intención de la modernización de gestión pública y política fiscal. En este acuerdo se describe uno de los compromisos del Gobierno central, que es profundizar la descentralización y la desconcentración de las facultades, responsabilidades y recursos concentrados, con el objeto de modernizar y hacer efectiva y ágil la administración pública.

Además agrega que dicha descentralización debe de asegurar la transferencia del poder de decisión y recursos adecuados a los niveles apropiados, como lo son: Local, municipal, departamental y regional.

Mas adelante describe otros objetivos específicos de dicho acuerdo en el que promueve la legislación para la descentralización de los sistemas de: apoyo, contratación, compras y administración financiera.

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

El presente diagnóstico pretende detectar causas y consecuencias de deficiencias administrativas de la actual administración Municipal, con el objeto primordial de encontrar alternativas de solución que sean eficaces y objetivas, y que consideren los recursos disponibles del Municipio, para lograr una administración eficiente. Es un estudio integral, es por ello que se realiza por medio del proceso administrativo.

2.2.1 Planificación

El período de gobierno de las municipalidades, en algunos casos limita este aspecto importante de la administración, por lo que ésta se realiza año con año por medio del Plan Operativo Anual (POA), este plan se encuentra estrechamente ligado al presupuesto que se dispone. En la mayoría de municipalidades, no existe una planificación estratégica, que permita tener una visión integral de las necesidades y priorización de proyectos de cada municipio.

- **Principios**

Para poder analizar la situación de esta función es importante tener claros los principios que la regulan, entre los más importantes están el de flexibilidad, este permite que existan márgenes de holgura y afrontar situaciones imprevistas que corrijan el curso de acción dentro de la planificación.

El otro principio es el de la unidad, el cual indica que todos los planes de la institución deben de unirse en un plan general y por último el principio de precisión el cual determina que la planificación se basa en datos reales.

De estos tres principios, la administración municipal actual, solamente no se aplica el de unidad, ya que la mayoría de empleados no se ubica dentro del objetivo y plan general, sin embargo el de flexibilidad y de precisión si se aplican, por la constante realización de diagnósticos en los centros poblados para establecer la situación actual.

- **Misión**

A pesar de contar con una misión, actualmente se desconoce por la mayoría del personal, porque no se tiene acceso a ella, esto se debe a que no es utilizada, como base fundamental, para la planificación y no se encuentra impresa a la vista de los empleados, en ninguna de las unidades administrativas.

- **Visión**

Este es otro elemento importante dentro de la planificación porque permite establecer metas a futuro, principios y estrategias que marcan el camino a seguir por parte de la administración. Al igual que la misión es otro aspecto que se ha dejado de utilizar y se encuentra archivada en secretaría, el personal la desconoce a pesar de que en ella se encuentran los principios para el servicio.

- **Análisis del contexto**

Para el desarrollo de una planificación eficaz, se debe de analizar el contexto de la realidad del Municipio y de la administración, se estableció que, se han hecho estudios en algunos centros poblados y que han sido de mucha utilidad para la planificación, sin embargo esta información la poseen unidades diferentes a las que realizan la planificación anual. Además no se ha realizado en ninguna ocasión un análisis de la situación administrativa.

- **Objetivos**

En cada una de las unidades administrativas se desconocen los objetivos, tanto de cada unidad, como el objetivo general, el cual no se ha dado a conocer por ningún medio. Los objetivos que se manejan se deben de actualizar y de promover, partiendo del análisis del contexto y en congruencia con la misión y la visión.

- **Políticas**

No existen políticas claras que permitan el claro cumplimiento de los objetivos y que sirvan como guías de pensamiento para la actual administración, al igual que los objetivos estas no son tomadas en cuenta para la planificación.

- **Estrategias**

Estas dependen de las condiciones de cada municipio, y en este caso, no se han elaborado estrategias propias, que permitan crear ventajas competitivas para el cumplimiento de los objetivos. Es decir que no se han tomado en cuenta los factores a favor y en contra dentro de la planificación.

- **Procedimientos**

Estos no se dan a conocer claramente a cada empleado en las diferentes unidades administrativas, los empleados no poseen por escrito las atribuciones que les corresponde y solamente realizan sus actividades por orientación directa por parte de sus superiores o compañeros. Existen manuales pero estos no han sido distribuidos a las diferentes unidades en donde deben de ser utilizados.

Los documentos que contienen toda la información se encuentran en los archivos, por lo que contradice al Código Municipal en su artículo 92 el cual indica que los empleados municipales deben de conocer los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades, las cuales se determinan en la Ley de Servicio Municipal.

- **Reglas**

Las reglas al igual que los procedimientos permiten el mejor funcionamiento administrativo y el logro de metas, sin embargo no existen reglas que sean el soporte de las políticas y como consecuencia, se crea un ambiente de incertidumbre, en situaciones que no se han considerado o que se consideren a futuro en la planificación.

- **Plan operativo anual y presupuesto**

En el año 2007 se establece de manera oficial la Oficina Municipal de Planificación (OMP), sin embargo esta aún no incide directamente en la formulación de presupuesto, en la toma de decisiones para la ejecución de proyectos y la planificación operativa anual.

2.2.2 Organización

La Municipalidad cuenta con un organigrama, pero éste no se adecúa a la realidad actual ni a los requerimientos del Código Municipal, existen deficiencias en cuanto a la cantidad de unidades administrativas, las funciones de cada departamento, las relaciones, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad.

La mayoría del personal desconoce la estructura organizacional y no se le ha dado a conocer el manual que describe los puestos de trabajo, por ello, sus actividades las realiza por instrucción de sus compañeros o superiores.

- **Principios**

Los principios que fundamentan esta función son: El de la especialización, el cual se basa en la división del trabajo. El de la unidad de mando, que establece un solo jefe para cada función. El principio de equilibrio de autoridad y responsabilidad, y por último el de equilibrio entre dirección y control, que establece la delegación del control en cada unidad de mando.

Los principios que actualmente si se aplican son: el de especialización y el de equilibrio de autoridad y responsabilidad.

Los que no se aplican son: el de la unidad de mando, ya que algunos empleados reciben ordenes de más de una persona, como consecuencia de este el otro principio que no se aplica es el de dirección y control, debido a que no hay unidad de mando que dirija y controle.

- **Análisis estructural**

La siguiente gráfica muestra deficiencias en su elaboración y dista de la estructura organizacional municipal actual, hace una mezcla de organigrama funcional con organigrama nominal, en algunos casos se coloca la unidad administrativa y en otros la persona que representa dicha unidad.

Las comisiones municipales tienen un carácter de asesoría para la Corporación Municipal pero están por debajo de la autoridad de ella, por lo tanto la línea que une dichas unidades es punteada, al igual que la del auditor interno con el alcalde. No se ha considerado al supervisor municipal el cual debe ubicarse al nivel de las comisiones municipales, tampoco aparecen las alcaldías auxiliares.

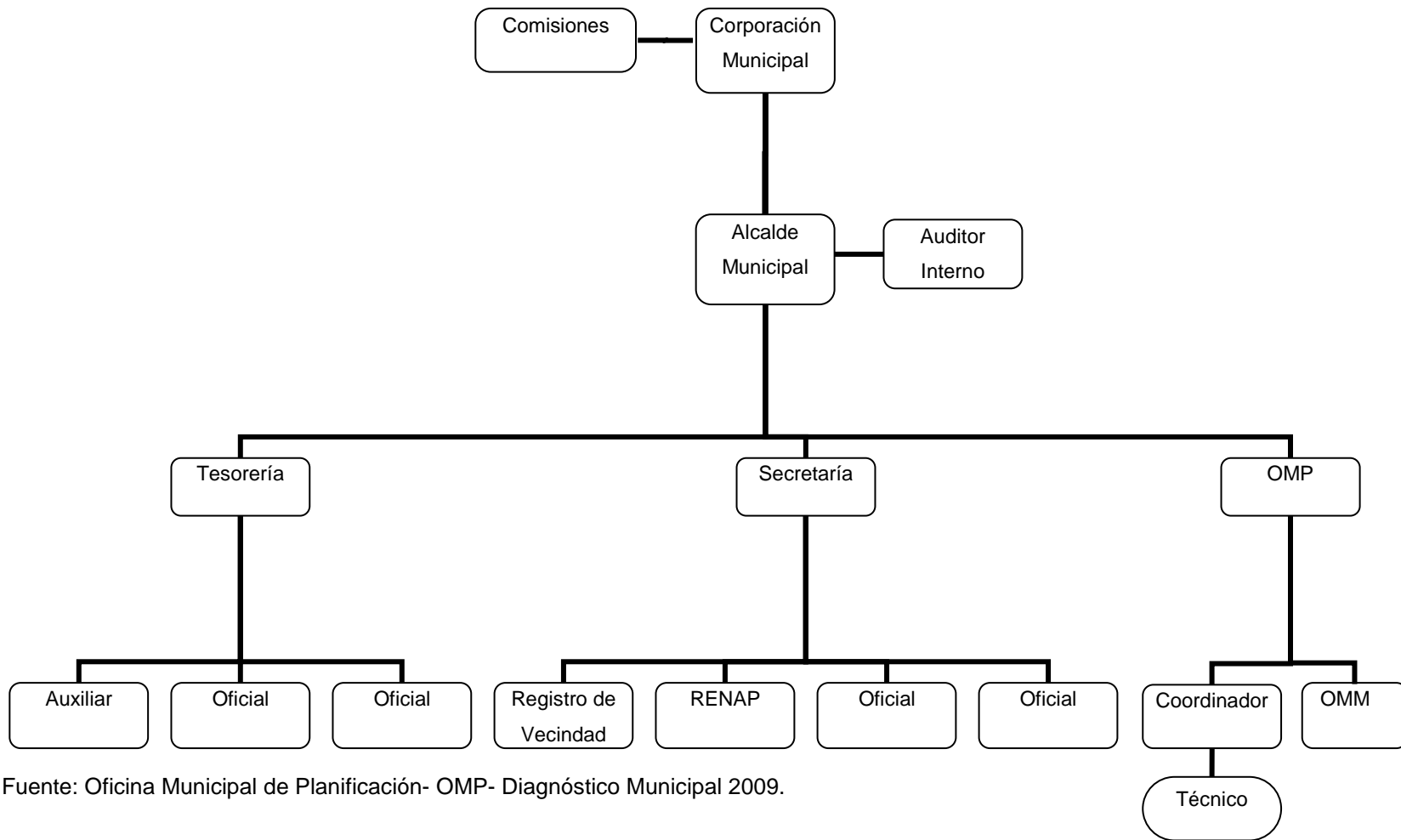
El secretario es el encargado del personal, según lo establece en el código municipal en el artículo 84, por ello debe de estar en el nivel jerárquico por encima de los empleados municipales.

Falta ubicar a la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-, esta unidad funciona actualmente como parte de la OMP. Otras unidades que no se encuentra en este organigrama son: la policía municipal, el centro cultural municipal y biblioteca municipal.

Dentro de las unidades que no son parte de la administración municipal se encuentra el RENAP, el cual se trasladó a otro edificio al momento de la investigación.

Este es el organigrama que actualmente es utilizado por la Oficina Municipal de Planificación –OMP-

Gráfica 2
Municipio de Concepción Tutuapa- San Marcos
Organigrama
Año 2009



Fuente: Oficina Municipal de Planificación- OMP- Diagnóstico Municipal 2009.

2.2.3 Integración

La actual administración no posee un departamento encargado del reclutamiento y selección de personal, no existe un encargado específico para realizar dicha actividad, por consiguiente no se aplican técnicas o pruebas para la selección de personal. El Código Municipal establece en el artículo 81, que es el Concejo Municipal el encargado de los nombramientos de los funcionarios municipales, sin embargo los nombramientos no se ejecutan por este medio ni por la oficina asesora de recursos humanos de la Asociación Nacional de Municipalidades.

- **Principios**

Para tener un marco de referencia se analiza esta función de acuerdo a sus principios los cuales son: Principio de la adecuación de hombres y funciones, es decir el hombre adecuado para el puesto adecuado.

El segundo es el de la provisión de elementos administrativos, este determina que se debe de proveer los elementos administrativos necesarios como: conocimiento, adiestramiento, responsabilidad y autoridad para hacer frente a las obligaciones de su puesto. Y el tercero es el de introducción o inducción adecuada a la organización.

En la actual administración municipal, solamente se cumple en gran medida el de la provisión de elementos administrativos, porque si se provee de los elementos administrativos necesarios a excepción del adiestramiento.

En el caso de la adecuación de hombre-función, se debe de considerar que este principio es difícil de cumplir porque el recurso humano en el Municipio es escaso y que, no se puede contar con la mano de obra calificada para un puesto o requerimientos específicos.

- **Reclutamiento**

No existe reclutamiento para el personal administrativo y esto se debe, como ya se mencionó antes por la escasa oferta de mano de obra que existe en el

Municipio, pero la causa principal es que no se realiza investigaciones de las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas y en la mayoría de casos se contrata a familiares o personas allegadas a funcionarios activos.

- **Selección**

Este aspecto tampoco se aplica, porque se desconocen los requerimientos mínimos de cada puesto y esto no permite establecer las características del candidato y como consecuencia de ello, se omiten las pruebas de aptitudes.

- **Inducción**

No existe inducción cuando un nuevo empleado se integra a la municipalidad, por lo que éste no armoniza con los objetivos ni con el ambiente organizacional.

- **Capacitación y desarrollo**

Como consecuencia de la falta del departamento de recursos humanos, no existe inducción y capacitación interna al personal, solamente el personal de la OMP y el centro cultural, reciben capacitación externa por parte de entidades de apoyo, pero en muchos casos, se realiza de forma aislada y en la mayoría de los casos no es tomada en cuenta para el desarrollo dentro de la organización.

2.2.4 Integración física y de cosas

La distribución física de las instalaciones no es la apropiada, existen unidades administrativas con poco espacio y gran cantidad de ambientes que son utilizados como bodegas de otras instituciones de apoyo, no existe una distribución adecuada para las unidades administrativas, estas se ubican de acuerdo a los ambientes disponibles o que se encuentren en mejores condiciones. (Ver anexo)

Así mismo el equipo tecnológico y mobiliario con el que cuenta la municipalidad se encuentra desactualizado y en condiciones deplorables, no se utiliza la planeación para fijar los inventarios necesarios.

2.2.5 Dirección

Es de admirar, como aún existe en el Municipio, respeto hacia las autoridades, es por ello que, personas de todos los centros poblados se acercan los días de mercado, para que el mismo alcalde solucione con sus criterios los problemas cotidianos. Pero este tipo de dirección no se adapta a la administración municipal, en donde se deben de priorizar las actividades de servicio a la población.

No existen lineamientos claros de dirección, algunos empleados reciben órdenes de personas de otras unidades administrativas, esto, como consecuencia de la forma de contratación, la falta de aplicación de la estructura organizacional, poca comunicación y desconocimiento de las atribuciones individuales.

A pesar de que el personal no muestra problemas en cuanto a las relaciones, no se da impulso al trabajo en equipo y a la motivación personal para el cumplimiento de los objetivos del puesto y a la mística de servicio al Municipio.

Existe dificultad en la toma de decisiones y en algunos casos confusión, si es el Concejo Municipal o el alcalde el encargado de tomar ciertas atribuciones, responsabilidades de liderazgo.

- **Principios**

Los cinco principios de la función de la dirección son: el de la coordinación de intereses, el cual establece que los intereses del grupo permiten alcanzar objetivos comunes.

El principio de la impersonalidad de mando, el que establece que la búsqueda de resultados es ejercida como una necesidad social y no por la voluntad de una persona, también está el principio de la vía jerárquica, que no es más que

establecer un orden o una línea de autoridad, previamente establecido. Y los últimos principios que son el de la resolución de principios y el aprovechamiento del mismo.

El primer principio no se cumple porque, al no planificar en conjunto, no existen objetivos comunes que cumplir, el principio de impersonalidad de mando, en algunos casos no se cumple por el hecho de que, el personal municipal en su mayoría, se conoce y esto provoca que las decisiones adopten un carácter arbitrario.

El principio de la vía jerárquica es uno de los que menos se cumple, porque al no determinarse con claridad la estructura y aunado a ello las diferentes personas que contratan al personal, existen conflictos en cuanto a la línea y el orden jerárquico que se debe respetar.

Y el principio de resolución y aprovechamiento de conflictos es el que mejor se maneja dentro de la administración, porque es de hacer notar que existe un ambiente organizacional positivo.

- **Motivación**

El aspecto cultural del Municipio, permite que las autoridades máximas sean vistas como los encargados de la motivación, el personal administrativo no posee un programa motivacional a pesar de ello el clima organizacional es positivo. No existe una persona encargada de la motivación hacia todo el personal.

- **Comunicación**

De manera espontánea se da la comunicación informal y esto ha establecido canales de comunicación efectivos, pero no se utilizan los recursos de comunicación formal. No existe una cartelera oficial en donde se pueda colocar la información de interés para el personal.

- **Liderazgo**

Si existe liderazgo dentro de la institución y es importante que se aproveche como una herramienta para el logro de objetivos, esta característica se ve influenciado por aspectos culturales. Pero también existen líderes negativos dentro de la misma Corporación Municipal, que también influyen dentro de la actividad, posiblemente con intereses personales o políticos.

- **Supervisión**

Actualmente si existe supervisión por parte de los jefes de las unidades administrativas, pero esta no se lleva a cabo de manera formal que permita fortalecer los canales jerárquicos y de comunicación.

2.2.6 Control

No poseen instrumentos de control para medir y evaluar la eficiencia de los empleados, el personal no es informado acerca de los objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo. No existe una persona encargada de diseñar dichos controles ni una línea de comunicación que permita hacerlo, por medio de la entrevista se estableció que el personal desconoce las metas que debe cumplir, además de no poseer formatos que permitan establecer los controles con sus subordinados.

- **Principios**

Los cuatro principios que enmarcan esta función son: El primero es el de carácter administrativo, el cual es la respuesta a la delegación, el segundo, de los estándares que permite un control real. El tercero es el de carácter medial es el que determina que un control solo se debe de implementar si los beneficios de aplicarlo lo ameritan y el de excepción que es el que se enfoca en las metas que no se alcanzaron.

- **Establecimiento de estándares**

Existen algunos pero no están por escrito y no para todas las unidades administrativas.

- **Medición de resultados**

Esta actividad no se realiza en ninguna de las unidades administrativas, el personal no es evaluado según los resultados.

- **Corrección**

Se realiza pero no se fundamenta en los dos aspectos anteriores, por ello pierde su carácter de objetividad.

- **Retroalimentación**

Se efectúa de manera empírica pero no se deja registro de ella para la toma de decisiones futuras. Solamente la OMP realiza y conoce los resultados de los diagnósticos en centros poblados del Municipio, pero estos aun no se toman en cuenta como retroalimentación para una mejor planificación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

En el capítulo anterior se describe la situación actual de la institución en éste capítulo se proponen algunas alternativas de solución a la problemática encontrada, en el mismo orden que se desarrolla el diagnóstico del capítulo anterior.

3.1. PLANIFICACIÓN

La planificación posee algunos principios, sobre los cuales se debe de establecer, como la flexibilidad, precisión y unidad. Algunos de los aspectos importantes que se deben de mejorar se encuentran en esta fase y estos a su vez influyen en fases posteriores.

3.1.1 Principios de planificación

Al igual que los principios de flexibilidad y precisión se debe de considerar el principio de unidad para ello, la planificación debe involucrar a todas las unidades administrativas y que estas se sientan parte del plan general, para la obtención de mejores resultados. Inicialmente se propone implementar una comisión de divulgación interna, que esté conformada por representantes de todas las unidades y que tenga como objetivo principal la comunicación eficaz de los avances durante el desarrollo de la planificación.

3.1.2 Misión

La misión actual es “Promover e impulsar el desarrollo integral de los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento del Municipio de CONCEPCIÓN TUTUAPA de acuerdo a sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües promoviendo la participación activa de hombres, mujeres, niños y niñas, jóvenes y señoritas, respetando la jurisdicción territorial”.

Como el personal desconoce la misión municipal, se propone que ésta sea colocada en el ingreso de la municipalidad o en varios lugares estratégicos y que pueda ser vista con frecuencia por el personal que labora allí y también por la población en general, así también se puede implementar una pequeña capacitación a todo el personal para conocer estos aspectos importantes con que se cuenta.

3.1.3 Visión

“Ser una institución local al servicio de los intereses públicos del municipio, de CONCEPCIÓN TUTUAPA que debe actuar de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia , descentralización, desconcentración y participación ciudadana de acuerdo con el orden jurídico aplicables de debe mantener la autonomía municipal establecida en la Constitución de la República de Guatemala y el Código Municipal”

Al igual que la Misión, el personal desconoce de este elemento importante y que es de gran utilidad en la planificación de la entidad, para ello se propone la misma estrategia de colocarla en un lugar visible para el personal y el público que se atiende.

3.1.4 Analizar el contexto

La planificación es un proceso que conlleva a una revisión periódica, por lo que debe de analizarse y actualizares el contexto en donde se planifica. En el Municipio se realizan diagnósticos de la situación y las necesidades más inmediatas de la población, pero no del funcionamiento administrativo. Se propone que Secretaría Municipal realice un diagnóstico FODA, con el fin de establecer de manera más precisa las áreas fuertes y vulnerables de la administración y que considere todos los aspectos internos y externos de la entidad para establecer objetivos y estrategias adecuadas a la realidad.

3.1.5 Objetivos

Los objetivos son fundamentales para la planeación, se derivan del análisis del contexto, es por ello que se propone la implementación de un sistema de definición de objetivos por área, sin perder de vista la unidad, para ello es necesario varias jornadas de trabajo, preferentemente a inicio de año y en donde se involucre a todo el personal municipal, con el fin de que todos conozcan la ruta a seguir.

Para poder cumplir el principio de precisión se necesitan establecer objetivos específicos, estos van a contribuir de manera directa, en cada unidad, al cumplimiento del objetivo general.

3.1.6 Políticas

Actualmente no existen políticas, se considera que estas, son guías de pensamiento, que dirigen la planeación, se propone la implementación de algunas de carácter interno, políticas de la institución, departamentales y de personal, que contribuyan al mejor funcionamiento de la administración municipal, sin que existan intereses individuales en la elaboración de las mismas. Estas deben de quedar plasmadas en un documento, ser avaladas por el Concejo Municipal, el Alcalde, el Secretario Municipal y ser dadas a conocer al personal por la comisión antes conformada.

3.1.7 Estrategias

A pesar de no ser una entidad con fines de lucro, se deben de ver las estrategias, como ventajas competitivas para el logro de los objetivos, deben de considerarse las estrategias en todo tipo de plan, es por ello que se propone que se consideren en el Plan Operativo Anual, y que para su elaboración se tome en cuenta al personal adecuado y autoridades municipales, con el fin de que se consideren el aspecto cultural, geográfico, ambiental, social, económico y político.

3.1.8 Procedimientos

Existen algunos manuales y procedimientos para determinadas unidades sin embargo no se han dado a conocer, se propone que estos documentos sean reproducidos por fotocopias y estar disponibles en la unidad en donde serán utilizados para establecer de manera formal las atribuciones generales y específicas de cada empleado.

3.1.9 Reglas

Es importante establecer reglas que contribuyan al cumplimiento de las políticas que se elaboren y al mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales dentro de la institución y que a su vez sean promovidas por la comisión de divulgación.

Hasta esta etapa de la planificación todas las unidades deben de estar involucradas pero es Secretaría quien coordina las actividades de planificación.

3.1.10 Plan operativo anual

Seguidamente se propone que se establezcan los diferentes tipos de planes que permitan el logro de los objetivos específicos y que a su vez, alcanzarán el objetivo general.

Se propone que se elaboren planes a corto plazo para cada área y que estos permitan visualizar el logro de objetivos, se recomienda la utilización de gráficas elementales para apreciar el avance de dichos planes o programas.

El Plan Operativo Anual es una herramienta muy bien utilizada en el Municipio, sin embargo debe de desglosarse para que cada departamento contribuya de manera efectiva para el logro del mismo.

En cuanto a su elaboración se propone que, la Oficina Municipal de Planificación sea la que coordine dicho plan, para su ejecución y priorización. Todos los programas plasmados deben de ubicarse en un lugar visible y en el área de interés de acuerdo a su naturaleza.

Debe de existir un plan de evaluación, que permita conocer el avance de cada plan elaborado en las diferentes unidades y en general.

3.1.11 Presupuestos

La asignación de recursos que actualmente realiza la municipalidad es la adecuada, pero es importante considerar evaluaciones que permitan la priorización de recursos de acuerdo al cumplimiento de objetivos y programas.

Se propone que se incrementen los recursos para la Oficina Municipal de Planificación, por el papel que juega dentro de la entidad, así como a la Oficina Municipal de la Mujer, la cual se encuentra en una etapa de iniciación.

El presupuesto es uno de los tipos de planes que mejor maneja la administración municipal, esto posiblemente al control que existe por parte de auditoría y la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

Es necesario hacer revisiones frecuentes al presupuesto, para que se elabore con objetividad y de acuerdo a los fines, y estrategias establecidas.

La Municipalidad como institución, depende mucho del aporte constitucional para su funcionamiento y de su capacidad para la ejecución de proyectos, por lo que el presupuesto debe de cubrir los aspectos legales que corresponden.

Todo el proceso de planeación debe de dejarse plasmado en un documento sintetizado, fácil de entender y que sea proporcionado a todas las unidades administrativas y en esta etapa de revisión de presupuestos se requiere la participación indispensable del tesorero.

3.2 ORGANIZACIÓN

Derivado de la planificación surge la organización, en este sentido es muy difícil adaptar esta etapa a la realidad, porque las municipalidades no basan su

organización en la planificación, funcionan y planifican con la organización ya establecida.

Es por ello que también se realizan las propuestas correspondientes a la problemática encontrada en esta etapa. En el capítulo anterior se muestra la estructura organizacional actual de la municipalidad, en ella se establecen las deficiencias, se presenta en este capítulo la propuesta de estructura organizacional.

Y esta se basa en que a partir de la planificación se debe de establecer la capacidad real de la administración y que a través de la revisión periódica se formule una estructura organizacional que se adecúe a la realidad, para ello se deben de considerar los siguientes principios.

3.2.1 Principios de organización

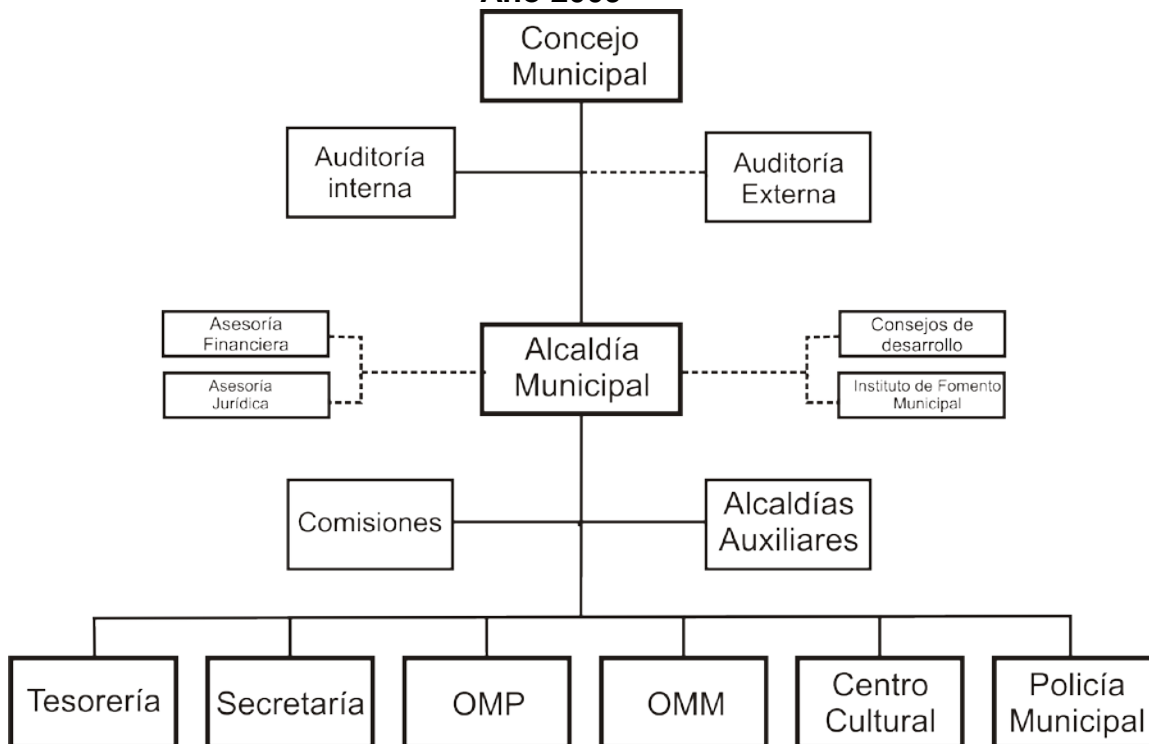
El principio de unidad de mando es el que debe de promoverse para evitar duplicidad y para ello se propone realizar reuniones de motivación y reconocimiento de la estructura organizacional para establecer claramente los canales de autoridad y los controles que corresponden a cada unidad.

3.2.2 Estructural

En el organigrama que más adelante se propone se agregan algunas unidades que no están consideradas y se eliminan otras que no deben de ser tomadas en cuenta. Las comisiones, como unidades administrativas, están consideradas en la estructura, se encuentran al mismo nivel que el Concejo y con una línea continua, pero la línea de comunicación y/o autoridad debe de ser punteada por ser una unidad asesora para la corporación municipal y a un nivel inferior de autoridad, esto también aplica para el auditor interno, en relación al alcalde.

La supervisión no está considerada en la estructura actual y forma parte de la asesoría municipal por lo que debe de representarse con línea punteada, al igual que las alcaldías, unidad administrativa que asesora al alcalde.

Gráfica 3
Municipio de Concepción Tutuapa - San Marcos
Propuesta de Organigrama Funcional
Año 2009



Fuente: Elaboración propia con datos del Código Municipal, Grupo EPS, Primer semestre 2009.

Otras unidades que se proponen crear dentro de la estructura son: la Oficina Municipal de la Mujer – OMM, la cual se encuentra en un nivel inferior a lo establecido por el Código Municipal, esta unidad debe de estar al mismo nivel del área de finanzas, la Oficina de Planificación Municipal - OMP, el centro cultural y la policía municipal, esta es una propuesta que se hace de acuerdo a la realidad y a las necesidades actuales investigadas.

Algunas unidades que se incorporan en este organigrama son: la unidad de cobros, en el área de finanzas, la unidad de registro de vecindad, para el área de secretaría, la unidad de analistas del centro cultural y por último la conserjería, fontanería y la unidad de limpieza y recolección de basura. El Registro Nacional

de Personas- RENAP no pertenece a la administración municipal, además de la propuesta anterior de organigrama funcional, se propone un organigrama nominal para complementar esta estructura. (Ver anexo 2)

Estas deben de ser unidades claramente establecidas dentro de la estructura porque representan equipos de trabajo, los cuales deben de cumplir metas y poseer objetivos específicos dentro de la organización y que estos contribuyan al objetivo general, es decir que la estructura organizacional debe de representar la agrupación de actividades necesarias para el logro de objetivos,

3.2 INTEGRACION

Como esta etapa pretende la obtención de los elementos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento de la entidad, se realiza la siguiente propuesta. En algunos casos no se solicitan requisitos mínimos para determinado puesto, por lo que el logro de los objetivos no se alcanza, pero para ello es necesario ubicarse en la raíz del problema. En la administración municipal no existe un departamento de reclutamiento y selección.

La propuesta concreta es la implementación de un departamento encargado de reclutamiento y selección por medio de una comisión específica en el Concejo Municipal, que permita elevar el nivel de eficiencia en la integración de personal y que algunas unidades proporcionen el apoyo necesario para la inducción y capacitación.

3.3.1 Principios de integración

En cuanto a los principios de integración se propone realizar una investigación por parte de la unidad encargada, para establecer una pequeña base de datos, que permita establecer si existe en el Municipio, mano de obra calificada para determinado puesto o si es necesario utilizar fuentes externas para la adecuación del principio hombre-función

En cuanto a la inducción, debido a que no existe personal adecuado para el mismo, se propone que el personal que recién ingresa a la institución pueda convivir jornadas cortas en cada unidad administrativa, esto con el fin de que conozca las actividades de cada unidad y de manera integral conozca el objetivo general y armonice con el ambiente organizacional.

3.3.2 Reclutamiento

Debe de establecerse esta comisión de manera permanente para realizar una búsqueda de recurso humano y material en el Municipio, que permita el mejor desempeño del personal en cada puesto de trabajo y como consecuencia de ello el mejor logro de objetivos

3.3.3 Selección

Si en la etapa de organización, ya se tienen establecidas las descripciones técnicas del puesto y los requerimientos mínimos, estos deben ser utilizados para la selección del personal, se pretende que se establezca un procedimiento mínimo para la selección y que este debe de incluir: una solicitud escrita, una entrevista y pruebas técnicas de acuerdo al puesto para luego ser aprobada por la comisión delegada.

3.3.4 Inducción

Para poder llevar a cabo esta fase de la integración se propone la capacitación de algún miembro de la Oficina Municipal de Planificación- OMP, que pueda ubicar a los nuevos elementos que integren la entidad, se elige un elemento de esta unidad por el conocimiento del entorno en cuanto a misión, visión y objetivos. Esta actividad, por ser de carácter eventual y se pretende que no interfiera en las actividades normales de la unidad a cargo.

3.3.5 Capacitación y desarrollo

El desarrollo en este tipo de instituciones puede darse a mediano plazo, pero es importante en la mayoría de casos por la continuidad que existe de algunos funcionarios en puestos importantes. Para ello se sigue con la propuesta de que la Oficina Municipal de Planificación -OMP-, busque y gestione, por medio de entidades de apoyo la capacitación constante a todo el personal administrativo.

Por ultimo se sugiere que el Secretario Municipal sea el encargado de evaluar el mobiliario y equipo que actualmente posee la administración, para presupuestar en su momento la actualización del mismo.

3.3.6 Integración física y de cosas

Mientras las instalaciones físicas del edificio sean las mismas, se propone que las instalaciones sean de acuerdo a la función y no adecuar las funciones a las instalaciones. Se sugiere unificar las bodegas de forma ordenada para poder utilizar ambientes que no se están aprovechando actualmente.

Específicamente para la oficina del Alcalde se propone que esta debe de tener un despacho previo en donde se ubique a las personas de acuerdo al caso y que el señor Alcalde atienda al público de manera particular, es decir uno por uno. Esto permite tratar los casos de manera individual y que las demás personas no se enteren de las resoluciones previas. Así mismo se sugiere que la oficina del Alcalde se ubique en un lugar mas aislado al publico.

3.3 DIRECCION

Ya mencionadas con anterioridad las deficiencias en esta etapa, se sugiere que los principios de dirección se den a conocer por medio de actividades culturales internas o reuniones periódicas de evaluación solo para el personal administrativo.

3.4.1 Principios de dirección

Se sugiere que existan actividades periódicas en donde los empleados municipales tengan compartimientos con las diferentes unidades administrativas con el propósito de conocer las actividades que realizan y los intereses en el logro de objetivos de cada unidad.

Con estas actividades se pretende mejorar y fortalecer los principios de dirección, entre ellos el principio de la impersonalidad de mando, el que establece que la búsqueda de resultados es ejercida como una necesidad de la institución y no por la voluntad personal.

También por medio de las actividades de convivencia se pueden manejar los conflictos en ambientes diferentes a los laborales y con ello buscar alternativas de solución y con ello el aprovechamiento de los conflictos, si es que existieran.

3.4.2 Motivación

Se propone que dichas reuniones sean mensuales y que estas sean organizadas por las diferentes unidades administrativas, en cada ocasión, para fortalecer el principio de unidad.

Estas reuniones deben de llenar requisitos mínimos para lograr el objetivo planteado, en ella puede darse a conocer los objetivos de la unidad, las actividades que realizan, los logros alcanzados, el nivel jerárquico, una charla motivacional y su aporte a la entidad. Para ello es necesaria la participación del cien por ciento del personal, como un interés primordial en la búsqueda de la motivación.

Dichas reuniones deben de programarse con mucha anticipación y pueden llevarse a cabo los días de menor actividad como los son los días viernes, en horarios que no perjudiquen a los empleados y a las actividades cotidianas.

Es el alcalde y los funcionarios administrativos los encargados de elaborar el programa motivacional y discutir su contenido.

3.4.3 Comunicación

Con la fase anterior se pretende mejorar la comunicación, sin embargo este aspecto es aun más complejo y requiere de actividades puntuales para mejorar su eficacia. Se debe considerar que la comunicación va a depender del estado en que se encuentren las relaciones y de la motivación. En la administración municipal se da en mayor proporción la comunicación informal, esto en términos generales, es positivo, porque establece canales de información efectivos.

Se propone que sean aprovechados estos recursos y que solamente sean dados a conocer por escrito como un requisito, para oficializar la información.

Toda información importante debe darse a conocer al personal y no asumir que se conoce, para evitar malos entendidos e información equivocada, para ello es importante la implementación de una cartelera municipal, que contenga información oficial y de interés, exclusivo para el personal.

3.4.4 Liderazgo

Uno de los aspectos culturales que se considera una fortaleza para la administración municipal, es el hecho de que la población respeta y reconoce el liderazgo de las autoridades municipales, por lo que este aspecto debe de aprovecharse en la gestión administrativa.

Dentro de la actual administración, se propone definir a las personas que poseen el liderazgo y a las que son subordinados, sin embargo en todo nivel debe de existir liderazgo porque la administración, en su mayoría responde a las exigencias de la población.

En este aspecto se propone seguir utilizando el estilo de liderazgo democrático en donde existe participación de los subordinados en el proceso de resolver problemas y en la toma de decisiones. Pero para ello es necesario que se proporcione toda la información de determinado tema, para que exista mayor conocimiento y participación.

3.4.5 Supervisión

Para la efectiva supervisión se propone una preparación de parte de los mandos medios con temas específicos en relaciones humanas, inteligencia emocional y coaching efectivo para mejorar las relaciones, la comunicación y la forma en que se corrigen los errores.

3.5 CONTROL

La propuesta en esta fase se basa en los principios del control y consiste en que se delegue a una persona responsable de tener como función el control, aunque las operaciones de control las realice alguna unidad administrativa, la función debe de recaer sobre una persona de autoridad media y que, a su vez tome acciones correctivas ante las deficiencias y proporcione la información al encargado de personal.

3.5.1 Principios del control

Se debe de hacer un análisis para establecer si amerita la implementación de los controles administrativos, para ello se debe de fundamentar en el principio de carácter medial.

3.5.2 Establecimiento de estándares

Si los controles son factibles, se debe de nombrar a una persona para recibir preparación en cuanto a establecimiento de estándares.

3.5.3 Medición de resultados

En reuniones programadas, la persona encargada debe de proporcionar la información de los avances y deficiencias del control en todas las unidades, y la utilización de herramientas de control.

3.5.4 Corrección

En las mismas reuniones de evaluación se deben de proponer las correcciones que permitan mejoras en la planificación.

3.5.5 Retroalimentación

Lo importante de la función del control, es que se deben de tomar en cuenta las correcciones para retroalimentar las actividades futuras de planificación y ejecución.

Considerando que la municipalidad, a diferencia de otras entidades, no tiene fines de lucro y como consecuencia de ello, no posee un presupuesto para las mejoras propuestas. Es por ello que se hace uso del personal existente para evitar incrementos en gastos de funcionamiento y de presupuesto.

La propuesta se hace con base en el proceso administrativo con el fin de optimizar los recursos, la administración Municipal actual debe satisfacer las necesidades de una población en constante crecimiento y como consecuencia, altos requerimientos de inversión social, para ello requiere de ingresos, los cuales obtiene de los escasos cobros por servicios municipales y del aporte gubernamental, establecidos en el Código Municipal en los artículos 100 y 118.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Las necesidades de infraestructura social y productiva que existen en el Municipio, limitan el desarrollo del nivel de vida de los habitantes. Estos indicadores se pueden clasificar de la siguiente manera: Infraestructura vial, hospitales, puesto de salud, escuelas, centro de recreación, deportivos y culturales; también existen necesidades de organización productiva y asistencia técnica. Actualmente la población del Municipio no cuenta con un hospital público, en casos de enfermedades y accidentes severos la población viaja a la Cabecera Departamental.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Para analizar los requerimientos de inversión se necesita establecer de donde provienen los recursos financieros que promueven dichos proyectos, en general los ingresos a cajas municipales se basan principalmente en el aporte constitucional, sin embargo esto no permite un desarrollo sostenible por parte de la administración. Para el año 2008 este aporte representa el 93%, por lo que existe una dependencia total de este y en función de ello este aporte proporciona la base del presupuesto, los ingresos se describen de la siguiente manera:

Cuadro 8
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Fuentes de Ingresos Municipales
Año: 2009

Descripción	%
Ingresos tributarios	1
Ingresos no tributarios	2
Ventas de bienes y servicios	1
Ingresos de operación	3
Renta de propiedad	0
Transferencias de capital	93
Total	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

La renta de propiedad está por debajo del uno por ciento, pero se describe porque es una gran cantidad de locales en alquiler de edificios que pertenecen a la municipalidad, sin embargo los ingresos son mínimos y aún no son representativos dentro de los ingresos generales, para el año 2009 se tiene presupuestado trece millones de quetzales en ingresos.

Como se menciona en el capítulo dos, existen deficiencias en cuanto a los ingresos y específicamente por la cultura tributaria que no permite un mayor desarrollo del Municipio. Dentro de los servicios que presta la municipalidad y que no cobra, se encuentran: Recolección de basura, servicio de limpieza, drenajes, rastro, cementerios, capacitación a organizaciones y en algunos casos las licencias de construcción.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Los proyectos que actualmente se encuentran en ejecución, son de distinta naturaleza, pero en la mayoría de los casos, han sido aprobados por la población, de acuerdo a las necesidades, prioridades y procedimientos legales, los proyectos en ejecución se agrupan de acuerdo su naturaleza y se describe los centros poblados en donde se realizan, dentro de ellos se encuentran los siguientes:

Tabla 4
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Proyectos en Ejecución
Año: 2009

Descripción	Centro poblado
Drenaje sanitario y pluvial	Aldea Nuevo Tutuapa
Tramo carretero y ampliación	Aldeas Belajuyape- Tuichum
Drenaje sanitario	Concepción Tutuapa
Puente vehicular	Aldea la Laguna - Cuilco
Ampliación de carretera	Caserío la Estancia
Salón de usos múltiples	Las Brisas
Salón de usos múltiples	Aldea Tierra Blanca

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

Durante el año de la investigación también se ejecuta un proyecto del tramo carretero y asfalto de aproximadamente 30 Km. que conduce del municipio de Tejutla a al municipio de Concepción Tutuapa, este proyecto tiene como objetivo mejorar la ruta principal de acceso al Municipio, pero está financiado y ejecutado por el gobierno central, por esa razón no se encuentra dentro de los proyectos en ejecución por parte de la municipalidad.

4.3 NECESIDADES DE INVERSION SOCIAL

Es casi imposible satisfacer las necesidades de una población si se considera que esta se encuentra en constante crecimiento y los recursos en forma inversamente proporcional, es por ello que, cada vez se hace más importante el arte de administrar los recursos para cubrir las necesidades.

Los criterios para establecer las necesidades de inversión deben de tener un carácter eminentemente social, para que estos promuevan proyectos de beneficio a la comunidad, en algunos casos la población desea la implementación de determinado proyecto, pero debe de existir una evaluación objetiva por parte de la comunidad para su priorización.

Las necesidades más importantes de acuerdo a la investigación de campo, conjuntamente con la Oficina Municipal de Planificación – OMP-, son las que se muestran a continuación:

Tabla 5
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Necesidades de inversión Social
Año: 2009

Necesidades	Centros poblados
Complejos deportivos	Ixcamiche, La Independencia, Las Tablas y Talhuito
Educación media	Antiguo Tutuapa y Belajuyape
Puesto de salud	Belajuyape, Chipomal, Chiquilà, El Carrizal, La laguna
Drenajes	Antiguo Tutuapa y Tuimuca
Muro de contención	Aldea Sochel y Tuichuna
Edificio para Auxiliatura	La laguna y Tuizmo
Mercado	Chiquilà, El Carrizal,
Sistema de miniriego	El Remate y Tierra Blanca
Terminal de buses	Vista Hermosa
Cementerio	Chiquilà, El Carrizal y La Independencia
Hospital público	Concepcion Tutuapa
Planta de desechos sólidos	Concepcion Tutuapa
Tratamiento de agua	Canton Berlin
Agua potable	Canton Berlin, Flor de Belèn, Las Tablas, Llano Grande, Nueva Esperanza, Nueva Victoria, Sichivila, Trampa de Coyote, Tuijoj, Tuimuca y Tuizactzimaj
Carretera	Belajuyape, Buena Vista, Chipomal, El Rosario, Mirador Tsoloquij, Tierra Blanca, Tuichum y Tuichuna
Energía eléctrica	Buena Vista, Corral de Piedra, Las Tablas, Nimchim, Plan Quiguique, Tictúcabe, Tojchalum, Las Nubes, La Montañita y Las Murallas
Mantenimiento y ampliación de escuelas	Chipomal, El Rosario, Nueva Victoria, Plan Matazano, Plan Quiguique y Sochel
Puente	Chamul, La Estancia, La Laguna, Nueva Esperanza, Tuizactzimaj y La Reforma
Salon comunal	Chipomal, La Laguna, Sichivila, Tictúcabe y Tierra Blanca
Escuelas	Chiquilà, Huispache, Nueva Victoria, Nuevo Progreso, Tictúcabe y Tuijoj
Mantenimiento y ampliación de carretera	La Estancia, Plan Matazano, Plan Quiguique y Tejkijel

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

Dentro de las necesidades básicas de inversión social se encuentra la salud, la educación, el agua, la energía eléctrica, en la tabla anterior, se nota que, a pesar de poseer escuelas, la mayoría de los centros poblados no cubren las necesidades de población estudiantil, lo mismo sucede con los puestos de salud,

los cuales son insuficientes para la gran demanda y que son cubiertas, en algunos centros poblados, por unidades mínimas.

Las obras de mantenimiento y ampliación de carreteras, se convierten en de gran ayuda para la actividad productiva y esto se debe a que la topografía y ubicación del Municipio hace que el invierno y la erosión destruyan con facilidad y con frecuencia un alto porcentaje de los caminos.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos en ejecución y algunos de los que aun no se ejecutan deben de priorizarse de acuerdo a la importancia y a las necesidades que estos satisfacen a la población. Es necesario ubicarse en el contexto del Municipio, para establecer una priorización de acuerdo a un seguimiento de proyectos, durante el año 2008 se concluyeron los siguientes:

Nueve escuelas, siete tramos carreteros, balastrado, pavimentado o adoquinado, dos sistemas de agua potable un salón cultural y dos puestos de salud, derivado de ello se presenta una priorización de los proyectos para el presente año y el siguiente, los proyectos de educación que se pretenden ejecutar en este año son:

Tabla 6
Municipio de Concepción Tutuapa – San Marcos
Proyectos Prioritarios
Año: 2009

Proyecto	Centro poblado	Aldea
Construcción de escuela	La Unión	Yamoj
Construcción de escuela	El Naranjo	Yamoj
Construcción de escuela	Los Cerritos	Nimchim
Construcción de escuela	Tuijoj	Talhuito
Construcción de escuela	Ojo de Agua	Sochel
Construcción de escuela	Tuizactzój	Talhuito

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,009

Estos proyectos se encuentran en proceso, por lo que ya existe un presupuesto para cada uno de ellos, pero al momento de la investigación, no había iniciado su ejecución. A pesar de haberse construido nueve escuelas en el año 2008, para el año 2009 sigue sin poder satisfacerse dicha área.

Para la priorización de proyectos de todo el Municipio, se necesita de la participación de las comunidades y los consejos de desarrollo, esto con el fin de que las propuestas de ejecución se ajusten a las necesidades de la población y del bienestar común.

CONCLUSIONES

Luego de la realización del presente estudio se determinan las siguientes conclusiones.

- Los servicios básicos con los que cuenta el Municipio no son suficientes para satisfacer las necesidades de la población, que se encuentra en constante crecimiento.
- La administración municipal de Concepción Tutuapa padece grandes deficiencias en el proceso administrativo.
- Actualmente la planificación del POA no se lleva a cabo de manera integral, por que algunas unidades administrativas no son tomadas en cuenta en su elaboración.
- La actual estructura organizacional no se apega a la realidad de la administración, porque no se han considerado algunas unidades administrativas ya existentes.
- En la municipalidad de Concepción Tutuapa no se utilizan procedimientos administrativos para la integración de personal.
- No existen herramientas de control para la medición del cumplimiento de objetivos en la actual administración municipal.
- Los requerimientos de inversión social del Municipio son diversos y las pocas fuentes de ingresos municipales no son suficientes para satisfacerlos.
- Una de las necesidades prioritarias del Municipio, por la cantidad de población que posee, es la construcción de un hospital formal que brinde el servicio las 24 horas.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones del Diagnóstico Administrativo, se detallan las siguientes recomendaciones.

- Que el encargado de la Oficina Municipal de Planificación sea el encargado de priorizar, por medio del Plan Operativo Anual, todos los proyectos del Municipio para que se realicen de acuerdo a las necesidades de la población.
- Que el encargado de Secretaría Municipal conforme una comisión permanente, que realice un diagnóstico FODA, para establecer estrategias claras que permitan superar las deficiencias actuales del proceso administrativo.
- Que el encargado de la Oficina Municipal de Planificación tome en cuenta a todas las unidades administrativas que la conforman para la realización del Plan Operativo Anual, para fortalecer la planificación integral administrativa.
- Que el encargado de Secretaría Municipal realice inicialmente, una revisión de la estructura organizacional actual y de la propuesta en este documento para establecer mejoras en cuanto a líneas jerárquicas y de comunicación.
- Que los integrantes del Concejo Municipal, sean los encargados de velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la Ley de Servicio Municipal, para la contratación e integración del personal nuevo a la institución.
- Que el encargado de la comisión administrativa nombrada solicite al Instituto de Fomento Municipal, herramientas de control para la medición

del cumplimiento de objetivos y que los resultados de ésta medición sean dados a conocer al personal.

- Que los presidentes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo gestionen ante entidades de apoyo y organizaciones no gubernamentales apoyo financiero para inversión social en el Municipio.
- Que los integrantes del Concejo Municipal y los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo gestionen ante el Ministerio de Salud, la construcción de un hospital para el Municipio.

PERFIL DE PROYECTOS

Se describen a continuación tres perfiles de proyectos, estos están considerados dentro de las necesidades de inversión social y que proporcionan información relevante para su posible ejecución.

Se identifican claramente de acuerdo a su naturaleza con su debida justificación y especificación, se consideran los costos, financiamiento y los beneficios que aportan a la comunidad.

PROYECTO 1

PLANTA DE TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS

Contribuye a la solución del problema de la basura en el Municipio, especialmente los desechos sólidos que se generan y que actualmente contaminan el ambiente.

- **Ubicación del proyecto:**

Departamento: San Marcos

Municipio: Concepción Tutuapa

Posible ubicación: Aldea Sochel, La Laguna, Tuichuna o Huispache.

- **Descripción del proyecto**

Este proyecto consiste en el aprovechamiento de los desechos sólidos que se generan en el Municipio, los desechos orgánicos, para la producción de abono y los inorgánicos para su clasificación y comercialización. Preferentemente debe de ubicarse en un lugar cálido para agilizar la descomposición, cerca de un barranco o quebrada que pueda ser utilizado como relleno sanitario y ubicado estratégicamente para la recolección.

- **Justificación:**

Actualmente se utiliza el excremento de animal para la generación de abono y se desaprovechan los desechos orgánicos generados por la población y que contaminan el ambiente por la forma en que son incinerados, además existen vertederos sin control en varios centros poblados que contaminan de forma directa el aire, el suelo y los mantos freáticos que, posteriormente abastecen de agua para el consumo humano.

Por tal razón se hace necesaria la implementación de una planta de tratamiento de desechos sólidos, que aproveche los recursos que actualmente no son aprovechados y están contaminando el ambiente del Municipio.

Objetivos:

- Aprovechar los desechos sólidos del Municipio.
- Producir abono orgánico (Compost)
- Evitar la contaminación ambiental.
- Implementación de un relleno sanitario.
- Aprovechamiento de un barranco para convertirlo en área recreativa.
- Clasificación y comercialización de desechos inorgánicos
- Promover la educación ambiental en el área educativa.

Problemas que se resuelven con el proyecto

- Incineración de la basura en las calles
- Vertederos sin control
- Contaminación de mantos acuíferos.
- Contaminación del suelo
- Contaminación del aire
- Enfermedades producidas por la contaminación
- Reducción de costos a la municipalidad por manejo de desechos.

Población a beneficiar

Directa: Centros poblados próximos a la planta de tratamiento y organizaciones productivas.

Indirecta: Toda la población del Municipio y organizaciones productivas de otros municipios.

Tiempo aproximado de ejecución:

Para la ejecución del presente proyecto, se subdivide en tres fases, las cuales se concluyen en término de dos años.

Primera Fase: Construcción de planta de compost.

Segunda Fase: Construcción de relleno sanitario

Tercera Fase: Clasificadora de desechos inorgánicos y bodegas de almacenamiento.

Costo:

El costo varia entre Q.1,500,000 y Q.2,000,000 dependiendo del terreno en donde se ubique y del tipo de construcción y los materiales que se utilicen en la misma.(este costo no incluye los gastos de operación).

Especificaciones del proyecto:

La primera fase consiste en la construcción de tres módulos para acelerar la descomposición de los desechos orgánicos y producir abono orgánico, que posteriormente pueda ser comercializado.

En la segunda fase se localiza un barranco o quebrada que pueda convertirse en un área recreativa o de reforestación. Previamente este terreno debe de impermeabilizarse con una geomembrana que evite la filtración de lixiviados o desechos líquidos al subsuelo. Y en la tercera fase se pone énfasis en los desechos orgánicos, su clasificación, empaque, embalaje, almacenamiento y comercialización.

Aspectos técnicos:

Una planta de tratamiento de desechos sólidos requiere de la aplicación de principios elementales que protejan los criterios y políticas ambientales previamente establecidas.

- Se inicia con el cálculo exacto del tonelaje métrico y las características de los desechos sólidos que se producen en el Municipio, por medio de la cantidad de la población e indicadores internacionales.
- Se realiza el estudio de la mejor ubicación y tamaño de la planta.
- Por medio del cálculo anterior se establece la capacidad y distribución de la planta y el tiempo de vida del relleno sanitario.
- La planta de tratamiento, en principio no se considera en un foco de contaminación de ninguna naturaleza.
- De preferencia debe ubicarse en un terreno con un grado de inclinación del 15° a 25°.
- Bajo ningún punto de vista debe considerarse la contaminación de fuentes de agua.
- La primera fase incluye, de acuerdo a estudios previos, la implementación de la coqueta roja (lombriz) para acelerar la descomposición de los desechos.
- El relleno sanitario se utiliza para los desechos imposibles de reciclar.

Plan de inversión

Al implementar una inversión en tres fases se puede programar de manera efectiva la implementación de la planta en dos años.

Cuadro 1
Municipio de Concepción Tutuapa
Perfil: Proyecto Planta de Tratamiento de Basura
Año 2009

Descripcion	
Costo de Ingenieria	100,000.00
Costos de la obra	1,600,000.00
Costos indirectos de construccion	65,720.00
imprevistos	20,000.00
IVA	214,284.00
Total	2,000,004.00

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2009.

En el anterior cuadro no se considera el costo del terreno, porque se asume que éste sea propiedad municipal, sin embargo la ubicación del terreno no debe de ser una razón para la ubicación de la planta, por el contrario, un estudio de impacto ambiental determina la mejor ubicación.

Sostenibilidad

A medida en que se concientice a la población de los diversos beneficios, el proyecto será sostenible, además de los ingresos que se generan con la venta de abono y desechos reciclables, el beneficio se convierte en sostenible al proporcionar una alternativa de cuidado al medio ambiente para las generaciones futuras.

PROYECTO 2

PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA

Contribuye a la solución del problema del agua de la Cabecera Municipal, especialmente en la captación y tratamiento del agua pluvial que pueda ser aprovechada.

- **Ubicación del proyecto:**

Departamento: San Marcos

Municipio: Concepción Tutuapa

Ubicación: Aldea Lacandón.

- **Descripción del Proyecto**

Este proyecto consiste en el aprovechamiento del agua que pueda ser reciclada, el agua de fuentes pluviales y el agua de manantiales que pueda ser tratada para su consumo humano.

- **Justificación:**

Actualmente el Municipio no cuenta con una planta de tratamiento de agua y los pocos manantiales que existen, se están contaminando, por lo que la utilización del agua en el casco urbano ha tenido que racionalizarse.

En la medida en que este recurso se aproveche conscientemente, se podrá garantizar el agua para generaciones posteriores.

Objetivos:

- Aprovechar las fuentes de agua existentes
- Reciclar el agua para su máximo aprovechamiento
- Evitar enfermedades por consumo de agua contaminada.
- Control del agua potable en el municipio
- Promover la educación ambiental en el área educativa.

Problemas que se resuelven con el proyecto

- Aumentar la cantidad de agua disponible en el Municipio
- Eliminar el agua contaminada
- Garantizar el agua en condiciones de consumo.
- Racionalizar el agua

Población a beneficiar

Directa: Centros poblados próximos a la Cabecera Municipal

Indirecta: Toda la población del Municipio, porque aumenta la disponibilidad de agua.

Tiempo aproximado de ejecución:

Para la ejecución del presente proyecto, se calcula un tiempo aproximado de un año.

Construcción de recolectores de agua y mejoramiento de infraestructura existente

Costo:

El costo se estima en Q.4,000,000 dependiendo del terreno en donde se ubique y del tipo de construcción. (Este costo incluye los gastos de operación).

Especificaciones del proyecto:

Consiste en la construcción de una planta de tratamiento de agua que permita el aprovechamiento de las fuentes reciclaje de la misma con veinte años de vida.

Aspectos técnicos:

Una planta de tratamiento de desechos líquidos requiere de la aplicación de tratamientos físicos y químicos, dependiendo de las condiciones del agua y de las fuentes.

- Se inicia con el estudio de la cantidad de metros cúbicos que se esperan tratar al año.
- Por medio de este cálculo se establece la capacidad y distribución de la planta y el tamaño de la misma.
- El agua que se libera debe de estar en condiciones de uso para la agricultura o para el consumo animal.
- La planta de tratamiento requiere de la preparación de personal para su funcionamiento.

Plan de inversión

Para la inversión de la planta se presenta el siguiente cuadro de inversión.

Cuadro 2
Municipio de Concepción Tutuapa
Perfil: Proyecto Planta de Tratamiento de Agua
Año 2009

Descripción	
Costos de la obra	800,000.00
Costos de operación	1,200,000.00
Costos de insumos	1,300,000.00
Equipo	270,000.00
IVA	428,570.00
Total	3,998,570.00

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2009.

Se estima que el equipo que utiliza la planta de tratamiento de agua está diseñado para durar veinte años, y se consideran los costos de operación e insumos, con incrementos en los precios del 5 % anual.

Sostenibilidad

Para el mantenimiento de la planta se debe de preparar personal para dicha tarea, y en la medida en que se conserve, se ahorre y se recicle el agua, se convierte en un proyecto sostenible con características ambientales

PROYECTO 3

TERMINAL DE BUSES Y REORDENAMIENTO VIAL

Contribuye a la solución del problema de la terminal de buses y el reordenamiento vial del casco urbano del Municipio.

- **Ubicación del proyecto:**

Departamento: San Marcos

Municipio: Concepción Tutuapa

Ubicación: Cabecera Municipal.

- **Descripción del Proyecto**

Este proyecto consiste en la asignación de las terminales de buses y el reordenamiento vial, para minimizar los congestionamientos en el Casco Urbano los días de mercado.

- **Justificación:**

Actualmente el Municipio esta iniciando un proceso de mejoramiento en cuanto al reordenamiento vial y ubicación de los buses extraurbanos. Porque los días de mercado se vuelve intransitable la Cabecera Municipal y es difícil con el constante crecimiento de la población y de la cantidad de vehículos que transitan.

Objetivos:

- Mejorar las condiciones de red vial los días de mercado.
- Minimizar el tiempo que se pierde por los congestionamientos.
- Proveer la ruta alterna para los transportistas
- Evitar problemas o conflictos futuros entre los habitantes.
- Reducir la contaminación auditiva
- Agilizar la circulación vehicular y peatonal en los días de mercado.

Problemas que se resuelven con el proyecto

- Congestionamientos
- Perdidas de tiempo
- Conflictos entre transportistas
- Mejorar el ornato del Municipio

Población a beneficiar

Directa: Centros poblados próximos a la Cabecera Municipal

Indirecta: Toda la población del Municipio que posee vehículo y que utiliza el transporte público.

Tiempo aproximado de ejecución:

Para la implementación del presente proyecto, se calcula un tiempo aproximado de un año.

Costo:

El costo se estima en Q.4,000,000 dependiendo del terreno en donde se ubique y del tipo de construcción.(Este costo incluye los gastos de operación).

Especificaciones del proyecto: Consiste en la construcción de dos puentes y balastro constante de 3 km de carretera.

Aspectos técnicos:

El reordenamiento vial requiere de reglamentos internos por parte de las autoridades municipales

- Análisis de las áreas de descarga de mercadería.
- Estudio de la cantidad de visitantes al Municipio
- Creación de un reglamento que regule el reordenamiento vial, tanto para vehículos particulares como comerciales.

- Promoción del reglamento durante seis meses
- Identificación de ruta alterna.



Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2009.

Plan de inversión

Para la inversión del reordenamiento vial, construcción de los dos puentes y el mantenimiento de la carretera, se presenta el siguiente cuadro de inversión.

Cuadro 3
Municipio de Concepción Tutuapa
Perfil: Proyecto Reordenamiento vial y ruta alterna
Año 2009

Descripción	
Costos de construcción de puentes	800,000.00
Costos de mantenimiento de carretera	500,000.00
Total	1,300,000.00

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2009.

Son dos puentes los que deben de construirse y el mantenimiento de la carretera está considerado para cinco años.

Sostenibilidad

En la medida en que se conserve la carretera en buen estado y que los habitantes se concienticen en la importancia del reordenamiento vial, se eliminará gradualmente la contaminación auditiva, visual y el mejoramiento del ornato del Municipio.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

El presente manual es un instrumento administrativo que, se propone como una alternativa de solución y pretende establecer la ejecución y secuencia procedimental de algunas funciones propias de las unidades administrativas que conforman la Municipalidad de Concepción Tutuapa, para ello se hace necesario normar las obligaciones para cada puesto y limitar el área de aplicación.

Se compone básicamente de la descripción de normas que regulan determinado puesto y procedimientos que permiten un mejor desenvolvimiento administrativo y su respectivo flujograma.

OBJETIVO GENERAL

Establecer una guía técnica, para que todos los empleados posean de manera escrita la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de sus puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar de manera objetiva las normas y procedimientos mínimos que se deben cumplir dentro de un ambiente de armonía.
- Alcanzar la eficiencia administrativa por medio del establecimiento de normas y procedimientos escritos .
- Brindar una ruta segura y clara en los procedimientos de las distintas unidades administrativas.
- Establecer un criterio práctico y estandarizado para la ejecución de actividades.

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO No.1 CONTROL DE FACTURAS	No. de pasos 11	Fecha Oct 2010
INICIA: CONTADOR	TERMINA: CONTADOR	
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		
<p>DESCRIPCION: Consiste en llevar control y registro de la facturación realizada por compra de insumos, bienes y servicios, que estén apegados a la ley y a los principios contables generales.</p> <p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar los egresos contables, según lo requiere el fisco. ➤ Archivar la facturación, para que sirva de respaldo a los registros contables respectivos. ➤ Vigilar el procedimiento de manera coherente y cronológica, para un mejor control sobre los egresos. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El tesorero establecerá los registros necesarios y la facturación pertinente apegada a los principios generalmente observados en contabilidad. ➤ Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto. ➤ Toda documentación original que pertenezca a la institución deberá ser archivada por el Contador. ➤ El tesorero deberá supervisar todo lo relacionado al área de finanzas, para rendir el informe al Concejo Municipal cuando sea solicitado. ➤ Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes. 		

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO NO.1 PAGO DE FACTURAS	No. de pasos 11	Fecha Oct 2010
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		
INICIA: CONTADOR		TERMINA: CONTADOR
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Contador	1	Recibe facturas de compra de bienes o servicios por parte de los proveedores.
	2	Revisa que la información esté completa y correcta, de lo contrario se devuelve en el momento.
	2.1	Si está completa y correcta sigue el proceso.
	2.2	De no estar completa o correcta es devuelta al proveedor.
Tesorero	3	Traslada los documentos al Tesorero para su autorización.
	4	Recibe los documentos
	5	Autoriza los documentos.
Contador	6	Devuelve al contador los documentos autorizados.
	7	El contador los recibe y los registra en el sistema.
	8	De acuerdo a priorización, asigna la fecha de pago.
	9	Elabora el cheque para pago del documento.
	10	Realiza el pago y lo registra de forma electrónica
	11	Archiva documentos.

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS

PROCECIMIENTO No. 1
CONTROL DE FACTURAS

No. de pasos 11

Fecha
Oct 2010

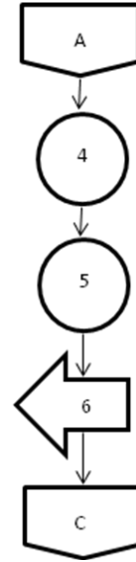
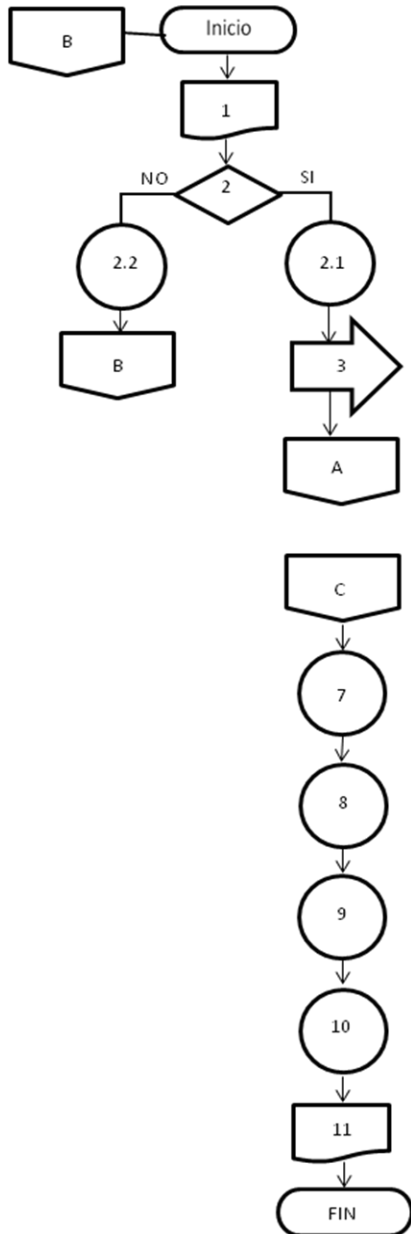
INICIA: CONTADOR

TERMINA: CONTADOR

ELABORADO POR: BORIS LOPEZ

CONTADOR

TESORERO



MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO No.2 APROBACION DE PROYECTOS	No. de pasos 13	Fecha Oct 2010
INICIA: COMUDES	TERMINA: OMP	
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		
<p>DESCRIPCION:</p> <p>Consiste en la creación y revisión de los diferentes perfiles de proyectos comunitarios.</p> <p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear proyectos que satisfagan las necesidades de la comunidad. ➤ Revisar los perfiles de proyectos para que estos cumplan con los requerimientos mínimos de aprobación. ➤ Vigilar el procedimiento de manera coherente y cronológico, para un mejor control sobre los proyectos. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los proyectos se deben de priorizar de acuerdo a los intereses comunitarios, mas urgentes y no a conveniencia de intereses personales o políticos. ➤ La planificación debe de hacerse de una manera integral para evitar conflictos dentro de la población. ➤ Toda documentación de proyectos debe de ser evaluada y como lo establece la ley para su ejecución. ➤ Corresponde a la OMP, la evaluación técnica de los proyectos. ➤ Los proyectos deben de llenar todos los requisitos establecidos por ley para ser tomados en cuenta dentro de la planificación. 		

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO NO.2 APROBACION DE PROYECTOS		No. de pasos 13
INICIA: COCODE		Fecha Oct 2010
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		TERMINA: OMP
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
COCODE	1	Elabora una lista de necesidades y Las prioriza
	2	Busca el financiamiento de la obra.
	3	Traslada el proyecto a la OMP, para verificar los requisitos.
OMP	4	Elabora el perfil del proyecto
	5	Verifica si cumple con los requisitos.
	5.1	Si cumple con los requisitos, sigue
	5.2	Si no cumple con los requisitos es devuelto al COCODE.
COMUDE	6	Es trasladado al COMUDE.
	7	El COMUDE lo aprueba
OPM	8	Es devuelto a la OMP,
	9	Es firmado por el coordinador de la OMP
ALCALDE	10	Se traslada al Alcalde
	11	El alcalde autoriza
OMP	12	Es devuelto a la OMP.
	13	Priorización dentro del POA y es ejecutado por la Municipalidad o por una ONG.

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS

PROCECIMIENTO No. 2
 APROBACION DE PROYECTOS

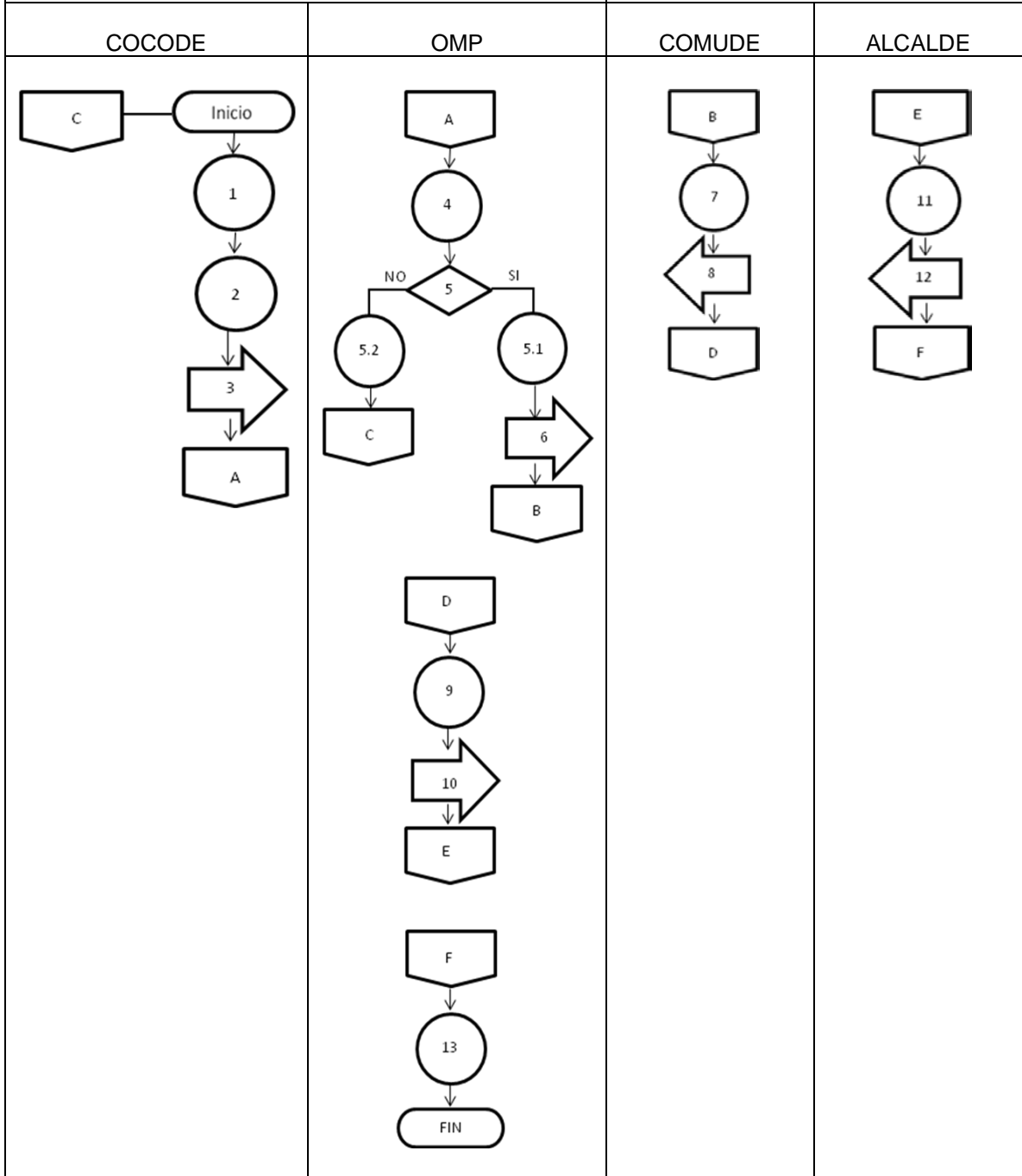
No. de
 pasos13

Fecha
 Oct 2010

INICIA: CONTADOR

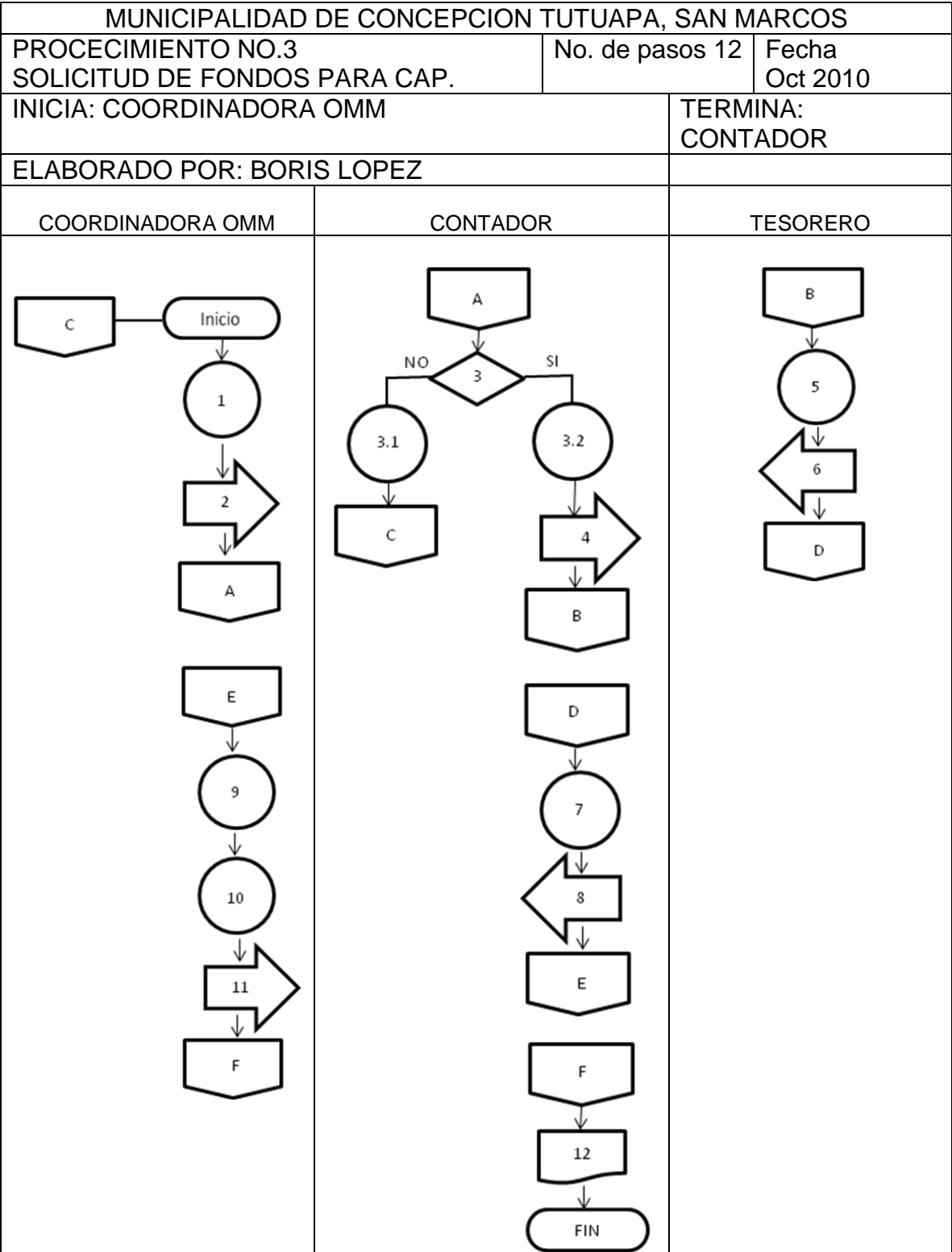
TERMINA: CONTADOR

ELABORADO POR: BORIS LOPEZ



MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO No.3 SOLICITUD DE FONDOS PARA CAP.	No. de pasos 12	Fecha Oct 2010
INICIA: COORDINADORA OMM	TERMINA: CONTADOR	
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		
<p>DESCRIPCION:</p> <p>Consiste en la solicitud de fondos para capacitaciones específicas de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM).</p> <p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar los egresos para capacitaciones. ➤ Verificar si los fondos otorgados se encuentran presupuestados. ➤ Registrar los gastos de capacitación de manera efectiva. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Contador establecerá si los fondos solicitados están dentro del presupuesto anual. ➤ La coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer lo hace por medio de una solicitud formal de fondos. ➤ Toda solicitud deberá de ir acompañada con un documento que respalde dicha capacitación, puede ser carta de presentación o contenido. ➤ El Contador hace los ajustes necesarios de acuerdo a la solicitud. ➤ La coordinadora presenta los documentos necesarios para liquidar los fondos asignados. ➤ Si fuese necesario, se reembolsan gastos adicionales o se reintegran a tesorería los fondos excedentes. ➤ El contador debe de elaborar una liquidación de gastos y debe se ser firmada por la coordinadora de la OMM. 		

MUNICIPALIDAD DE CONCEPCION TUTUAPA, SAN MARCOS		
PROCECIMIENTO NO.3 SOLICITUD DE FONDOS PARA CAPAC.	No. de pasos 12	Fecha Oct 2010
INICIA: COORDINADORA OMM	TERMINA: CONTADOR	
ELABORADO POR: BORIS LOPEZ		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Coordinadora OMM	1	Elabora la solicitud de fondos para capacitación.
Contador	2	Entrega al contador la solicitud con la documentación respectiva.
	3	Revisa que la documentación.
	3.1	Si llena los requisitos sigue el proceso
Tesorero	3.2	Si no cumple con los requisitos es devuelto a la OMM.
	4	Traslada la solicitud al tesorero para ser autorizado.
	5	El tesorero autoriza la solicitud
Contador	6	Traslada la solicitud ya autorizada al contador
	7	El contador emite el cheque de fondos para capacitación.
Coordinadora OMM	8	Entrega el cheque a la coordinadora de OMM.
	9	La coordinadora utiliza los fondos.
	10	Realiza la liquidación de gastos.
Contador	11	Entrega la liquidación al contador.
	12	El contador archiva dicha liquidación para su futura utilización.



BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. **Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico**: Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido mal administrados. 1ª. Ed. Guatemala. 2005. Editorial PRAXIS. 176 p.
- BACA URBINA, GABRIEL. **Evaluación de Proyectos**. 4ta. Ed. México, 2003. Mc Graw-Hill. 383 p.
- BERNAL, CESAR AUGUSTO. 2006. **Metodología de la Investigación**: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2da. Ed. México, Pearson Educación. 304 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. 1987. **Ley de Servicio Municipal**: Decreto 1 – 1987. Guatemala. 120 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. 2004. **Código Municipal**: Decreto 12 – 2002. Magna Terra, Guatemala. 120 p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2002. **Gestión del Talento Humano**. 1a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 475 p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2001. **Administración de Recursos Humanos**. Trad. Villamizar, Germán Alberto. 5a. Ed. México, Mc Graw-Hill. 699 p.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. 1994. **Planeación y Organización de Empresas**. 8va. Ed. México, Mc Graw-Hill. 432 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2002. **XI Censo de Población, VI de Habitación y Proyecciones de Población**. Guatemala, 26 p.
- JIMÉNEZ DE CHANG, DINA. 2001. **Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación**. 2a. Ed. Guatemala, Centro de documentación “Vitalino Girón Corado”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 23 p.

- MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN y CASTAÑEDA QUAN, LUIS ENRIQUE. **Elaboración de Tesis e Investigación Documental**. USAC. Coordinación para la elaboración de Tesis, Fac. de Ciencias Económicas. Guatemala, 132 p.
- NÚÑEZ DEL PRADO, ARTURO. 1980. **Estadísticas Básicas para la Planificación**. 9a. Ed. México. Editorial Siglo XXI. 234 p.
- OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN (OMP). **Diagnóstico Municipal**. 2006. Municipio de Concepción Tutuapa, San Marcos, Guatemala, 23 p.
- REYES DONIS, JOSÉ LUIS. 2007. **Técnicas e encuestas**: Una guía paso a paso. Editorial Serviprensa, Guatemala. 254 p.
- ROBLEDO, CESAR. 2000. **Técnicas y Proceso de la Investigación Científica**: Compilación. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos, Guatemala. 229 p.
- SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA (SEGEPLAN). 2004. **Mapa de Pobreza 2002**. Guatemala, 50 p.
- SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN MUNICIPAL (SIAF-MUNI). GT. (En línea). Consultado el 20 de octubre del 2009. Disponible en: <http://siafmuni.minfin.gob.gt/siafmuni/>
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC). 1998. **Administración II**: Material Bibliográfico de apoyo para el Curso. LITOPROGUA, Guatemala, 156 p.
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC). 2000. **Apuntes de Administración I**: Facultad de Ciencia Económicas. Vol.1 106 p.
- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR **Acuerdos de Paz**.: 3a. Ed. Guatemala. 1998., Instituto de Investigaciones Económicas. 266 p.