

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

2015

(c)

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

HUEHUETENANGO – VOLUMEN 9

2-76-15-AE-2013

Impreso en Guatemala, C.A.

KENYA ALICIA ARMAS MÉNDEZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

KENYA ALICIA ARMAS MÉNDEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, noviembre 2015

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Tercero:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Oliver Augusto Carrera Leal</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

<b>Decano Interino:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Coordinador General:</b>	<b>Lic. MSc. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez</b>
<b>Director de la Escuela de Economía:</b>	<b>Lic. William Edgardo Sandoval Pinto</b>
<b>Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:</b>	<b>Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez</b>
<b>Director de la Escuela de Administración de Empresas:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Director del IIES:</b>	<b>Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz</b>
<b>Jefe del Depto. de PROPEC:</b>	<b>Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera</b>
<b>Delegado Estudiantil Área de Economía:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:</b>	



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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 25 de enero de 2016, según Acta No. 01-2016 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.26 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 Huehuetenango, departamento de Huehuetenango.

Presentó **KENYA ALICIA ARMAS MÉNDEZ**

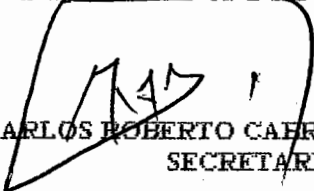
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

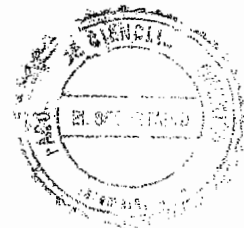
Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado sufrió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a nueve días del mes de febrero de dos mil dieciséis.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CAHERRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios** Porque cada mañana son nuevas tus misericordias, el día de hoy, puedo ver manifestado en mi vida tu amor, tu bendición y tu misericordia, vengo dándote la gloria, la honra y honor por que ha sido mi fortaleza, mi torre fuerte y mi refugio, permitiendo que hoy cumpla este proyecto.
- A mi Madre** Licenciada Rosalina Méndez Alvarado, por ser una madre ejemplar, honesta, de altos valores y gran profesional, te agradezco tu apoyo, tu amor, tus enseñanzas, la motivación que inyectaste en mi vida para que lograra mis objetivos.
- A mi Hija** Linda Nairoby Matías Armas, gracias mi amor por ser mi inspiración y mi motor, el cual cada día de mi vida me llena de coraje y persistencia para lograr mis metas.
- A mi Novio** Sergio Rojas por tu amor y apoyo incondicional en la culminación de este proyecto, gracias por enseñarme a que la vida se puede ver de diferente manera y que siempre hay segundas oportunidades.
- A mi Hermana** Ingeniera Karina Armas Méndez, por ser un ejemplo a seguir, por tu nobleza, dedicación y perseverancia, gracias por ser una segunda madre para mí, gracias por estar siempre ahí sin condiciones, gracias por tu amor.
- A mis Sobrinos** Javier y Víctor, deseo ser un ejemplo de perseverancia para sus vidas, no olviden que Dios esta como poderoso gigante con nosotros, gracias por brindarme su amor y ternura.
- A mis tíos** Carlos Alegría, Carol de Alegría, Cándido Alegría y Elisa de Alegría, por ser matrimonios ejemplo de amor, por brindarme su hogar como mi segunda casa, por ser como mis padres.

**A los abuelitos de mi hija**

Max Delio Matías y Angélica Chávez por el amor y cuidados que le brindaron a mi hija, mientras yo perseguía mi sueño profesional, mil gracias por todo su apoyo.

**A mi familia**

A mis demás tíos, primos y primas por ser mi compañía, a lo largo de mi vida, los amo, Dios los bendiga en todo tiempo. En especial a mi prima Licenciada Waleska Alegría por ser mi segunda hermana, gracias por todo tu amor y compañía.

**A mis amigos**

Gloria Cervantes, Francisco Veliz, Divi Franco, Candelario Sánchez, Ligia Aquino, Roxana Hidalgo, Ligia Vásquez, Marielena Blanco, con quienes compartí momentos inolvidables. Amigos y compañeros les deseo muchos éxitos.

**Departamento de Problemas Nacionales**

A cada uno de los integrantes del departamento por su sincera amistad, su apoyo y por ser parte de mi segunda casa, dando gracias a Dios por nuestro trabajo.

**A mis catedráticos**

Por el cumulo de conocimientos que me permitieron obtener por medio de sus enseñanzas.

**A la Facultad de Ciencias Económicas**

Por permitirme por trece años desarrollarme Laboral, profesional y académicamente, doy gracias a Dios por ser parte de esta casa de estudios.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por abrirme sus puertas a los estudios superiores, brindándome las herramientas necesarias para ejercerlas ahora, de forma honesta y de forma eficiente.



## ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO</b>	
<b>1.1 MARCO GENERAL</b>	1
1.1.1 Contexto departamental	1
1.1.2 Antecedentes históricos del Municipio	2
1.1.3 Localización y extensión territorial	5
1.1.4 Clima	6
1.1.5 Orografía	6
<b>1.2 DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA</b>	7
1.2.1 División Política	7
1.2.2 División administrativa	9
1.2.2.1 Concejo Municipal	9
1.2.2.2 Alcaldías auxiliares	10
<b>1.3 RECURSOS NATURALES</b>	11
1.3.1 Agua	11
1.3.2 Bosques	11
1.3.3 Suelos	12
1.3.3.1 Tipos de suelo	12
1.3.3.2 Usos del suelo	13
1.3.4 Fauna	13
1.3.5 Flora	13
<b>1.4 POBLACIÓN</b>	14
1.4.1 Por sexo, edad, pertenecía étnica y área geográfica	14
1.4.2 Densidad poblacional	17
1.4.3 Población económicamente Activa (PEA)	18
1.4.4 Ocupación y salario	19
1.4.5 Pobreza	20
1.4.5.1 Pobreza extrema	21
1.4.5.2 Pobreza no extrema	22

1.4.5.3	Pobreza total	22
1.4.6	Empleo	23
1.4.6.1	Subempleo	23
1.4.6.2	Desempleo	23
<b>1.5</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>23</b>
1.5.1	Educación	23
1.5.1.1	Deserción escolar	23
1.5.1.2	Repitencia escolar	24
1.5.1.3	Infraestructura educativa	25
1.5.1.4	Analfabetismo	27
1.5.2	Salud	27
1.5.2.1	Morbilidad	29
1.5.2.2	Mortalidad	29
1.5.3	Agua	30
1.5.4	Sistema de tratamiento de aguas servidas	30
<b>1.6</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>31</b>
1.6.1	Organización social	32
1.6.2	Organizaciones productivas	33
1.6.3	Entidades de apoyo	34

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL**

<b>2.1</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>35</b>
2.1.1	Autonomía Municipal	36
2.1.2	Gobierno Municipal	36
2.1.2.1	Concejo Municipal	37
2.1.2.2	Alcaldías Auxiliares	38
2.1.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	38
2.1.3	Recursos económicos del municipio	41
2.1.4	Asignación para las municipalidades	42
2.1.5	Marco Legal de los municipios	43
2.1.5.1	Constitución Política de la República de Guatemala	43

2.1.5.2	Código Municipal	44
2.1.5.3	Ley General de Descentralización	44
2.1.5.4	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	44
2.1.5.5	Marco legal de la estructura orgánica municipal	44
<b>2.2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>47</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Planeación</b>	<b>48</b>
2.2.1.1	Misión	48
2.2.1.2	Visión	48
2.2.1.3	Objetivos	49
2.2.1.4	Valores y principios	51
2.2.1.5	Normas	52
2.2.1.6	Políticas	53
2.2.1.7	Procedimientos	53
2.2.1.8	Plan operativo anual (POA)	54
2.2.1.9	Presupuesto	55
<b>2.2.2</b>	<b>Organización</b>	<b>55</b>
2.2.2.1	Diseño organizacional	56
2.2.2.2	Niveles jerárquicos	59
2.2.2.3	División de trabajo	59
2.2.2.4	Unidad de Mando	60
2.2.2.5	Centralización y descentralización	60
2.2.2.6	Descripción de puestos	61
2.2.2.7	Coordinación	61
<b>2.2.3</b>	<b>Integración</b>	<b>61</b>
2.2.3.1	Reclutamiento	61
2.2.3.2	Selección y contratación	62
2.2.3.3	Inducción	62
2.2.3.4	Capacitación	62
<b>2.2.4</b>	<b>Dirección</b>	<b>63</b>
2.2.4.1	Coordinación	63
2.2.4.2	Vía jerárquica	63
2.2.4.3	Motivación	64
2.2.4.4	Comunicación	64
2.2.4.5	Supervisión	65
<b>2.2.5</b>	<b>Control</b>	<b>65</b>

2.2.5.1	Evaluación y medición de desempeño	65
2.2.5.2	Retroalimentación de resultados	65
2.2.5.3	Sanción Disciplinaria	66

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE SOLUCION A LA PROBLEMÁTICA**  
**ENCONTRADA**

<b>3.1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>68</b>
3.1.1	Misión	68
3.1.2	Visión	68
3.1.3	Objetivos	68
3.1.3.1	Objetivo general	69
3.1.3.2	Objetivos específicos	69
3.1.4	Valores	70
3.1.5	Políticas	71
3.1.6	Reglas	73
3.1.7	Procedimientos	74
3.1.8	Presupuesto	75
<b>3.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>75</b>
3.2.1	Diseño organizacional	75
3.2.2	Niveles jerárquicos	80
3.2.3	Unidad de Mando	80
3.2.4	Centralización y descentralización	81
3.2.5	Descripción de Puestos	81
<b>3.3</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>82</b>
3.3.1	Creación e implementación del departamento	85
3.3.1.1	Función del departamento de recursos humanos	85
3.3.1.2	Organización de la división de recursos humanos	86
3.3.1.3	Estructura orgánica del departamento	87
3.3.1.4	Descriptorios de puestos	87
<b>3.4</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>93</b>
3.4.1	Coordinación	93
3.4.2	Motivación	93
3.4.3	Liderazgo	94
3.4.4	Supervisión	95
<b>3.5</b>	<b>CONTROL</b>	<b>95</b>
3.5.1	Evaluación y medición de desempeño	96
3.5.2	Retroalimentación de resultados	96

3.5.3	Sanción Disciplinaria	97
-------	-----------------------	----

## **CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

<b>4.1</b>	<b>FUENTES INGRESOS MUNICIPALES</b>	98
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	99
4.3	PROYECTOS PRESUPUESTADOS AÑO 2014	101
4.4	REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL	102
4.5	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	104
	Conclusiones	108
	Recomendaciones	110
	Bibliografía	112
	Anexos	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Resumen comparativo por categoría de centro poblado, año 2013	8
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Análisis de la población años: 1994, 2002 y 2013	15
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Densidad poblacional, Años: 1994, 2002 y 2013	17
4	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Población Económicamente Activa Años: 1994, 2002 y 2013	19
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Origen de los Ingresos Familiares Año 2013	20
6	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Niveles de pobreza por Niveles de Ingreso Año 2013	21
7	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Tasas de Repetición y Promoción Año 2011	24
8	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Centros Educativos por Nivel, Sector y Área Año 2013	26
9	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Analfabetismo Años 2009 y 2012	27
10	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Principales Causas de Mortalidad General e Infantil, Años 2012 y 2013	29
11	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Ingresos de capital en la municipalidad periodo 2009-2013	99
12	Municipio de Huehuetenango, Departamento Huehuetenango Ingresos Anuales de la municipalidad. Periodo 2009-2013	99

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Conocimiento de la Misión y la Visión Año 2013	49
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Conocimiento de Valores Año 2013	52
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Conocimiento del organigrama	57
4	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Estructura Organizacional Año 2013	58
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Comunicación Año 2013	64
6	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Estructura Direccional Año 2013	76
7	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Organigrama de Área de Servicios Públicos Año 2013	77
8	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Organigrama de Área de Otras Dependencias Año 2013	78
9	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Organigrama de Área de Dirección Administración Financiera Municipal	79
10	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Estructura organizacional departamento Año 2013	87

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pagina</b>
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Instituciones de Salud Año 2013	28
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Organización Social Año 2013	32
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Proyectos en Ejecución. Año 2013	100
4	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Proyectos presupuestados para el año 2014	101
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango Requerimiento de inversión social	105



## **INTRODUCCIÓN**

La administración municipal es muy importante, ya que debe ser eficiente la forma en que se administra el recurso humano y económico, con el fin de cumplir con el objetivo general de una municipalidad.

Esta investigación se realizó en una entidad municipal, donde se utilizó varios instrumentos de investigación para recabar información, para la realización de un diagnóstico administrativo municipal.

Por medio del presente estudio, se busca proponer soluciones a los problemas organizacionales que afronta actualmente la Municipalidad, con el objetivo de que se logre el alcance del objetivo general, es decir, asegurar que esta administración labore de forma eficiente y cumpla con los requerimientos y necesidades que tienen los habitantes de Huehuetenango.

La investigación del trabajo de campo se realizó en la Municipalidad Huehuetenango, durante el período comprendido del 01 al 31 de octubre del año 2013, tiempo necesario para determinar las debilidades administrativas que afectan su eficiente funcionamiento.

Encontrando ciertas debilidades administrativas en el proceso administrativo, determinando que las problemáticas encontradas están en la centralización en la toma de decisiones, falta de control, falta del proceso de integración, etc.

Durante la elaboración del informe se emplearon las técnicas de investigación de muestreo, observación, entrevista, encuesta y la

utilización del cuaderno de notas para recolectar información y determinar aspectos importantes de la organización.

El presente informe contiene cuatro capítulos, distribuidos como se detalla a continuación:

Capítulo I, comprende de las generalidades socioeconómicas del Municipio: marco General, división política administrativa, recursos naturales, población, servicios básicos, organización social y productiva. Este capítulo presenta los aspectos generales más sobresalientes del municipio.

Capítulo II, contiene el diagnóstico administrativo municipal en cuanto al proceso administrativo donde se exponen los hallazgos más relevantes en relación a las fortalezas y debilidades encontradas.

El capítulo III, se describen en él, la propuesta de solución a las diferentes debilidades que se pudieron analizar con este estudio, con el fin primordial de apoyar con esta propuesta a la municipalidad y que puedan mejorar los mecanismos que permitan alcanzar los objetivos municipales.

En cuanto a las propuestas se realizan en este documento se presenta un manual de reclutamiento y selección de personal, un manual de inducción de personal y un manual de sanciones disciplinarias.

Posterior al desarrollo de los capítulos, se exponen las conclusiones y recomendaciones, además se incluyen los anexos respectivos y la bibliografía consultada.

El agradecimiento sincero se extiende a todo el personal de la Municipalidad, que brindaron la oportunidad de hacer esta investigación y estuvieron dispuestos, permitiendo el acceso a la información y dieron en todo momento el apoyo oportuno para que el presente trabajo se realizara de manera exitosa.

# **CAPÍTULO I**

## **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

En este capítulo se realiza el análisis de las variables que componen el Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión del municipio de Huehuetenango del departamento de Huehuetenango, comprendidos de los temas siguientes: marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgos, diagnóstico municipal, flujo comercial y financiero y resumen de las actividades productivas.

### **1.1 MARCO GENERAL**

Refiere los aspectos generales del Municipio, entre ellos: contexto nacional y departamental, antecedentes históricos, localización, extensión, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos, que lo caracterizan.

#### **1.1.1 Contexto departamental**

El departamento de Huehuetenango fue originalmente establecido el 2 de noviembre de 1839 y se reorganizó definitivamente el 8 de mayo de 1866.

Se encuentra situado en un relieve terrestre influenciado por el sistema de Los Cuchumatanes, un cordón montañoso de donde proviene la división que accidenta la región noroccidente de Guatemala.

El índice del desarrollo humano que se refleja en el año 2012 con respecto al 2011 manifiesta progreso en las condiciones de vida de los pobladores al incrementar 3%; la densidad poblacional aumentó en 4 personas por kilómetro cuadrado; el índice de personas ocupadas refleja una baja de 1.9%, mientras que el total de personas desocupadas aumentó 1.9%, que refleja como resultado aumento en el

desempleo; el porcentaje de pobreza y pobreza extrema se mantiene respecto al año 2011; el salario mínimo agrícola al año 2012 incrementó 18% en relación al 2011; los productos de la canasta básica aumentaron costos considerablemente durante 2011 y 2012, en 63% y 75% respectivamente, en relación al año 2006. En el 2011 la tasa de analfabetismo refleja una baja 9.64% en comparación al año 2006, sin embargo para el 2012 aumentó 5.41% respecto al año 2011; la tasa de mortalidad mantuvo el mismo ritmo respecto al año 2012, ubicándose 3%, mientras la tasa de natalidad que se manifiesta en 2012 con respecto al 2011 mantuvo un comportamiento similar con una variación decreciente de 0.28%.

### **1.1.2 Antecedentes históricos del Municipio**

“El municipio de Huehuetenango como cabecera departamental posee importancia histórica y cultural, fue aquí donde tuvo su desarrollo la ciudad de Zaculeu -en idioma Quiché “tierra blanca”-, lo cual representa el legado más importante de la cultura Mam, de acuerdo a las investigaciones arqueológicas realizadas del hoy sitio arqueológico de Zaculeu, que está ubicado en la ciudad de Huehuetenango”.<sup>1</sup>

“La ciudad de Huehuetenango originalmente se denominaba Chinab’jul, “marimba entre barrancos”; fue el centro político y religioso más importante del área Mam y cayó bajo el dominio Quiché a principios del siglo XV, cuando este pueblo alcanzó su máximo poderío durante los reinados de Gucumatz y su hijo Quicab el Grande. Los Quichés impusieron en el área Mam una relación de vasallaje, la cual incluía el control político y el pago de tributos. Luego de la muerte de Quicab (1475) el poderío Quiché se debilitó y la relación con los mames pasó a ser de aliados potenciales”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango, Edición Agosto 2011, p. 15-17.

<sup>2</sup> Ibid; p. 5

En julio de 1525, luego de la toma de Gumarcaah y la fundación de Santiago de Guatemala, una fuerza de 40 jinetes, 80 soldados de infantería y 2,000 auxiliares mexicanos y quichés, al mando de Gonzalo de Alvarado, puso sitio a la fortaleza de Zaculeu, donde se refugiaron los guerreros mames dirigidos por Kaibil Balám, luego de la toma de Mazatenango (la actual aldea de San Lorenzo) y Malacatán (hoy Malacatancito). Luego de la caída de Zaculeu, los españoles establecieron su dominio sobre la zona de los Cuchumatanes. Huehuetenango fue otorgado en encomienda al conquistador Juan de Espinar, quien disfrutó de esta prebenda entre octubre de 1525 y 1562.

A finales de 1540 los misioneros dominicos procedieron a la reducción en pueblos de los indígenas que vivían dispersos, para facilitar la evangelización y el control de la población. De acuerdo con el cronista Fray Antonio de Remesal, entre los poblados reducidos en esos años se encuentra Huehuetenango. Durante la colonia, Huehuetenango formó parte del Corregimiento y después Alcaldía Mayor de Totonicapán y Huehuetenango.

La sede de los Corregidores o Alcaldes Mayores estuvo indistintamente en los dos pueblos, hasta el año de 1732, cuando el Alcalde Mayor residió permanentemente en Totonicapán, por ser más lucrativo en esta población el repartimiento de hilados y mercancías, principal fuente de ingresos de estos funcionarios. El primer Corregidor de la jurisdicción, nombrado en 1579, fue Francisco Díaz del Castillo, hijo del célebre cronista Bernal Díaz del Castillo.

“Alrededor de 1580 los religiosos de la orden de la Merced, sustituyeron a los dominicos en la atención de las parroquias del noroccidente, entre ellas Huehuetenango, permaneció en ellas hasta finales del Siglo XVIII. Cuando en 1770 el Arzobispo Pedro Cortés y Larráz realizó su visita pastoral, la parroquia de Huehuetenango tenía una población total de 5,049 habitantes, de los cuales 916

vivían en el pueblo de Huehuetenango y el resto en sus pueblos anexos: San Lorenzo, San Sebastián (Huehuetenango), Santa Isabel, San Juan (Atitán), Santiago (Chimaltenango), San Pedro (Necta) y Santo Domingo. El más poblado era San Sebastián con 1,384 habitantes”.<sup>3</sup>

Desde el punto de vista económico, durante el período colonial, tuvo mayor importancia la población de Chiantla, por las minas y la crianza de ovejas en las haciendas de los Altos; en Huehuetenango, gracias a la lana de Chiantla, se desarrolló la actividad de tejidos. En septiembre de 1821, por el contacto que se tenía con Chiapas y sin conocer los sucesos del 15 de septiembre en Guatemala, la municipalidad de Huehuetenango, en sesión del día 20, declaró que Huehuetenango queda independiente de España y que permanecería unido a Guatemala a condición que ésta abrace en partido de la independencia. Encabezaban la municipalidad los señores Juan Manuel Recinos (Alcalde Primero) y Manuel Mendoza (Alcalde Segundo).

Por decreto de la Asamblea Constituyente del 12 de noviembre de 1825, a Huehuetenango le fue otorgado el título de Villa. Por el decreto del 8 de mayo de 1866 fue creado el departamento de Huehuetenango”.<sup>4</sup>

La cabecera fue elevada a la categoría de ciudad el 23 de noviembre de 1886. Por unos pocos años, entre 1881 y 1885, la cabecera fue trasladada a Chiantla, debido al odio que tenía a Huehuetenango el tristemente célebre Jefe Político Evaristo Cajas, quien cometió toda clase de atropellos contra los huehuetecos, amparándose en su condición de pariente político del general Justo Rufino Barrios. Por acuerdo gubernativo del 7 de abril de 1883 fue suprimido el municipio de San Lorenzo y anexado como aldea a Huehuetenango. Por acuerdo de 11 de

---

<sup>3</sup> Plan de Desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango, Edición Agosto 2011, p. 15-17.

<sup>4</sup> ibídem.

diciembre de 1935 fue restablecido ese municipio y vuelto a suprimir al poco tiempo.

Finalmente, cabe destacar que en 1865 se introdujo por primera vez un caudal de agua por acueducto a la población de Huehuetenango y que en 1910 fue inaugurado el Hospital Nacional, construido con un legado de la señora Margarita de Ávila y los fondos recaudados por la Sociedad de Beneficencia El Amparo, fundada en 1901 a iniciativa del Dr. Urbano Polanco y el Prof. Celso Herrera. Fue hasta 1950 que se estableció el Instituto Normal Mixto, hoy conocido como Instituto Normal.

### **1.1.3 Localización y extensión territorial**

El municipio de Huehuetenango está ubicado en la parte sureste del Departamento, en la región VII o región nor-occidental del país. La cabecera municipal se localiza geográficamente en las coordenadas 15°19'14" de latitud norte y 91°28'13" de longitud oeste, a una altura promedio de 1,900 metros sobre el nivel del mar (msnm); el Municipio posee un rango de altura que va desde 1,550 msnm (aldea El Orégano) a los 2,000 msnm.

Colinda al norte con los municipios de Chiantla y Aguacatán (Huehuetenango); al sur con los municipios de San Pedro Jocopilas (Quiché); al este con los municipios de Aguacatán (Huehuetenango); y al oeste con los municipios de Santa Bárbara y San Sebastián Huehuetenango (Huehuetenango).

Se encuentra a doscientos sesenta y seis kilómetros de distancia de la ciudad capital de Guatemala, por medio de la carretera Interamericana o CA-1. Otra ruta de ingreso es la nacional RN-9 que enlaza con la ruta nacional con Chiantla; por la CA-5 a doscientos diez y siete kilómetros de la ciudad capital y por la carretera 7W aproximadamente a doscientos cincuenta y cuatro kilómetros de la ciudad



capital; en la Cabecera la RD HUE-32 conecta con Las Lagunas, Zaculeu y la Mesilla, la RD HUE-34 conecta con aldea Jumaj, Lo de Hernández y Chinacá; la RD HUE-15 conecta con Quiché y enlaza las distintas aldeas y caseríos del Municipio. Cuenta con una extensión territorial de 235.15 kilómetros cuadrados, equivalente a 3.20% de extensión del Departamento y a 14.46% de la Mancomunidad MAMSOHUE.<sup>5</sup>

#### **1.1.4 Clima**

En el Municipio existen climas que varían de templado a semifrío, predomina el primero, el invierno inicia a finales del mes de abril y concluye en octubre, el verano inicia en noviembre y finaliza durante el mes de abril, en los meses de febrero y marzo el viento se hace más sensible bajamente perceptible.

Desde el año 2009 hasta el 2012, la temperatura media tuvo un comportamiento estable, sin embargo durante el año 2013 presentó un aumento con relación a los años anteriores; la temperatura máxima presentó un crecimiento considerable en relación a los años 2011 y 2012; la temperatura mínima por otro lado presenta bajas con relación a los años anteriores, lo cual evidencia el cambio que se ha dado en el Municipio con relación a las temperaturas.

La época de lluvia se presenta a finales de abril y finaliza en octubre. La precipitación pluvial durante el año 2013 presentó 3,226.1 milímetros de agua.

#### **1.1.5 Orografía**

El municipio de Huehuetenango se ubica al sureste del departamento de Huehuetenango. Fisiográficamente, está asentado en un valle (el 45% de su territorio es ligeramente plano), cuyas aguas fluyen hacia el Río Selegua, se

---

<sup>5</sup> Extensión territorial, Mancomunidad de Municipios del Sur Occidente del Departamento de Huehuetenango MAMSOHUE 2002 límites no oficiales.

encuentran diversos cerros (Tuipache, Bolson, Posh, De la Cruz, Negro, Del Maíz, Chiloja, Ticoc, Cebollin, Suculique, Chivacabé, Xinaxoj, San José), los cuales presentan alturas que van de 1,550msnm a 2,000msnm, juegan un papel ambiental importante debido a su capacidad de recarga hídrica, alimenta el manto freático, lo cual constituye el abastecimiento de muchas familias, que extraen agua por medio de pozos artesanales o mecánicos.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

Esta división permite conocer la forma en que están distribuidos los lugares poblados del Municipio, cuyo estudio es importante para ver los cambios existentes del área. Para el año 2013, la división política y administrativa.

Para el año 2013, la división política y administrativa del municipio de Huehuetenango se integra de la siguiente forma:

### **1.2.1 División política**

“El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos”.<sup>6</sup>

En el año 1994 el Municipio estaba distribuido en área urbana y rural, integrado por veinticuatro caseríos, dieciocho aldeas y diez colonias en una ciudad. En el año 2002 se determinaron veintitrés caseríos, dieciocho aldeas y doce zonas con tres colonias en una ciudad.

A continuación se muestra la variación de la división política:

---

<sup>6</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA GT, s.f. Código Municipal Decreto No.12-2012 y sus reformas, Artículo número 2.

**Cuadro 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Resumen Comparativo por Categoría de Centro Poblado**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

<b>Categoría</b>	<b>Censo 1994</b>	<b>Censo 2002</b>	<b>Investigación 2013</b>
Ciudad	1	1	1
Zonas*	-	-	12
Aldeas	18	18	21
Caseríos	24	23	7
Cantones**	-	-	13
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>54</b>

\*Ubicadas dentro de la ciudad.

\*\*Ubicados dentro de las zonas y aldeas

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Las variaciones detectadas durante la investigación demuestran que para el año 2013 se cuenta con siete caseríos, los cuales disminuyeron en uno y dieciséis comparados en el mismo orden, se localizan veintiún aldeas (conformadas por trece cantones y siete sectores), lo cual resulta tres aldeas más en comparación a los censos 1994 y 2002 y una ciudad integrada por doce zonas que están compuestas por sesenta y dos colonias, veintidós sectores y diez residenciales.

Durante la investigación se estableció que el Municipio cuenta con una ciudad, la cual se encuentra conformada de 12 zonas y en el área rural, existen 21 aldeas y 7 caseríos. Se estableció que para los años 1994 y 2002 la colonia Minerva aún no era catalogada como centro poblado del casco urbano, según información obtenida por la Dirección Municipal de Planificación -DMP- para el año 2013, está se encuentra dentro de la jurisdicción de la zona 2; para el área rural los centros poblados El Valle y Tres Cruces aún no eran elevados a categoría de caseríos, situados en la Aldea La Estancia.

Al comparar los años 2002 y 2013 se determinó que los caseríos que fueron elevados a categoría de aldea son: Canceláj, Ojechejel, Quiaquixac, Sunul, Talmiche, Tojocaz, Xetenam, Zaculeu Capilla, El Orégano, Chilojá y Zaculeu Ruinas, según información de la Dirección Municipal de Planificación -DMP-.

## **1.2.2 División administrativa**

La Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 224 indica que “la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país. Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso Nacional de la República de Guatemala, podrá modificar la división administrativa del país, establece un régimen de regiones, departamentos y municipios o cualquier otro sistema, sin menoscabo de la autonomía municipal”.<sup>7</sup>

### **1.2.2.1 Concejo Municipal**

“La administración local del municipio de Huehuetenango es realizada por el Concejo Municipal y de acuerdo al Código Municipal se integra por el Alcalde, los síndicos y los concejales. El Concejo Municipal de Huehuetenango se conforma de la manera siguiente: un Alcalde, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, Concejal V, Concejal VI, Concejal VII, tres Concejales Suplentes, Síndico I, Síndico II y Síndico Suplente”.<sup>8</sup>

La representación gráfica de la estructura orgánica municipal, permite comprender el esquema general de organización de la Municipalidad, las unidades que la conforman, sus relaciones y características. Revela los niveles jerárquicos, las

---

<sup>7</sup> ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, GT.1985 Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo número 224.

<sup>8</sup> Dimensión Político Institucional, Plan de Desarrollo Municipal -PDM- del municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, año 2011, p. 92.

líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, la naturaleza lineal o de asesoramiento de un departamento.

En el informe individual de Administración Municipal de Huehuetenango se realizó un análisis técnico del organigrama que fue proporcionado por la Municipalidad de Huehuetenango, así mismo se elaboró una propuesta para actualizarlo acorde con las nuevas dependencias y las líneas del staff que debe ir punteadas.

La Organización Administrativa municipal se complementa y/o fortalece con las siguientes dependencias municipales: Oficina de Impuesto Único Sobre la Renta -IUSI-, Empresa Eléctrica Municipal, Departamento de Ornato Municipal, Oficina Municipal de la Mujer, Inspectoría Municipal de Transporte, Oficina Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Administración Financiera Municipal, Juzgado de Asuntos Municipales, Oficina de Recursos Naturales y Medio Ambiente, Policía Municipal de Tránsito, Policía Municipal, Fontanería Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Rastro Municipal, Oficina de Registro Municipal de Personas Jurídicas y Colectivas, Bibliotecas Municipales (Zaculeu y Centro), Jardinería, Sindicatura, Ornato, Oficina de Relaciones Públicas y Juzgado de Tránsito.

#### **1.2.2.2 Alcaldías auxiliares**

De acuerdo a los datos proporcionados por la Oficina del Registro Municipal de Personas Jurídicas y Colectivas, para el año 2013 existen 85 alcaldías auxiliares inscritas formalmente, un representante por cada uno de los 14 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- de segundo nivel (microregiones), conformados por los ochenta y cinco COCODE de primer nivel.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

Los recursos naturales son todas las riquezas o bienes de origen natural y pueden clasificarse en renovables y no renovables. Para el Municipio, los recursos naturales se conforman por: recursos hídricos, los suelos, los bosques, la flora y la fauna, entre otros, que son de vital importancia para los habitantes, porque son determinantes del modo y nivel de vida.

#### **1.3.1 Agua**

El Municipio se abastece de agua que proviene de la sub cuenca del río Torlón y micro cuenca del río Sibila, los cuales pertenecen a los municipios de San Sebastián Huehuetenango, Todos Santos Cuchumatán y Chiantla. Las sub cuenca y micro cuenca pertenecen al área de captación del río Selegua, las principales fuentes de abastecimiento se localizan alrededor de las comunidades de Chochal, Cinco Arroyos, Las Manzanas y Los Regadillos.

#### **1.3.2 Bosques**

En el Municipio aún se conserva parte del bosque natural en las áreas más inclinadas de su topografía, existen extensiones boscosas, formadas por pino, ciprés, encino y otras especies propias de la región. Los bosques del Municipio tienen las características de bosque húmedo montano bajo subtropical.

El área boscosa representa 33.4% del Municipio, según datos del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, la cobertura forestal para el año 2013 en el Municipio es equivalente a 3,094.34 hectáreas, que refleja una disminución de 7.3% en comparación con el año 2010 que era de 3,337.83 hectáreas”.<sup>9</sup> Según el INAB la tasa de deforestación en los años 2006 al 2010 fue de 3.18% anual que equivale a 118 hectáreas, lo cual significa que se pierde aceleradamente la cobertura forestal.

---

<sup>9</sup> Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010, Instituto Nacional de Bosques -INAB- año 2012.

“Es importante mencionar que en el recorrido del Municipio se observó que las áreas de los bosques han sido dañadas por la tala de árboles, el sobre pastoreo y los incendios forestales provocados por el hombre, esto ha causado erosión del suelo y la degradación del medio ambiente. Los bosques están sometidos a una fuerte presión por las personas que habitan alrededor”.<sup>10</sup>

Las áreas explotadas, tanto en el área rural como en el área urbana, son utilizadas para la producción de carbón y leña de uso doméstico, así como madera para los artesanos para la fabricación de muebles.

### **1.3.3 Suelos**

Los suelos son parte importante de los recursos naturales, están constituidos por la capa de materiales orgánicos y minerales que cubre la corteza terrestre. En el municipio de Huehuetenango, según el Instituto Nacional de Bosques -INAB- las condiciones geográficas corresponden a las tierras metamórficas y tierras calizas altas del norte.

La fisiografía de Huehuetenango corresponde a las Tierras Altas Sedimentarias, Cordillera de los Cuchumatanes con montañas ligeramente escarpadas y tierras altas cristalinas del Altiplano Occidental.

#### **1.3.3.1 Tipos de suelo**

En general el suelo del Municipio es de vocación forestal, 36.30% de su extensión de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, sin embargo, por costumbre, tradición y necesidad se utilizan 36.97% de su extensión para la agricultura y la ganadería.

---

<sup>10</sup> Áreas Boscosas, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango. Año 2013.

Los suelos se clasifican por el tipo de suelos de la Altiplanicie Central, en donde la fertilidad moderada es de 44.99%, esto debido a que la capa dura se encuentra entre 25 cm a 100 cm, 55.01% restante de suelos es de fertilidad muy baja debido a que la capa que poseen es rocosa y está constituida de esquisto de 25 cm a 40 cm lo que hace al suelo propenso a la erosión.

### **1.3.3.2 Usos del suelo**

El uso actual del suelo se refiere a la utilidad que el Municipio da al mismo, ya sea con fines de explotación por medio de cultivos, de pastoreo de ganado, de urbanización, conservación de suelos, bosques naturales, entre otros. Con respecto al uso del suelo, 51.6% corresponde a arbustos y matorrales, 33.4% es bosque natural, 7.4% corresponde a siembras de agricultura y 7.6% a infraestructura.

### **1.3.4 Fauna**

“Con respecto a la fauna en el Municipio, existe fauna silvestre, dentro de ésta se encuentra la lechuza, tortolita, corcha, cenizote, torcaza y tucumuxa. Los roedores presentes en el Municipio son las ardillas comunes, liebres, ratas y ratones de campo. También se encuentran coralillos, lagartijas, sapos y ranas. Entre la fauna doméstica se puede mencionar el ganado bovino, porcino, aves de corral, cunicola y caprino los cuales también se utilizan para la venta”.<sup>11</sup>

### **1.3.5 Flora**

“El Municipio cuenta con bosque de coníferas, bosque mixto, latifoliado y bosque de galería. Existe poca diversidad de flora, el tipo de vegetación que se encuentra son especies arbóreas como el roble, palo negro, pino macho, espino, calistemo, miche, pino colorado, álamo, entre otros.

---

<sup>11</sup> Fauna, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango. Año 2013.



Dentro del bosque de galería se encuentra el sabino o árbol de la noche triste y el sauce; las especies herbáceas se identifican la yerba del cáncer, bledo, té de limón, chicalote, apazote, yerba de loro, cinco negritos, manzanilla, yerba buena, lengua de vaca, ruda, escobillo, yerba mora, verbena y chichicaste”.<sup>12</sup>

## **1.4 POBLACIÓN**

La población es el principal recurso con que cuenta el Municipio, es la variable fundamental debido a que de la misma se derivan los indicadores demográficos que sirven de comparación para conocer la tendencia de desarrollo del mismo.

Para analizar ésta variable es necesario conocer aspectos cualitativos y cuantitativos, que permiten emitir un juicio sustentado de la realidad que lo rodea y de sus características principales tales como: edad, género, área urbana y rural, pertenencia étnica, población económicamente activa, idioma y la religión que se profesa.

### **1.4.1 Por sexo, edad, pertenecía étnica y área geográfica**

El cuadro 2 representa la comparación de los datos generales de población para los años 1994, 2002 y 2013, donde se observara, población por sexo, por área, grupo étnico y población por edad

---

<sup>12</sup> Flora, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango. Año 2013.

**Cuadro 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Análisis de la Población**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>Población por sexo</b>						
Hombres	29,065	48	38,907	48	54,220	48
Mujeres	31,743	52	42,387	52	59,536	52
<b>Total</b>	<b>60,808</b>	<b>100</b>	<b>81,294</b>	<b>100</b>	<b>113,756</b>	<b>100</b>
<b>Población por área</b>						
Urbana	44,697	74	57,289	70	80,163	70
Rural	16,111	26	24,005	30	33,593	30
<b>Total</b>	<b>60,808</b>	<b>100</b>	<b>81,294</b>	<b>100</b>	<b>113,756</b>	<b>100</b>
<b>Población grupo étnico</b>						
Indígena	2,432	4	4,064	5	15,926	14
No indígena	58,376	96	77,230	95	97,830	86
<b>Total</b>	<b>60,808</b>	<b>100</b>	<b>81,294</b>	<b>100</b>	<b>113,756</b>	<b>100</b>
<b>Población por edad</b>						
De 0 a 6 años	12,161	20	17,885	22	24,202	21
De 7 a 14 años	13,376	22	13,007	16	25,032	22
De 15 a 64 años	32,835	54	46,338	57	59,905	53
De 65 a más	2,436	4	4,064	5	4,617	4
<b>Total</b>	<b>60,808</b>	<b>100</b>	<b>81,294</b>	<b>100</b>	<b>113,756</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002. Proyección del Instituto Nacional de Estadística -INE-, investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Para el año 1994 la población por género del municipio de Huehuetenango, se conformaba por 4% más del género femenino con relación al género masculino, tanto para el área urbana como rural, 52% que representaban 31,743 mujeres.

El género masculino se conformaba por 29,065 pobladores equivalente a 48%. La mayor concentración de ambos géneros se encontraba en el área urbana con un total de 44,697 habitantes, lo cual representó 74% de la población.

Para el censo del año 2002 el género femenino representó 52% de la población, mientras que el masculino tuvo 48%.

En la investigación de campo realizada la población rural femenina representó 52% y masculina para este año representó 48% del total de habitantes, lo cual mantiene la proporción de hombres y mujeres similar a la que representó en el último censo realizado.

La proyección para el 2013, presentó los siguientes datos porcentuales de agrupación por género, para el género femenino representa 52% de la población total y para el género masculino 48%.

Respecto a la población urbana y rural en el censo del año 1994 representaba 74% y 26% en el mismo orden, para el censo 2002 hubo una disminución de cuatro puntos porcentuales para el área urbana, lo que evidencia un crecimiento en los mismos puntos porcentuales para el área rural.

Para la proyección del año 2013 se observa la misma tendencia, lo cual demuestra que 70% de la población vive en el área urbana, derivado de las oportunidades de empleo y servicios básicos a los que se tiene acceso.

Cuando se analiza la población para 1994, la pertenencia étnica se observa que la población no indígena representó 96%, mientras que la indígena lo constituye 4%. Para el censo del 2002 la estructura no cambia en forma significativa, para el año 2013 según la Proyección del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación realizada en octubre de 2013 el porcentaje de población aumentó el grupo indígena ocupó 14%, del total de la población y la población no indígena constituye 86% para todo el Municipio.

La proyección realizada para el 2013, indica que la mayor concentración de habitantes del Municipio se encuentra en el rango de 15 a 64 años con 53%, refleja disminución de 4% en comparación al censo del 2002, seguido por la población

entre las edades de 7 a 14 años la cual representa 22%, aumentó 6% en comparación al 2002.

A finales del año 2013 los menores de 7 años representan 21% del total de la población y 4% para los habitantes de 65 a más años.

### 1.4.2 Densidad poblacional

Comprende el total de personas que habitan en el Municipio por kilómetros cuadrados, el cual se obtiene al dividir el número total de habitantes entre la extensión territorial por kilómetros cuadrados, se manifiesta el crecimiento de la población y la reducción del área que ocupan los pobladores en el Municipio.

**Cuadro 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Densidad Poblacional**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

Descripción	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de campo 2013
<b>Municipio de Huehuetenango</b>			
Población	60,808	81,294	113,756
Superficie en km <sup>2</sup>	204	204	204
Densidad poblacional	298	398	558
<b>Departamento de Huehuetenango</b>			
Población	634,374	879,987	1,204,324
Superficie en km <sup>2</sup>	7,430	7,430	7,430
Densidad poblacional	85	118	162
<b>República de Guatemala</b>			
Población	8,331,874	11,237,196	15,438,384
Superficie en km <sup>2</sup>	108,889	108,889	108,889
Densidad poblacional	76	103	142

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

La densidad de la población por km<sup>2</sup> para el año 1994 fue de 298 habitantes por km<sup>2</sup>, lo cual resulta alta en comparación con la densidad a nivel nacional, que para

dicho año fue de 76 habitantes por km<sup>2</sup>. Para 2002, la densidad era equivalente a 398 habitantes por km<sup>2</sup>, mientras que a nivel nacional fue de 103 habitantes por km<sup>2</sup>.

Según los datos proyectados para el año 2013, se presenta una densidad poblacional de 558 habitantes por km<sup>2</sup> para el departamento y para el país de 142 habitantes por km<sup>2</sup>, se determinó que la tasa de crecimiento poblacional en el año 2013 es equivalente a 0.37%.

Lo anterior es evidencia del acelerado crecimiento poblacional, manifestándose como la principal razón por la cual los habitantes del Municipio poseen menos espacios para vivir y desarrollar actividades productivas.

#### **1.4.3 Población económicamente activa -PEA-**

La integran personas en edad de trabajar, ocupadas y/o desocupadas que buscan de forma constante trabajo; excluye a niños en edad pre-escolar, (lactantes y menores de siete años) y personas de sesenta y cinco años a más.

De acuerdo al censo poblacional 2002, se establece que los niños de siete años en adelante se incluyen en esta población, por participar en actividades que aportan ingresos familiares.

A continuación comparación de la Población Económicamente Activa del Municipio por género y área geográfica, según X Censo de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 y Proyecciones del Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2013.

**Cuadro 4**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Población Económicamente Activa**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
<b>Censo 1994</b>				
Hombre	12,885	72	9,535	3,350
Mujer	4,946	28	3,660	1,286
<b>Total</b>	<b>17,831</b>	<b>100</b>	<b>13,195</b>	<b>4,636</b>
<b>Censo 2002</b>				
Hombre	17,826	68	12,517	5,309
Mujer	8,315	32	5,836	2,479
<b>Total</b>	<b>26,141</b>	<b>100</b>	<b>18,353</b>	<b>7,788</b>
<b>Proyección 2013</b>				
Hombre	25,481	70	17,837	7,644
Mujer	10,921	30	7,645	3,276
<b>Total</b>	<b>36,402</b>	<b>100</b>	<b>25,482</b>	<b>10,920</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

La población económicamente activa total la para el año 1994 representó 29%, durante el 2002 fue equivalente a 32% y el año 2013, según la proyección del Instituto Nacional de Estadística -INE- la población económicamente activa total es equivalente a 32%, lo cual indica que se mantiene constante sin variaciones relevantes.

#### **1.4.4 Ocupación y salario**

Presentan las diferentes ocupaciones laborales desarrolladas por hogar, segmentadas de acuerdo a cada actividad productiva, así como el promedio de salarios que perciben los colaboradores en la actividad agrícola pecuaria, industrial, agroindustrial y artesanal.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Origen de los Ingresos Familiares**  
**Año: 2013**

<b>Actividad económica</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Rango en de salario Q.</b>	<b>%</b>
Comercios y servicios	541	60- 70	84
Industrial	7	60- 70	1
Agrícola y pecuaria	65	60- 70	10
Agroindustrial	7	60- 70	1
Artesanal	12	60- 70	2
Turismo	12	60- 70	2
<b>Total</b>	<b>644</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

En la investigación de campo se determinó que la actividad predominante en el municipio es comercio y servicios de la cual los ingresos por día oscilan en el rango de 60 y 70 quetzales, lo cual lo ubica por debajo del salario mínimo. Para la actividad agrícola y pecuaria el jornal se encuentra por debajo del precio del jornal que está estipulado para dicha actividad 71.40 por jornal.

#### **1.4.5 Pobreza**

Es un fenómeno social producto de la escasez de fuentes de ingresos y de la baja remuneración en las actividades productivas.

El estudio de la pobreza requiere la selección de una medida de bienestar que permita identificar a la población pobre, no pobre y en pobreza extrema según la profundidad y severidad de la misma.

El nivel de ingresos de las personas encuestadas se sitúa por debajo de Q 1,500.00 mensuales, con aportaciones de tres a cuatro integrantes del hogar; según ENCOVI 2000 el nivel de ingresos se encuentra bajo la línea de pobreza en Q 360.00 mensuales. A continuación se presenta los niveles de pobreza determinados en el municipio de Huehuetenango, para el año 2013.

**Cuadro 6**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Niveles de Pobreza por Niveles de Ingreso**  
**Año: 2013**

Descripción	No. de hogares	Frecuencia relativa	
		Acumulada	%
<b>Pobreza extrema (Q.)</b>	<b>339</b>		<b>53</b>
<b>Pobreza general</b>			
De 1 a 450	40	6	
De 451 a 900	70	17	
De 901 a 1,350	115	35	
De 1,351 a 1,800	114	53	
<b>Pobreza no extrema (Q.)</b>	<b>212</b>	-	<b>33</b>
<b>Pobreza general</b>			
De 1,801 a 2,250	91	67	
De 2,251 a 2,700	50	75	
De 2,701 a 3,150	36	81	
De 3,151 a 3,600	35	86	
<b>Pobreza total (Q.)</b>	<b>551</b>	-	<b>86</b>
<b>No pobre</b>			
De 3,601 a Más	<b>93</b>	100	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>644</b>	-	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos de XI Censo Nacional de Población y Vivienda 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI-año 2000 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

El 86% de la población encuestada se encuentra en pobreza general y dentro de dicha pobreza se sitúa 53% que sufre pobreza extrema, esto genera que la población emigre a otras regiones en busca de fuentes de ingresos.

#### 1.4.5.1 Pobreza extrema

En este nivel se clasifican las personas que solo pueden cubrir el costo de la canasta básica, que solo cubre con el requerimiento calórico mínimo anual por persona.

Con base en datos generados por la encuesta realizada en octubre 2013, se determinó que de la población del Municipio, 53% se encuentra en extrema



pobreza y no supera el ingreso mensual de Q.1,800.00 con un promedio de Q.60.00 diarios para cubrir la canasta básica de una familia de cinco integrantes, 33% equivale a un ingreso superior de Q.1,801.00 que permite cubrir la canasta básica y un porcentaje para los servicios básicos y únicamente 14% de los hogares encuestados rebasa los Q.3,601.00 que se consideran como no pobres.

#### **1.4.5.2 Pobreza no extrema**

Con base en los datos obtenidos en la encuesta realizada en el Municipio se determinó que 33% de la población se encuentra bajo la línea de pobreza no extrema, debido a la cantidad de ingresos que obtiene mensualmente.

#### **1.4.5.3 Pobreza total**

Es el resultado de sumar ambos niveles de pobreza, el resto de la población es clasificada como no pobre. Los mapas de pobreza permiten representar de manera geográfica las condiciones de vida de los habitantes y sus necesidades, para que sean de utilidad para la política pública, sociedad civil, cooperación internacional y para las mismas comunidades, para la focalización del gasto público y para combatir la pobreza.

Con base en los datos de obtenidos a través de la encuesta, se determinó que en el Municipio la pobreza total representa 86%.

#### **1.4.6 Empleo**

En el trabajo de campo se determinó que del total de la población entrevistada, el 55% constituía población empleada en trabajos formales de comercio o servicios.

##### **1.4.6.1 Subempleo**

Los resultados de la encuesta realizada en el Municipio determinan que del total de población entrevistada, el 34% es sub-empleada en actividades agrícolas y pecuarias.

### **1.4.6.2 Desempleo**

Desempleo o desocupación en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que poseen edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.

La encuesta reflejó 11% del total de la población entrevistada del municipio de Huehuetenango que se encontraba desempleada, lo cual genera el incremento del comercio informal y la mano de obra no calificada.

## **1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

En este apartado se estudiarán los niveles de cobertura que tienen los servicios básicos con que cuenta el Municipio, tanto en el área urbana como rural y especificar las áreas donde se reflejan los principales problemas económicos.

### **1.5.1 Educación**

Aspecto importante para contribuir al desarrollo de la población, por lo que la población debe situarse en un nivel educativo elevado para obtener mejores oportunidades y acelerar el desarrollo socioeconómico.

La infraestructura inadecuada es uno de los factores latentes, que no permite a muchos estudiantes recibir la educación en instalaciones adecuadas, estas están deterioradas por lo que hace falta mantenimiento y reparación.

#### **1.5.1.1 Deserción escolar**

La deserción educativa se refiere a los alumnos inscritos que por alguna razón no culminan el ciclo escolar.

Para el año 2011 y 2012 las tasas promedio de deserción son 5.52 y 4.27 y para el 2013 la tasa de deserción educativa promedio es 2.76%, esto deriva de diferentes causas, entre las principales se mencionan: el trabajo para contribuir con los ingresos familiares, falta de dinero y 1% afecta la distancia de los centros educativos del área rural.

### 1.5.1.2 Repitencia escolar

Situación que se produce cuando un estudiante no es promovido al grado siguiente, por lo que debe repetir aquel que se cursó con anterioridad. Promoción se refiere a todos los estudiantes que fueron inscritos a inicios del año, que culminaron el ciclo y aprobaron sus cursos, y es promovido al grado siguiente.

A continuación se presenta el porcentaje de alumnos inscritos para los años 2011, 2012 y 2013 que aprobaron o reprobaron y repiten el ciclo escolar.

**Cuadro 7**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Tasas de Repitencia y Promoción**  
**Años: 2011, 2012 y 2013**

Niveles	Inscritos final	Promoción			Tasa %	Repitencia			Tasa %
		Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total	
<b>Año 2011</b>									
Preprimaria	4,418	2,175	2,243	4,418	100.00	-	-	-	-
Primaria	17,225	7,522	7,741	15,263	88.61	1,158	804	1,962	11.39
Básico	7,634	2,401	2,568	4,969	65.09	1,503	1,162	2,665	34.91
Diversificado	7,329	2,940	2,758	5,698	77.75	916	715	1,631	22.25
<b>Total</b>	<b>36,606</b>	<b>15,038</b>	<b>15,310</b>	<b>30,348</b>	-	<b>3,577</b>	<b>2,681</b>	<b>6,258</b>	-
<b>Año 2012</b>									
Preprimaria	4,491	2,286	2,205	4,491	100.00	-	-	-	-
Primaria	16,926	7,523	7,790	15,313	90.47	963	650	1,613	9.53
Básico	7,542	2,339	2,575	4,914	65.16	1,463	1,165	2,628	34.84
Diversificado	7,297	3,087	2,893	5,980	81.95	785	532	1,317	18.05
<b>Total</b>	<b>36,256</b>	<b>15,235</b>	<b>15,463</b>	<b>30,698</b>	-	<b>3,211</b>	<b>2,347</b>	<b>5,558</b>	-

Continúa en la página siguiente...

... continúa cuadro 7

Niveles	Inscritos final	Promoción			Tasa %	Repitencia			Tasa %
		Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total	
<b>Año 2013</b>									
Preprimaria	4,723	2,388	2,335	4,723	100.00	-	-	-	-
Primaria	16,716	7,427	7,556	14,983	89.63	1,019	714	1,733	10.37
Básico	7,739	2,394	2,642	5,036	65.07	1,460	1,243	2,703	34.93
Diversificado	7,560	3,286	3,009	6,295	83.27	768	497	1,265	16.73
<b>Total</b>	<b>36,738</b>	<b>15,495</b>	<b>15,542</b>	<b>31,037</b>	-	<b>3,247</b>	<b>2,454</b>	<b>5,701</b>	-

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Anuario Estadístico de Educación del Ministerio de Educación -MINEDUC- 2011, 2012 y 2013 del municipio de Huehuetenango e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Para el año 2011 y 2012 el promedio de alumnos promovidos es de 83% y 84% mientras que en el 2013 el promedio de alumnos promovidos es equivalente a 84%, en los niveles de preprimaria, primaria, básicos y diversificado, mientras 16% no fue promovido, esto debido a que los alumnos tienen que dedicar tiempo a trabajar por falta de recursos económicos, el tiempo de estudio es utilizado para este fin, no asisten continuamente a la escuela y el proceso de aprendizaje no se realiza adecuadamente; 3% de los alumnos inscritos al inicio del año abandonó los estudios por diversas causas, entre las más frecuentes: contribuir con aporte económico a la familia, falta de recursos económicos; en el área rural también se manifestó que existe la costumbre de retirar del centro educativo a los niños antes de concluir el nivel primario, para que se dediquen a trabajar.

### 1.5.1.3 Infraestructura educativa

Conjunto de elementos o servicios considerados necesarios para que una institución educativa funcione y se desarrolle efectivamente. A continuación los centros educativos por nivel, sector y área geográfica en el Municipio.

**Cuadro 8**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Centros Educativos por Nivel, Sector y Área**  
**Año: 2011, 2012 y 2013**

Niveles	Sector						Área					
	Oficial	%	Privado	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%	Total	%
<b>Año 2011</b>												
Preprimaria	79	44	31	19	110	32	36	20	74	44	110	33
Primaria	80	45	32	20	112	33	39	22	73	44	112	33
Básico	14	8	49	30	63	18	50	29	13	8	63	18
Diversificado	5	3	51	31	56	17	50	29	6	4	56	16
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>341</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>166</b>	<b>100</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Año 2012</b>												
Preprimaria	75	42	31	19	106	32	34	20	72	43	106	31
Primaria	83	47	32	20	115	34	39	23	76	45	115	34
Básico	14	8	51	32	65	19	51	30	14	8	65	20
Diversificado	5	3	47	29	52	15	46	27	6	4	52	15
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>161</b>	<b>100</b>	<b>338</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>338</b>	<b>100</b>
<b>Año 2013</b>												
Preprimaria	78	43	36	20	114	32	38	20	76	43	114	31
Primaria	83	46	37	20	120	33	43	23	77	44	120	33
Básico	15	8	58	32	73	20	57	31	16	9	73	20
Diversificado	5	3	51	28	56	15	49	26	7	4	56	16
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100</b>	<b>182</b>	<b>100</b>	<b>363</b>	<b>100</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>363</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Ministerio de Educación -MINEDUC-, departamento de Huehuetenango 2011, 2012 y 2013 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

En el cuadro anterior se muestra la cantidad de establecimientos educativos por sector según sus niveles; se puede observar que para el nivel diversificado el Municipio solo dispone de cinco establecimientos oficiales que no son suficientes para la población que egresa del nivel básico, por ende los establecimientos privados son la única opción que poseen los pobladores para continuar con sus estudios y preparación académica, esto tiene como consecuencia el abandono de los estudios e inicio de la actividad laboral, al no contar con los recursos suficientes para pagar un establecimiento privado.

### 1.5.1.4 Analfabetismo

“El analfabetismo es la ausencia de conocimientos que tiene una persona en el ámbito de la lectura y escritura”.<sup>13</sup>

A continuación el análisis de analfabetismo y como base se presenta el cuadro comparativo de los años 2012 y 2013.

**Cuadro 9**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Alfabetismo y Analfabetismo**  
**Años: 2011, 2012 y 2013**

Año	Descripción	Población por sexo				Total	%
		Hombres	%	Mujeres	%		
CONALFA 2011	Alfabeto	25,600	42	28,969	48	54,569	90
	Analfabeto	2,125	4	3,657	6	5,782	10
	<b>Total</b>	<b>27,725</b>	<b>46</b>	<b>32,626</b>	<b>54</b>	<b>60,351</b>	<b>100</b>
CONALFA 2012	Alfabeto	26,202	42	30,621	49	56,823	91
	Analfabeto	1,622	3	3,965	6	5,587	9
	<b>Total</b>	<b>27,824</b>	<b>45</b>	<b>34,586</b>	<b>55</b>	<b>62,410</b>	<b>100</b>
CONALFA 2013	Alfabeto	28,933	45	30,114	47	59,047	92
	Analfabeto	2,684	4	2,793	4	5,477	8
	<b>Total</b>	<b>31,617</b>	<b>49</b>	<b>32,907</b>	<b>51</b>	<b>64,524</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Área de Estadística de la Unidad de Información y Estadística, Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, 2011, 2012 y 2013 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

La tasa de analfabetismo disminuyó en 1% del total de la población en el año 2013 comparado con 2012 y para el 2011 la disminución fue de 2% debido a los procesos que se han implementado para reducir el analfabetismo.

### 1.5.2 Salud

Para prestar este servicio de forma pública dentro del Municipio, se cuenta con las instituciones siguientes:

<sup>13</sup> Analfabetismo: conceptos y definiciones. (en línea). Consultado: 24 agosto 2014. Disponible en: <http://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/05/15/definicion-de-analfabetismo/>

**Tabla 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Instituciones de Salud**  
**Año: 2013**

<b>Institución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Comunidad</b>
Hospital	1	Las Lagunas
Centro de Salud	2	El Calvario Zona 5 Llano Grande Xetenam
Puesto de Salud	7	Chinaca San Lorenzo El Terrero Zaculeu Central Ocubilá Río Negro, El Orégano Las Florecitas La Estancia Sucuj La Barranca Xetenam Chiquiliabaj Tojespaque La Laguna Chinaca
Centro de Convergencia - ACODIHUE-	20	Posh Ojechejel Tojocaz Chiloja Llano Grande Chinaca Canabaj Talmiche Las Lagunas Buena Vista Zaculeu Capillas Zaculeu Ruinas

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida en la Dirección Área de Salud, Ministerio de Salud Pública, Investigación de campo Grupo EPS. segundo semestre 2013.

Según datos de encuesta se determinó que 36% de los entrevistados asisten al Hospital Nacional, 29% a los puestos de salud o centro de convergencia, 27% a médicos particulares o instituciones privadas, 5% al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- y 3% no acuden a ningún centro de asistencia. A través de entrevistas se determinó que el Hospital Nacional cuenta con el mobiliario

adecuado, sin embargo la infraestructura, personal y el abastecimiento en medicamentos es insuficiente para cubrir las necesidades de la población; su cobertura hospitalaria municipal es de 99% sobre la población.

### 1.5.2.1 Morbilidad

La cantidad de pobladores del Municipio afectadas por las enfermedades más comunes en la población se refleja a continuación:

Las enfermedades más comunes son: en el 2012 el resfriado común con un 12% y amigdalitis aguda, no específica con un 9% durante el 2013. En la categoría infantil resfriado común con un 31% para el 2012 y en el 2013 la misma causa pero con una disminución del 19%. Las causas principales de estas enfermedades son los cambios climatológicos y exposición a los mismos.

### 1.5.2.2 Mortalidad

Es la cantidad de personas que mueren en un lugar y tiempo determinado. Las principales causas de mortalidad que se reportan en el Municipio son las siguientes:

**Cuadro 10**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Principales Causas de Mortalidad General e Infantil**  
**Años: 2012 y 2013**

Causas de mortalidad	Año 2012		Año 2013	
	Casos	%	Casos	%
<b>General</b>	<b>390</b>	<b>100</b>	<b>242</b>	<b>100</b>
Enfermedad cerebrovascular, no especificada	28	7	18	7
Infarto agudo de miocardio, sin otra Especificación	42	11	21	9
Neumonía	30	8	29	12
Paro cardíaco, no especificado	29	7	12	5
Septicemia, no especificada	20	5	10	4
Insuficiencia renal aguda	7	2	2	1
Senilidad	6	2	3	1
Choque hipovolémico	5	1	3	1
Carcinoma in situ del bronquio y del pulmón	4	1	4	2
Resto de causas	219	56	140	58

Continúa en la página siguiente...



... continúa cuadro 10

<b>Causas de mortalidad</b>	<b>Año 2012</b>		<b>Año 2013</b>	
	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
<b>Infantil</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>
Septicemia no especificada	11	22	3	16
Asfixia del nacimiento no especificada	3	6	2	11
Neumonías y bronconeumonías	3	6	1	5
Hemorragia intracraneal	2	4	1	5
Resto de causas	31	62	12	63

Fuente: elaboración propia, con base en datos de Estadísticas Mensuales de la Dirección Área de Salud, Ministerio de Salud Pública, Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Se muestra que las principales causas de mortalidad en 2012 para adultos es el infarto agudo de miocardio con 11% y neumonía con 8%; la categoría infantil se ve afectada por la septicemia con 22%. En 2013 disminuye el infarto agudo de miocardio en 2% y la neumonía aumentó 4%. En la categoría infantil prevalece la septicemia, con una disminución de 6% en relación al año anterior.

### 1.5.3 Agua

Este recurso es vital para los hogares, el abastecimiento se realiza de varias formas: agua domiciliar entubada, por medio de pozos propios y a través de nacimientos y ríos ubicados dentro de los centros poblados.

Según datos de la Dirección de Área de Salud de Huehuetenango -DASH- en el municipio 61% de la población posee abastecimiento de agua domiciliar y 39% de la población que no cuenta con éste servicio municipal, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se determinó que la población se abastece por medio de pozos y medios directo de manantiales, ríos y lagos.

### 1.5.4 Sistema de tratamiento de aguas servidas

Llamado también tratamiento de aguas residuales. “Consiste en una serie de procesos físicos, químicos y biológicos que tienen como fin eliminar los

contaminantes físicos, químicos y biológicos presentes en el agua efluente del uso humano".<sup>14</sup>

En el Municipio al año 2004 existía el problema de falta de tratamiento de aguas servidas, esto afecta a los pobladores, debido a que provoca contaminación ambiental y enfermedades en la población.

De acuerdo a la encuesta realizada al año 2013 el problema aún afecta a los pobladores ya que aún no existe planta de tratamiento de aguas servidas y muestran preocupación y malestar por las consecuencias que genera la contaminación de determinados afluentes, especialmente el río Selegua que recorre la cabecera departamental ya que no se cuenta con un tratamiento previo para evitar la descarga de los desagües en el mismo, convirtiéndolo en aguas negras.

Otros ríos que se encuentran contaminados son río Minerva y río Cuyumpá, lo cual ocasiona emanación de olores nauseabundos, basureros y desechos en desagües que provocan enfermedades respiratorias y gastrointestinales en la población, esta situación impide que los hogares ubicados en esos sectores cuenten con ambientes sanos y agradables.

## **1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Son representaciones de entes económicos y sociales del municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, que tienen como propósito alcanzar el desarrollo económico y social de la población, además buscan el bienestar de la comunidad, y dentro de estas organizaciones se encuentran entidades públicas y privadas.

---

<sup>14</sup> Tratamiento de aguas residuales -ELAID-UPM. Sistema de tratamiento de aguas servidas. Consultado el 24 de agosto 2014. Disponible en: <http://www.elai.upm.es/webantigua/.../TAR.doc>

### 1.6.1 Organización social

Son grupos que se forman con la finalidad de realizar actividades que mejoran las condiciones socioeconómicas de la comunidad. Actualmente el municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango cuenta con diferentes organizaciones que brindan servicio social.

**Tabla 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Organización Social**  
**Año: 2013**

Organización	Descripción	Total por área	
		Urbana	Rural
Comités de Padres de Familia	Promueven, y apoyan programas que elevan el nivel técnico y académico en jóvenes de la comunidad.	23	43
Asociaciones sociales	Asociaciones pro-mejoramiento que promueven el desarrollo social y económico de la comunidad.	15	0
COCODES	Organización social encargada de gestionar proyectos para la comunidad.	43	42
COMUDES	Representante de Organizaciones Sociales, encargado de promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población.	1	0
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>85</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS. Segundo semestre 2013.

Se identificaron 4 clases de organizaciones, 82 se encuentran en el área urbana y 85 en el área rural de la comunidad, desarrollan actividades que resuelven problemas que afectan a la comunidad del Municipio, mejoran la calidad educativa en niños y adolescentes, promueven la salud física, psicológica, social, imparten capacitaciones y realizan proyectos de infraestructura en cumplimiento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto número 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

Según investigación de campo las organizaciones sociales COCODE, son las encargadas de gestionar proyectos para la comunidad, la totalidad de los centros poblados se encuentran organizadas a través de 85 COCODE, dicha distribución corresponde a la región geográfica donde se ubica el centro poblado.

### 1.6.2 Organizaciones productivas

Son agrupaciones con personería jurídica, cuyo fin es la búsqueda de ventajas competitivas y transformación de productos para obtener mejores beneficios económicos, productivos y sociales a través de la comercialización de sus productos, basándose en sus propias normas y reglamentos.

Además de ser asociaciones productoras promueven el desarrollo integral de la comunidad, enfocadas a la salud, educación y seguridad alimentaria; realizan actividades que contribuyen a la reducción de pobreza extrema en bienestar de la comunidad. Dentro de las organizaciones detectadas a través de la investigación de campo, se encuentran entidades que brindan servicios para financiar actividades productivas como cooperativas, las cuales se describen a continuación:

- **Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango -ACODIHUE-**

Es una asociación con personería jurídica, fundada en octubre de 1995 en el municipio de Huehuetenango, la cual tiene como propósito el desarrollo de actividades que contribuyan a la reducción de la pobreza extrema y seguridad alimentaria, por medio estrategias y planes de acción como la ejecución de proyectos productivos y prestaciones de obras sociales a favor de los habitantes del de Huehuetenango. Asimismo facilitar a sus asociados alternativas de desarrollo económico y social.

- **Asociación de Ganaderos “Chimusinique”**

Es una asociación ubicada en Chimusinique, zona 12, que realiza actividades sociales y productivas en contribución a la reducción de la pobreza extrema y seguridad alimentaria, a través de proyectos productivos que promueven la

nutrición y salud, el desarrollo integral en la comunidad y la generación de empleo a los habitantes del departamento de Huehuetenango.

### **1.6.3 Entidades de apoyo**

Son las organizaciones estatales, municipales, privadas y Organizaciones no Gubernamentales que brindan apoyo a la población del Municipio y permiten el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales, entre ellas se pueden mencionar a la Policía Nacional Civil, Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango, Departamento del Adulto Mayor, centros de salud, municipalidad del municipio, diferentes asociaciones privadas y organizaciones no gubernamentales.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL**

El Diagnóstico Administrativo Municipal es una herramienta que se aplica con el propósito de conocer la situación de la empresa o institución y sus posibles consecuencias; la importancia del diagnóstico es que solo a través de él es posible detectar los problemas y corregirlos.

El estudio requiere un campo de aplicación y para ello se tomará como unidad de análisis la municipalidad de Huehuetenango, y para saber que lo planteado en este capítulo ha dado resultado se recomienda realizar una evaluación periódica.

#### **2.1 MARCO LEGAL**

Las Municipalidades son los entes administradores de los intereses y servicios locales, tienen la responsabilidad de fijar las políticas y prioridades de desarrollo municipal, y fomentar la participación activa, consciente y democrática del pueblo, en los procesos de toma de decisiones.

Las municipalidades juegan un papel central en los procesos de desarrollo y democratización del país, tienen la obligación de contribuir a que se cumplan los fines y deberes del Estado. Además de los fines propios.

Están contemplados en el código municipal, mediante Título V, capítulo I, artículo 67. Gestión de intereses del Municipio: El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias pueden promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población.

El Artículo 68 describe las competencias propias del Municipio, el cual pueden ser compartidas por dos o más municipios bajo convenio o por mancomunidad de municipios, y son las siguientes:

- Agua potable, alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, cementerios, recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos, limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos de accesos a las circunscripciones territoriales.
- Regulación del transporte de pasajeros y de carga.
- Autorización de licencias de construcción de obras.
- Gestión de la educación pre-primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos.
- Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del Municipio.

### 2.1.1 Autonomía Municipal

Según el decreto 2-2012 del congreso de la República de Guatemala en el artículo 3, garantiza que el municipio goza de autonomía para elegir a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.

### 2.1.2 Gobierno Municipal

La Constitución Política de la República de Guatemala artículo 224 indica que la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del

País. Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso podrá modificar la división administrativa del país, establece un régimen de regiones, departamentos y municipios, o cualquier otro sistema, sin menoscabo de la autonomía municipal.<sup>15</sup>

La mayoría de las comunidades del Municipio cuenta con alcaldes auxiliares electos en asamblea por los vecinos como representantes de la municipalidad. Los alcaldes auxiliares son el enlace establecido por la ley, entre las comunidades y la municipalidad. El Código Municipal, Decreto 12-2002 establece en sus artículos 55 al 59 el papel que deben desempeñar los alcaldes auxiliares dentro del marco organizativo del Municipio y las comunidades.

El gobierno municipal de Huehuetenango está integrado de la siguiente manera:

#### 2.1.2.1 Concejo Municipal

Le corresponde con exclusividad el ejercicio de gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos conforme a la disponibilidad de recursos.

La administración local del municipio de Huehuetenango está conformada por el Concejo Municipal y de acuerdo al Código Municipal se integra por el Alcalde, los Síndicos y Concejales. El Concejo Municipal de Huehuetenango se integra por el Alcalde, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, Concejal V, Concejal VI, Concejal VII, tres Concejales Suplentes, Sindico I, Sindico II y Sindico Suplente los cuales son electos cada cuatro años.

---

<sup>15</sup> Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo número 224.



La Organización Administrativa municipal se complementa y/o fortalece con las siguientes dependencias municipales: Oficina de Impuesto Único Sobre la Renta -IUSI-, Empresa Eléctrica Municipal, Departamento de Ornato Municipal, Oficina Municipal de la Mujer, Inspectoría Municipal de Transporte, Oficina Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Administración Financiera Municipal, Juzgado de Asuntos Municipales, Oficina de Recursos Naturales y Medio Ambiente, Policía Municipal de Tránsito, Policía Municipal, Fontanería Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Rastro Municipal, Oficina de Registro Municipal de Personas Jurídicas y Colectivas, Bibliotecas Municipales (Zaculeu y Centro), Jardinería, Sindicatura, Ornato, Oficina de Relaciones Públicas y Juzgado de Tránsito.

#### 2.1.2.2 Alcaldías Auxiliares

El Concejo Municipal de acuerdo a los usos, normas y tradiciones de las comunidades reconocerá a las alcaldías auxiliares como actividades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal. El nombramiento de alcaldes auxiliares lo emite el alcalde municipal, con base a la designación o elección que hagan las comunidades de acuerdo a los principios, valores, procedimientos y tradiciones de las mismas.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Oficina del Registro Municipal de Personas Jurídicas y Colectivas, para el año 2013 se cuenta con ochenta y cinco alcaldías auxiliares, la cuales representan a los Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio de Huehuetenango.

#### 2.1.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

El Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- en Huehuetenango se conforma por el Alcalde, quien lo coordina; los síndicos y concejales designados por la

Corporación Municipal; a la fecha del trabajo de campo el COMUDE se encuentra integrado por los siguientes:

- Un representante de la Quinta Brigada de Infantería "Mariscal Gregorio Solares" (Zona Militar Huehuetenango)
- Un representante de la Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-
- Un representante de la Policía Nacional Civil -PNC-
- Un representante del Ministerio de Economía
- Un representante de Centro Universitario de Nor-Occidente - Universidad de San Carlos de Guatemala -CUNOROC-
- Un representante de Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-
- Un representante del Proyecto de Desarrollo Rural y Local de la Unión Europea -PDRL-
- Un representante de la Iglesia Católica
- Un representante de la Cámara de Comercio
- Un representante de Asociación de Pastores Evangélicos de Huehuetenango
- Un representante de la Asociación de Promotores Sociales
- Un representante de Gobernación Departamental
- Un representante por cada uno de los 14 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- de segundo nivel (microregiones), conformados por los ochenta y cinco COCODE de primer nivel.

Las microregiones que conforman los consejos de segundo nivel son las siguientes:

1. Microregión número uno (COCODE Aldea Chinacá, COCODE Lo de Hernández zona 7, COCODE Aldea Ocubilá, COCODE Sectores Cuyumpá, Sector Cementerio, Sector Escuela y Sector Alto Brasilia. COCODE Aldea Tojespac, COCODE Aldea Llano Grande Chinacá, COCODE del Cantón Lo de Chávez, Aldea Ocubilá).

2. Microregión número dos (COCODE de la zona 2, COCODE del Cantón Calvario zona 3, COCODE Los Aguacatillos zona 2).
3. Microregión número tres (COCODE Aldea El Orégano, COCODE Caserío Río Negro, Aldea El Orégano, COCODE Cantón Pericón, Caserío el Orégano, Aldea La Estancia).
4. Microregión número cuatro (COCODE Caserío Llano Grande La Estancia, COCODE Caserío El Valle, COCODE Caserío Las Pila de Aldea La Estancia, COCODE Aldea La Estancia, COCODE del Cantón La Barranca, COCODE Cantón Las Florecitas de Aldea La Estancia, COCODE Caserío Sucuj de Aldea La Estancia, COCODE Cantón Posh de Aldea La Estancia).
5. Micro-región número cinco (COCODE Aldea Xetenam, COCODE Aldea Chiquiliabaj, COCODE Aldea San Lorenzo, COCODE Aldea Sunul de San Lorenzo, COCODE Aldea Quiaquixac, COCODE Cantón Buena Vista de la Aldea Xetenam, COCODE Caserío Cancelaj de la Aldea San Lorenzo).
6. Microregión número seis (COCODE Aldea Ojechejel, COCODE Aldea Cambote zona 11, COCODE Aldea Tojocaz, COCODE Chimusinique zona 12, COCODE Aldea Chiloja).
7. Microregión número siete (COCODE Aldea Suculque, COCODE Aldea Talmiche, COCODE Aldea Tojotzalé, COCODE Aldea Chivacabé, COCODE Sector Trece Cruces, Aldea Suculque).
8. Microregión número ocho (COCODE Canshac zona 5, COCODE Colonia Los Pinitos zona 1, COCODE Enlace Comunal de la zona 1, COCODE Colonias Las Flores, Hondonada, Los Ángeles y Alvarado de zona 5, COCODE Colonia El Bosque, Los Encinos e INVI zona 5, Sector Sur, COCODE Norte conformado por las Colonias, El Prado, Las Flores, Paula María y 5ª. Calle final zona 1, COCODE Zacumá II, Colonia Josefina zona 5 y COCODE Cerrito de los Brujos).
9. Microregión número nueve (COCODE Colonia Vista Hermosa Jumaj zona 6 y sus sectores 5ª avenida, Los Jazmines y El Cerrito, COCODE de parte Alta

Jumaj, zona 6, COCODE Sector El Llano Centro y Monte Verde Jumaj zona 6, COCODE Colonia el Recreo zona 6).

10. Microregión número diez (COCODE Zaculeu Capilla zona 9, COCODE Zaculeu Ruinas Sector Dos zona 9, COCODE Aldea Zaculeu Ruinas zona 9, COCODE Sector Buena Vista, Zaculeu Capilla zona 9, COCODE Aldea de Canabaj).
11. Microregión número once (COCODE Sectores Monumento al Caminero y Cuatro Caminos, COCODE Proyecto San José, COCODE Puente Las Culebras, COCODE Sector Cuatro Caminos, La Unión, La Rinconada, Los Olivos, La Escuela y Diéguez Olaverri, El Terrero zona 4, y COCODE Sector La Montañita).
12. Microregión número doce (COCODE El Calvario zona 3, COCODE Colonia Las Rosas zona 3, COCODE Sector Buena Vista Segundo Carrizal zona 3, COCODE Segundo Carrizal zona 3).
13. Microregión número trece (COCODE Zaculeu zona 9, COCODE Aldea Las Lagunas, COCODE La Cruz y COCODE Comunidad Nazaret zona 9).
14. Microregión número catorce (COCODE Cerrito del Maíz zona 4, COCODE Cantón San Sebastián zona 4, COCODE Sector Centro Norte zona 1).

Actualmente la participación ciudadana del COMUDE es limitada, puesto que no es convocado a reuniones mensuales por parte de la administración de la alcaldía actual, desde hace dos años el Alcalde atiende a los vecinos y a los COCODE directamente.

### 2.1.3 Recursos económicos del municipio

En el artículo 118 del Código Municipal se establece la Asignación constitucional y entrega de fondos. Los recursos financieros a los que se refiere el artículo 257 de la Constitución Política de la República, serán distribuidos a las

municipalidades del país en forma bimensual conforme los criterios que este Código indica para ese efecto.

El Ministerio de Finanzas Públicas depositará en forma directa sin intermediación alguna, el monto correspondiente a cada municipalidad en cuentas que las mismas abrirán para tal efecto en el sistema bancario nacional. Igual mecanismo bancario de entrega de fondos se aplicará a cualquier asignación o transferencia establecida o acordada legalmente.

#### 2.1.4 Asignación para las municipalidades

En el artículo 120 del Código Municipal se establece que las instituciones que proporcionan información para el cálculo de distribución de la asignación constitucional. La información para el cálculo de los porcentajes a que se refiere el artículo anterior, será proporcionada por las siguientes instituciones y en la forma siguiente:

- a) El Tribunal Supremo Electoral: número de municipalidades constituidas al momento de hacer el cálculo;
- b) El Instituto Nacional de Estadística: población total y rural de cada municipio, estimada para el año anterior al que se va a hacer el cálculo; y,
- c) El Instituto de Fomento Municipal: ingresos ordinarios municipales efectuados en el año anterior al que se va a hacer el cálculo.

En el artículo 121 del Código Municipal establece que para la información municipal para el cálculo de la distribución de la asignación constitucional. Antes del treinta y uno (31) de marzo de cada año, los Concejos Municipales deben presentar al Instituto de Fomento Municipal la ejecución presupuestaria de

ingresos y gastos del ejercicio finalizado el treinta y uno (31) de diciembre del año anterior, con el que la Comisión Específica efectuará el DECRETO NUMERO 12-2002 DEL CONGRESO - 36 - cálculo de la distribución de la asignación constitucional asignada en el presupuesto general de ingresos ordinarios del Estado a favor de las municipalidades.

El artículo 122 del Código Municipal establece que la Comisión Específica integrada en el artículo 119 de este Código, publicará en el Diario Oficial y otro de amplia circulación el monto correspondiente a cada municipalidad, así como la información utilizada para distribuir el situado constitucional.

ARTICULO 123. Saldo de los fondos constitucionales. La asignación constitucional asignada a las municipalidades que no sea utilizada durante el período fiscal para el que fue asignada, podrá ser reprogramada para el siguiente ejercicio fiscal, manteniendo su carácter de asignación constitucional para efecto de la aplicación de los fondos.

#### 2.1.5 Marco legal de los municipios

Las disposiciones legales y administrativas que fundamentan y legitiman la gestión municipal y su control son un conjunto de leyes, reglamentos y dentro de los más importantes se puede mencionar:

##### 2.1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala

El fundamento legal está contemplado en la Constitución Política de la República de Guatemala, dentro de su título V, "Estructura y organización del Estado", dedica el capítulo VII al régimen municipal. Esta normativa mantiene un enfoque municipal, que considera como nivel local mínimo el ámbito del municipio.

#### 2.1.5.2 Código Municipal

Es una Ley Primaria, es decir, se deriva directamente de la Constitución Política de la República de Guatemala y es la ley tutelar de los Gobiernos Municipales.

El vigente fue aprobado por el Congreso de la República con fecha dos de abril del año 2002, como Acuerdo Legislativo 12-2002. Las bases fundamentales del Código Municipal son: La Autonomía Municipal, el principio de descentralización y la concepción multiétnica, pluricultural y multilingüe de la Nación guatemalteca.

#### 2.1.2.3 Ley General de Descentralización

El origen de esta ley es el deber constitucional del Estado de promover la descentralización económica administrativa en forma sistemática, para lo cual se establecen las regiones existentes en la actualidad para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país. Presenta también significativos aportes conceptuales sobre participación ciudadana y descentralización.

#### 2.1.5.4 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

La Ley del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, es la que establece las normas de participación de las organizaciones de la sociedad civil y la forma como se relacionan con las instituciones del Estado de Guatemala y las agencias de asistencia técnica y financiera, a las que tienen acceso los diferentes niveles de la administración pública, la versión actual fue aprobada por el Congreso de la República de Guatemala el 12/03/2002, como Decreto Legislativo 11-2002.

#### 2.1.5.5 Marco legal de la estructura orgánica municipal

El fundamento para la creación de una estructura orgánica municipal se encuentra en el artículo 35, en el inciso j) del Código Municipal, donde establece que es competencia del Concejo Municipal “la creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos”.

Asimismo el artículo 73, del mismo Código indica que la forma de establecimiento y prestación de los servicios municipales serán prestados y administrados por: a) La municipalidad y sus dependencias administrativas, unidades de servicio y empresas públicas; b) La mancomunidad de municipios según regulaciones acordadas conjuntamente y c) Concesiones otorgadas.

En la estructura orgánica municipal se crean las dependencias y unidades de servicios administrativos y públicos reguladas en el Código Municipal, que en algunos casos se señalan como puestos, sin embargo por el sólo hecho de existir un puesto, objetivo y servicio específico, crea, dentro de la estructura orgánica una dependencia, como se describe en el presente Modelo de Manual de Organización.

Dependencias, unidades para el cumplimiento de las competencias municipales  
Las competencias del gobierno municipal a partir del contenido de la Constitución Política de la República de Guatemala y del Código Municipal, se agrupan en las materias y base legal siguientes:

a) De organización de la administración municipal

(Artículos 34, 35, 68, 81, 90, 93, 94, 95, 97, 161 del Código Municipal)

b) De prestación de servicios municipales:

Servicios públicos

Servicios administrativos

(Artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículos 16, 35, 68, 72, 73 del Código Municipal).

c) De administración financiera:

(Artículos 35, 72, 97 al 137 del Código Municipal).

d) De Planificación y Ordenamiento Territorial:

(Artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículo 22, 35, 142 al 147 del Código Municipal).



- e) De planificación y participación ciudadana:  
(Artículos 17, 35, 60 al 66,132 del Código Municipal).
- f) De respeto a la interculturalidad municipal y nacional  
(Artículo 66 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículos 35 y 55 del Código Municipal).
- g) De coordinación interinstitucional y asociativismo municipal  
(Artículos 35, 49, 50 y 51 del Código Municipal).

La municipalidad para estar en condiciones de atender de forma eficiente y eficaz las competencias enumeradas anteriormente, debe contar dentro de su estructura organizacional con los órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos siguientes:

- a) Órgano de gobierno: Concejo Municipal. Órgano colegiado superior de deliberación y decisión, artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala y artículos 9 y 33 del Código Municipal.
- b) Órgano ejecutivo del gobierno municipal: Alcaldía. Ejecuta y da seguimiento a decisiones del Concejo Municipal. Dirige la Administración Municipal; Jefatura Superior de todo el personal administrativo. Artículos 9, 52, 53 literales a y g del Código Municipal.
- c) Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares. Artículo 56 del Código Municipal.
- d) Secretaría. Artículo 84, literal c del Código Municipal..
- e) Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-. Artículo 97, del Código Municipal.
- f) Dirección Municipal de Planificación -DMP-. Artículo 95 del Código Municipal.
- g) Servicios Públicos Municipales. Artículos 35 literales e y k, 68 y 72 al 78 del Código Municipal.
- h) Auditoría Interna. Artículo 88 del Código Municipal.
- i) Juzgado de Asuntos Municipales. Artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Artículo 161 del Código Municipal.

- j) Policía Municipal. Artículo 79 del Código Municipal.
- k) Comunicación Social. Artículos 17 literal g y 60 del Código Municipal.
- l) Recursos Humanos Municipales. Artículos 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala; 93 y 94 del Código Municipal.

Lo anterior constituye el fundamento de la administración municipal, para ordenar, delegar y distribuir funciones de manera adecuada entre las dependencias y el personal de la municipalidad, de manera que queden claramente definidos los niveles de autoridad, coordinación, responsabilidad y funciones.

En el caso de municipalidades con recursos humanos, técnicos y financieros limitados, la estructura administrativa debe adecuarse a los recursos existentes, sin desatender las áreas de atención básica a la población y la dotación adecuada de servicios públicos.

El personal municipal forma parte de un cuerpo, es decir, la organización municipal, en la que cada órgano, dependencia o unidad tiene una función; cada uno participa para alcanzar los objetivos y metas trazadas, por medio de la coordinación, integración, sinergia, comunicación entre las partes de la organización municipal.

## **2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN**

A continuación se describe la situación actual de la Municipalidad del departamento de Huehuetenango, se realizó un diagnóstico administrativo en el cual se llevó a cabo un análisis administrativo donde se determinó la causa y efectos de la problemática a nivel administrativo y así brindar una propuesta de solución.

## 2.2.1 Planeación

Es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los recursos de acción que debe seguir una entidad y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

La Dirección Municipal de Planificación es una de las unidades más importantes dentro de la entidad municipal, para hacer una administración eficiente. Su fortalecimiento, permitirá a las autoridades municipales contar con el apoyo técnico necesario para trabajar con una visión integral y de largo plazo.

### 2.2.1.1 Misión

“Proporcionar servicios de calidad y que reúnan las exigencias que requieren los vecinos Huehuetecos, logrando reivindicar la confianza de los habitantes hacia sus autoridades”.<sup>16</sup>

Se puede observar que la misión no cumple con los requerimientos técnicos, ya que la misión debe contener la siguiente información de la entidad: quienes son, cuál es su propósito de ser, que pretende cumplir, que pretende hacer y para quien lo va hacer.

### 2.2.1.2 Visión

“Establecer procesos en la municipalidad de Huehuetenango, que garanticen bienestar de los vecinos y elevar su nivel y calidad de vida”.<sup>17</sup>

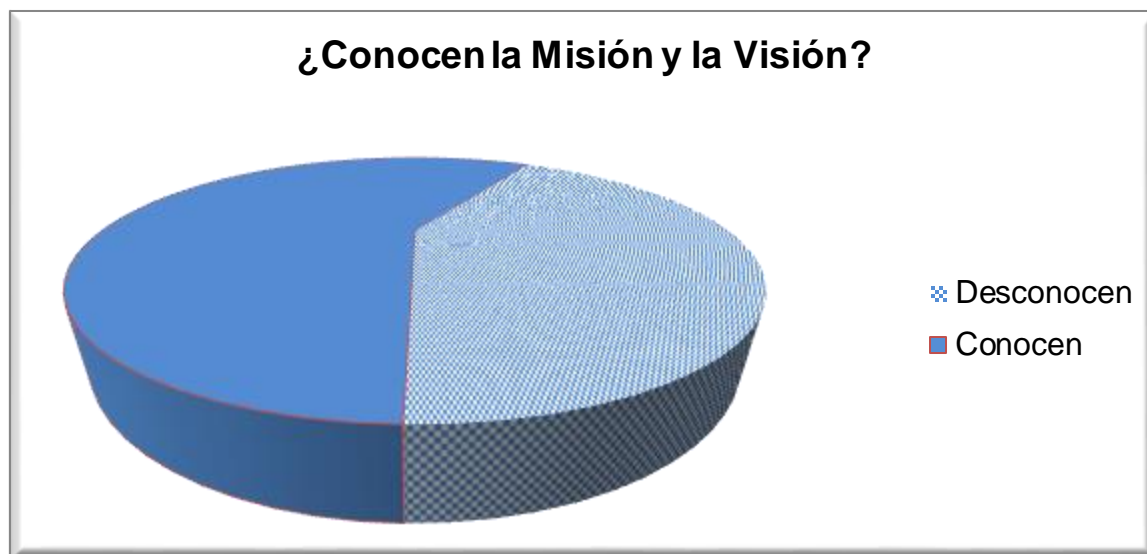
En cuanto a la visión se pudo observar que no cumple los requerimientos técnicos ya que la visión es definir el camino al cual se dirige la entidad a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento de la organización.

---

<sup>16</sup> Municipalidad de Huehuetenango, Manual de organización y funcionamiento 2013. p. 22

<sup>17</sup> Loc. cit

**Gráfica No. 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Conocimiento de la Misión y la Visión**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

En la gráfica anterior se puede observar que el 42% conocen la misión y visión de la entidad determinando que el 58% la desconocen.

#### 2.2.1.3 Objetivos

- “Cumplir y hacer que se cumplan la Constitución Política de la República, el Código Municipal y las demás leyes del país, especialmente en lo que concierne al buen gobierno bajo los principios de democracia, equidad, transparencia, justicia social, solidaridad social, respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala, la participación social, el combate y erradicación de la exclusión social, la discriminación social y la pobreza, y el restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humano.
- Velar por el desarrollo integral del municipio y defender los intereses del mismo, a través del estudio y evaluación constante de la situación de los siete elementos básicos del municipio, señalados en el artículo 8 del Código Municipal

y de formular, aprobar e institucionalizar las políticas públicas municipales, así como los planes, programas y proyectos viables para impulsar el desarrollo de tales elementos. Organizarse en las nueve comisiones obligatorias que señala el artículo 36 del Código Municipal que se orientan a la atención del desarrollo integral del municipio, para lo cual podrá apoyarse en el personal experto de la municipalidad y de las demás instituciones del sector público.

➤ Dictar normas, ordenanzas, acuerdos y reglamentos para sí, para la administración pública municipal y para la población en el marco de desarrollo del Estado y de la ley. Asimismo, aprobar los planes, programas y proyectos tomar todas las medidas necesarias para la organización, dirección control que garanticen el óptimo funcionamiento de la municipalidad y el buen servicio a la población, para la defensa y el desarrollo de la autonomía municipal y para propiciar el desarrollo de la democracia y la participación de la población en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas en su jurisdicción.

➤ Realizar todas las actividades necesarias para ejercer las competencias propias, las que le sean atribuidas al amparo de la ley de descentralización y las que deba compartir con otros órganos, instituciones e instancias del sector público.

➤ Cumplir con la obligación de rendir cuentas, por lo menos una vez al año, de una manera clara y oportuna de su gestión, especialmente los que tienen a su cargo la ejecución de los programas presupuestarios, recaudan, administran o custodian recursos, bienes, fondos o valores del Estado, es decir, el deber de presentar a la población en qué bienes y servicios se han concretado los recursos asignados para la ejecución de los programas y proyectos presupuestario, lo cual implica someter la actividad económica financiera a los principios de legalidad, pero también a los de eficacia, eficiencia, efectividad y economía, en la captación de los ingresos y la ejecución de gastos públicos”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid, p. 23

En cuanto a los objetivos están ya definidos en el Manual de Organización y Funcionamiento, se determinó que estos objetivos no han sido planteados conforme a los requerimientos técnicos, para establecer los objetivos generales y específicos, se debe determinar un único objetivo general y como mínimo tres objetivos específicos, enumerados en orden de importancia, orden lógico u orden temporal y estos son inherentes a la definición de la misión y visión.

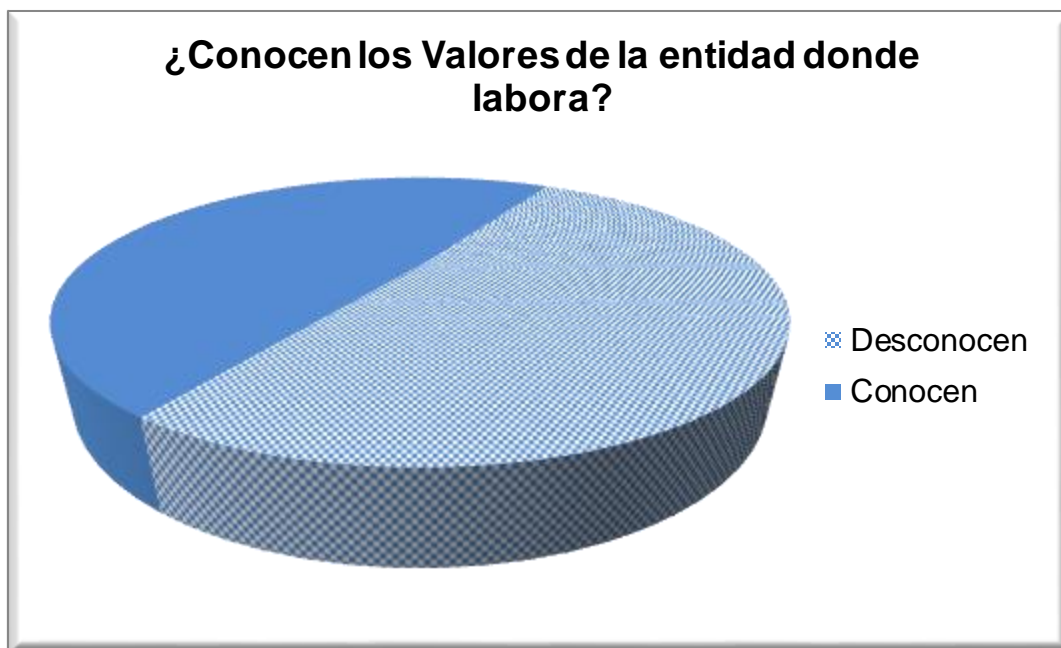
#### 2.2.1.4 Valores y principios

- “Honestidad: Los funcionarios y personal de la Municipalidad de Huehuetenango realizan sus funciones con honestidad y coherencia, generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.
- Responsabilidad: Los empleados municipales desarrollan su trabajo y cumplen con sus funciones en forma efectiva, eficiente y oportuna, teniendo como prioridad lograr el bienestar de los vecinos.
- Transparencia: La Municipalidad realiza su gestión haciendo uso racional y transparente de los recursos financieros, para realizar la ejecución de obras, programas de beneficio social y dotación de servicios públicos municipales.
- Respeto: En las actividades diarias de la Municipalidad Huehueteca, se garantiza, por parte de los servidores ediles, una comunicación y relación de respeto y rectitud hacia todos los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural que se manifiesta en el municipio.
- Eficiencia: Se garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad y oportunos”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 22

**Gráfica No. 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Conocimiento de los Valores**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

Los valores están establecidos en el manual de organización y funcionamiento, se les realizó una encuesta a los colaboradores y se puede decir que en un 51% desconocen los valores de la entidad, aunque realmente el Huehueteco se distingue por los patrones de crianza que tienen y sin duda los valores son parte de su diario vivir algunos también mencionaron la solidaridad, comunicación, puntualidad y el trabajo en equipo.

#### 2.2.1.5 Normas

Estas normas son aplicables a los sistemas de administración general y deben ser de observancia en las entidades del Estado y consecuentemente en las municipalidades y se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución, para que los sistemas de administración se definan y ajusten

en función de los objetivos institucionales, de tal manera que se evite la duplicidad de funciones y atribuciones mediante la adecuación y fusión o supresión de unidades administrativas, para alcanzar eficiencia, efectividad y economía en las operaciones.

Las normas no están establecidas dentro de lo que es el manual de organización y funcionamiento aunque empíricamente existen normas en la municipalidad, básicamente en el departamento de tesorería que son los encargados de la recaudación de arbitrios e impuestos.

#### 2.2.1.6 Políticas

Las políticas engloban metas, decisiones y acciones que emprende el gobierno para abordar un problema. Las políticas son conjunto entramados de metas, decisiones, y acciones desarrolladas para responder ante un problema identificado como prioritario o que el gobierno actual se comprometió a solucionar.<sup>20</sup>

En la municipalidad de Huehuetenango hay políticas de como manejan problemas que deben solventar a la comunidad, pero políticas administrativas que sirvan para solucionar problemas con personal, no están establecidas.

#### 2.2.1.7 Procedimientos

Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.

La municipalidad de Huehuetenango tiene sus procedimientos de forma empírica para el área administrativa aún no están establecidas dentro de un manual de

---

<sup>20</sup> <http://www.endvawnow.org/es/articles/253-politicas-nacionales-municipales-y-leyes-con-perspectiva-de-genero-para-construir-ciudades-seguras-.html>. Consultado 23 de marzo de 2015. A las 4.00 pm.



procedimientos, ahora en lo que, es el área de tesorería se basa en el manual de administración financiera integral municipal –MAFIM-.

#### 2.2.1.8 Plan operativo anual (POA)

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una entidad enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.<sup>21</sup>

La municipalidad de Huehuetenango de forma interna tiene como norma que todos los departamento trasladen su plan operativo anual -POA- a la secretaria municipal, que de forma escrita y formal, consiste en informar al Concejo Municipal cuáles serán sus actividades durante el periodo de un año, cuanto tiempo lo llevaran a cabo y en dado caso que costo es el que se requiere, a esta información no se tuvo acceso ya que es información confidencial.

En el caso del plan operativo anual –POA-, que hace el departamento de planificación denominado Dirección Municipal de Planificación este documento es de información pública y se elabora anualmente. En él se programa de forma anual la cantidad de proyectos que se harán en las diferentes comunidades, así que se plasma por medio de tablas donde se establece el número de política de Gobierno, de objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones, en las siguientes columnas se describe que se hará, la zona donde se realizara la obra pública, de ahí una columna donde está la estructura programática y por último el costo de la obra.

---

<sup>21</sup> <http://definición.de/plan-operativo/>. Consultado el 23 de marzo de 2015. A las 5.00 pm

### 2.2.1.9 Presupuesto

Es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica de una entidad durante un período, por lo general en forma anual. Así que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.<sup>22</sup>

El presupuesto de la municipalidad de Huehuetenango se plasma en el –POA– donde se planifica y se programan las actividades a llevar a cabo en cuanto a obras públicas con las que debe cumplir la municipalidad.

Ahora la municipalidad cuenta con un departamento de presupuesto el cual es responsable de la eficiente formulación, aprobación, ejecución y liquidación del presupuesto, fomentando la participación de la población, con base a la diversidad étnica, cultural e idiomática de las diversas comunidades con el objeto de transparentar la administración financiera de la municipalidad.

## 2.2.2 Organización

Una vez que la administración ha establecido los objetivos y desarrollado planes o programas para alcanzarlos, debe diseñar y desarrollar una organización capaz de ejecutar dichos programas.

La administración municipal adopta una estructura organizacional, ajustada a las disposiciones contenidas en el Código Municipal Decreto Número 12-2002. La estructura orgánica básica con la que deben contar las municipalidades, comprende en el ámbito administrativo, Concejo Municipal, alcaldía municipal,

---

<sup>22</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-presupuestos-de-una-empresa/>. Consultado el 23 de marzo de 2015. A las 5.20 pm

secretaría, unidad de administración financiera integrada municipal AFIM auditoría interna, Dirección Municipal de Planificación y Oficina Municipal de la Mujer.

La municipalidad de Huehuetenango, es administrada por el Concejo Municipal quien es el órgano superior quien se apoya con el alcalde para la toma de decisiones.

Se determinó que la organización dentro de la municipalidad es de tipo formal la cual define límites a los empleados, establece la autoridad y responsabilidad a cada uno de ellos.

Para lograr una organización efectiva, es relevante tomar en cuenta los elementos que conforman el proceso administrativo, los cuales son: Diseño de la organización, niveles jerárquicos, división del trabajo, unidad de mando, departamentalización, centralización y descentralización, descripción de puestos, coordinación.

#### 2.2.2.1 Diseño organizacional

Es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización. Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño.

Se detectó que en la municipalidad de Huehuetenango existe una estructura organización semi-desactualizada, debido a que el alcalde contratò a un asesor administrativo y él se ha encargado de comenzar a actualizar y organizar la estructura organizacional.

**Gráfica No. 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Conocimiento del Organigrama**  
**Año: 2013**



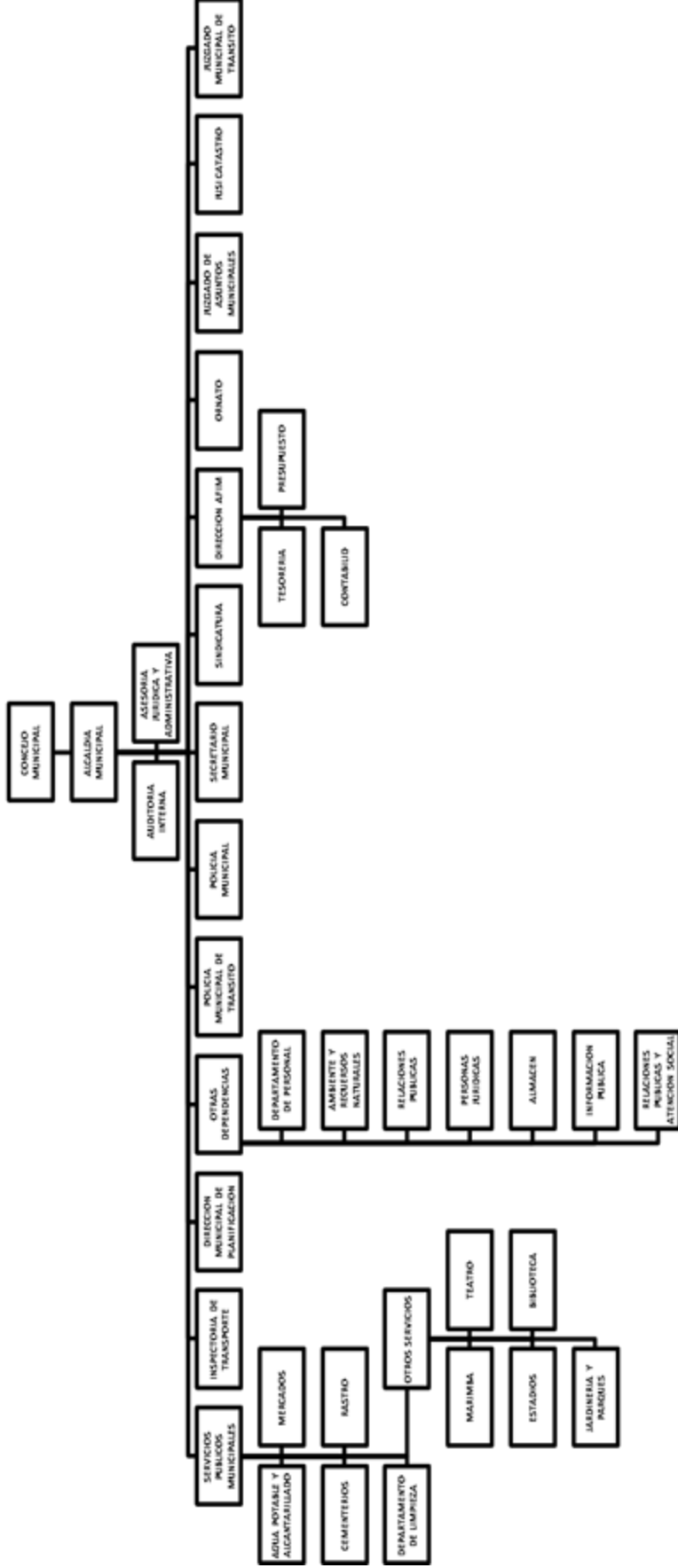
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Al realizar la encuesta al personal administrativo se determinó que el cuarenta por ciento, conocen el organigrama de la municipalidad, básicamente el nivel estratégico y el ejecutivo, el organigrama se encuentra en el manual de organización y funcionamiento el cual fue elaborado en el año 2013 en esta municipalidad, sin embargo es un documento que no todos tienen conocimiento de él.

En parte también es debido que del personal operacional existe un grupo de colaboradores que llegan ocasionalmente a la municipalidad debido a que sus atribuciones las desempeñan en el campo según las actividades que tengan programadas. El organigrama es la agrupación de la organización mediante la representación gráfica de la estructura, las interrelaciones, obligaciones y autoridad para visualizar la agrupación detallada dentro de la entidad. Permite estructurar las diferentes responsabilidades y relaciones dentro de esta.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> <http://www.emprendepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>. Consultado el día 24 de marzo del 2015. A las 6.00 pm.

**Grafica 4**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Estructura Organizacional**  
**Año: 2013**



Fuente: Organigrama Elaborado por la Municipalidad de Huehuetenango Manual de organización y funcionamiento 2013.

El organigrama anterior fue proporcionado por las autoridades de la municipalidad elaborado en el año 2013, se puede observar que la técnica de elaboración fue la apropiada, las líneas jerárquicas están bien definidas ya que indican de forma adecuada la autoridad, como su departamentalización, las únicas líneas que no están bien trazadas son las del staff porque estas líneas son punteadas ya que son de asesorías, la cual recibe el alcalde del municipio según los requerimientos técnicos.

#### 2.2.2.2 Niveles jerárquicos

Estos niveles son los que permiten visualizar la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa.

En la municipalidad existen tres niveles jerárquicos los cuales son: Nivel Gerencial, Nivel Ejecutivo y Nivel operativo.

El nivel gerencial está integrado por el Concejo Municipal y el Alcalde Municipal los cuales son los responsables por velar por la buena administración de esta municipalidad con el único objetivo de que su administración sea eficiente.

El nivel ejecutivo está integrado por todos los jefes de cada departamento que tiene la municipalidad.

El nivel operativo está integrado por todos los colaboradores que realizan las actividades, los cuales no toman decisiones, realizan trabajo solo operacional, entre ellos están las secretarías, oficiales y las personas que trabajan en las obras municipales que son mano de obra para los diferentes proyectos.

#### 2.2.2.3 División del trabajo

Con la división de trabajo se busca la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia, por lo que la municipalidad ha realizado la división de trabajo Según lo establecido en el Código Municipal, ha realizado un manual de organización donde describe las funciones de cada departamento, las jefaturas tienen la fuerza laboral y ellos son los que dividen el trabajo según

las actividades a realizar, aunque en la mayoría de las plazas ya tiene tareas asignadas porque ya existen hace muchos años y de forma empírica conocen sus atribuciones.

Por medio de la observación y de recabar información por medio de encuestas, se determinó que las tareas no están bien distribuidas porque hay cierto recargo de trabajo en algunos puestos, así como se pudo observar que hay más fuerza laboral de la que se necesita en el área administrativa, considerando que el recurso humano podría ser menos, y con una evaluación de actividades se podría hacer una división de trabajo adecuada obteniendo una administración eficiente.

#### 2.2.2.4 Unidad de mando

Con la unidad de mando se busca que cada empleado reciba instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona, en todo caso del jefe inmediato, en la municipalidad se pudo observar que en la mayoría de los casos este principio si se cumple.

En determinadas actividades que son de carácter urgente, el alcalde le da instrucciones a ciertos colaboradores para que le resuelvan, ya que como el alcalde o asesores conocen las atribuciones de las unidades de trabajo, debido a que él tiene varios años de ser el alcalde del municipio entonces buscan una forma más rápida de encontrar soluciones.

#### 2.2.2.5 Centralización y descentralización

La centralización es donde la autoridad toma de decisiones es concerniente a un grupo reducido. La delegación de las actividades es realizada por el jefe, pues es sólo él, el que tiene los derechos reservados de iniciativa, poder y por tanto el mando, al ejercer las funciones respectivas, donde la subordinación es un elemento operativo y la descentralización por el contrario, es la delegación de la responsabilidad.

Po medio de la guía de observación se determinó que en la administración de la alcaldía municipal es de forma centralizada, porque la toma de decisiones importantes la efectúa el alcalde y delega poca responsabilidad a los jefes, en las jefaturas solo hay cumplimiento de órdenes que hace el Concejo Municipal o propiamente que viene del alcalde. Por lo tanto los jefes toman decisiones pero casi solo operacionales.

#### 2.2.2.6 Descripción de puestos

Según la investigación de campo que se realizó los empleados realizan sus actividades basadas en la práctica, sin consultar algún manual de funciones.

Al personal de primer ingreso se les da las instrucciones de forma verbal, excluyendo a los jefes de cada departamento ya que ellos cuentan con un manual de funciones pero no es un descriptor de puestos formal, en el manual solo se indican las funciones y objetivo de cada departamento.

#### 2.2.2.7 Coordinación.

En la coordinación de actividades se pudo observar que la municipalidad por ser bastante grande en número de colaboradores y lo largo de los años de funcionamiento de su administración, se establece que la coordinación se refleja de forma parcial en su funcionamiento de sus actividades, aunque no es totalmente eficiente.

### 2.2.3 Integración

Es el medio a través del cual los jefes de una entidad eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

#### 2.2.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso que actualmente en la municipalidad no se realiza ya que es de forma política que la fuerza laboral de integra al equipo de trabajo.



### 2.2.3.2 Selección y Contratación

En cuanto a la selección es un proceso que no se realiza ya que así, como el reclutamiento es político la selección de igual manera se realiza.

En cuanto a la contratación existe el departamento de nóminas que es el encargado de velar por la contratación del personal, como del pago de sueldo, de velar por que se les haga sus debidos descuentos y del trámite de cheque cuando se hay algún despido de personal.

### 2.2.3.3 Inducción

La inducción es donde se le debe informar al empleado sobre el puesto que va a desempeñar dentro de la entidad , quienes serán sus jefes como subalternos, así como las actividades que deberá realizar, cuales son las normas, reglas, políticas de la institución, etc.

En la municipalidad según la investigación de campo se determinó que reciben inducción por parte de su jefe y sus compañeros les apoyan en resolución de dudas, pero no es un principio que la entidad tenga establecido como parte de su proceso administrativo.

### 2.2.3.4 Capacitación

La capacitación es muy importante ya que este proceso desarrolla nuevas cualidades al recurso humano ya que aumenta con ello su eficiencia.

En el caso de la municipalidad se determinó que no hay capacitación, hay algunas entidades externas que una vez al año o de forma esporádica tramitan un permiso especial para darles charlas motivacionales a los colaboradores de la municipalidad.

Ahora en el caso del área financiera y de planificación, se pudo determinar que reciben cursos de capacitación por parte del Ministerio de Finanzas – MIMFIM-, por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- y

de la Contraloría General de Cuentas, ya que ellos se ven obligados a recibir las por el tipo de trabajo que laboran y así cumplir con todos los requerimientos que estas instituciones públicas soliciten.

#### **2.2.4 Dirección**

En cuanto a la dirección se puede definir como la acción o influencia interpersonal que se da en la entidad para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.

##### **2.2.4.1 Coordinación**

En el Código municipal menciona las diferentes actividades que deben coordinar las autoridades de la municipalidad a nivel jefaturas, sin embargo se hace de una forma empírica para los puestos de nivel operacional, ya que para ciertas plazas no están escritas sus atribuciones en un manual de organización, al realizar la investigación de campo se determinó que existe aún ineficiencia en la coordinación en esta entidad.

##### **2.2.4.2 Vía Jerárquica**

La jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quiénes ejercerla.<sup>24</sup>

En la municipalidad se detectó que no se respeta la vía jerárquica, en algunos casos ya que en ocasiones el alcalde que contiene una autoridad centralizada solicita la información a los mandos medios u operativos o viceversa.

---

<sup>24</sup>[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/medinae/ca/p5/14b5.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/medinae/ca/p5/14b5.html). Consultado 27 de marzo de 2015. A las 6.50 pm

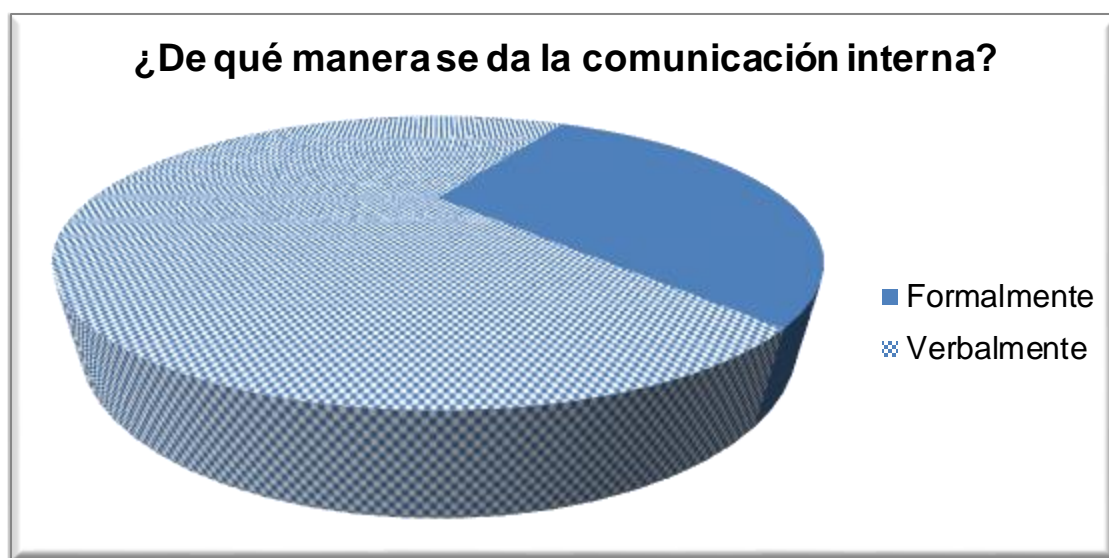
#### 2.2.4.3 Motivación

En la investigación de campo se determinó que en la municipalidad no existe estimulación laboral para los colaboradores en la municipalidad, ya que las autoridades no promueven un programa de motivación para la fuerza laboral.

#### 2.2.4.4 Comunicación

Es el proceso por medio del cual se puede transmitir información de una entidad a otra o de un nivel jerárquico a otro, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

**Gráfica No.5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Comunicación**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

En la municipalidad se determinó que el treinta por ciento del personal se comunica formalmente por medio de escritos, memorándums, acuerdos, circulares, según la encuesta realizada, básicamente del nivel estratégico al ejecutivo, ahora la comunicación del nivel ejecutivo al nivel operacional en escasas veces se hace de forma escrita, regularmente es verbal.

#### 2.2.4.5 Supervisión

La supervisión en las dependencias es insuficiente, los colaboradores exponen que no hay una supervisión frecuente de parte del jefe y que básicamente es por resultados que el jefe se percató del trabajo de sus subalternos.

### 2.2.5 Control

Según lo investigado en el trabajo de campo este proceso de control se lleva a cabo en las unidades que están en áreas financieras pero en el área administrativa no hay controles para las actividades que se realizan. Este proceso es fundamental en la administración, aunque la entidad cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo de control.

#### 2.2.5.1 Evaluación y medición de desempeño

En caso de la evaluación y medición de desempeño es un proceso que no se realiza dentro de la municipalidad, las jefaturas buscan la elaboración de las tareas pero no hay una evaluación de estas para determinar si están elaboradas correctamente o en el tiempo en que se realizaron fue el justo, y si este proceso no se realiza es difícil ponderar que tan eficiente es un colaborador en dicha entidad, provocando a la larga, que la entidad sea ineficiente y que no se logre cumplir los objetivos.

#### 2.2.5.2 Retroalimentación de resultados

Es el proceso de comunicar observaciones, inquietudes y sugerencias, con la finalidad de recabar información, para intentar optimizar el funcionamiento de la municipalidad.

No hay una retroalimentación de resultados sino que solo cumplimiento de proyectos, como está planificado dentro del POA, pues los COCODES son los que organizan la inauguración de las obras, pero realmente no es un proceso

que administrativamente se realice para poder evaluar las debilidades o fortalezas con las que cuenta el departamento o la entidad.

### 2.2.5.3 Sanción disciplinaria

Las sanciones disciplinarias son las utilizadas por el empleador para llamar la atención al subalterno sino ejecuta de forma adecuada sus labores o su conducta es inadecuada, como no existe una medición y evaluación de desempeño es difícil de detectar si hay ineficiencias.

La municipalidad la sanción que es la que se pudo determinar es llamar la atención verbalmente y en una segunda ocasión de forma escrita, si la falta es grave amerita el despido del empleado de forma emergente.

Dentro del manual de organización de la municipalidad se estableció, en el capítulo tres sus sanciones las cuales son las siguientes:

**“FALTAS Y SANCIONES:** Los conflictos que surjan con ocasión de la prestación del trabajo, entre la Municipalidad y sus trabajadores serán resueltos de la forma como lo estipula el código de trabajo, la ley de servicio municipal, reglamento interno o de recursos humanos y el pacto colectivo de condiciones de trabajo

**PROHIBICIONES:** El presente manual se aplicará sin preferencia de ninguna naturaleza. Los usuarios, funcionarios y trabajadores quedan obligados a conocerlo y cumplirlo correctamente.

**DISPOSICIONES FINALES:** Cualquier caso no previsto en este manual será resuelto por el Concejo Municipal, si lo considera conveniente.

Se deroga cualquier disposición municipal anterior al presente manual que haya sido publicado o no el diario oficial de centro América.

El presente manual entrara en vigencia al día siguiente de su aprobación por parte del Concejo Municipal de Huehuetenango “<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Manual Organizacional y funcional de la municipalidad de Huehuetenango.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

La municipalidad de Huehuetenango cuenta con muchas fortalezas ya que debido a su trascendencia ha ido tomando forma la administración y la coordinación de la misma, sin embargo la organización se ha apegado a las leyes que la rigen, mas no del todo a los principios y procesos de la administración provocando ciertas ineficiencias dentro de la misma.

#### **3.1 PLANEACIÓN**

A continuación se presentara una propuesta que pueda apoyar a resolver las diferentes problemáticas encontradas en la investigación de campo de esta entidad.

##### **3.1.1 Misión**

“Somos una entidad autónoma, descentralizada, multiétnica, pluricultural y multilingüe, cuyo fin principal es administrar los recursos de forma eficiente, para brindar a la comunidad calidad de vida, atendiendo los requerimientos de los vecinos, y así obtener una comunidad ordenada, segura, moderna y saludable, donde se fomente la cultura y los valores.”

##### **3.1.2 Visión**

“Ser una municipalidad enfocada a buscar el desarrollo integral de la comunidad y que su desarrollo económico sea sostenible, elevando así mismo la calidad de vida de la comunidad.”

##### **3.1.3 Objetivos**

A continuación el objetivo general y los objetivos específicos de la municipalidad de Huehuetenango.

### 3.1.3.1 Objetivo General

Ser una entidad administrativamente eficiente que proteja a la persona y la familia, buscando la realización del bien común, garantizando a los habitantes, calidad de vida, libertad, justicia, seguridad, orden, paz, desarrollo integral de la persona y un desarrollo sostenible para el municipio.

### 3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Cumplir con la obligación de rendir cuentas, por lo menos una vez al año, de una manera clara y oportuna de su gestión, especialmente los que tienen a su cargo la ejecución de los programas presupuestarios, recaudan, administran o custodian recursos, bienes, fondos o valores del Estado.
- Cumplir porque en este municipio exista la democracia, equidad, transparencia, justicia social, solidaridad social, respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe del municipio de Huehuetenango, la participación social, el combate y erradicación de la exclusión social, la discriminación social y la pobreza, y el restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humano.
- Que esta entidad fortalezca cada una de sus dependencias en busca de calidad de servicio con el único objetivo del cumplimiento de objetivos.
- Proporcionar apoyo a las instituciones educativas públicas para obtener el desarrollo de la comunidad.
- Proporcionar el apoyo a las instituciones públicas de salud para elevar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad.
- Apoyar a las organizaciones sociales y productivas con el único fin de buscar el bien común, obteniendo el desarrollo sostenible del municipio, permitiendo que los habitantes tengan oportunidad de producir, de trabajar, y elevar sus ingresos económicos con el fin de elevar su calidad de vida.
- Invertir en la infraestructura del municipio obteniendo un ambiente agradable, ordenado, seguro a los habitantes del municipio.



- Apoyar a la gestión municipal en la labor de la prevención de emergencias y desastres, reduciendo el impacto de los fenómenos naturales.

#### 3.1.4 Valores

- Honestidad: Los funcionarios y personal de la Municipalidad de Huehuetenango realizan sus funciones con honestidad y coherencia, generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.
- Responsabilidad: Los empleados municipales desarrollan su trabajo y cumplen con sus funciones en forma efectiva, eficiente y oportuna, teniendo como prioridad lograr el bienestar de los vecinos.
- Transparencia: La Municipalidad realiza su gestión haciendo uso racional y transparente de los recursos financieros, para realizar la ejecución de obras, programas de beneficio social y dotación de servicios públicos municipales.
- Respeto: En las actividades diarias de la Municipalidad Huehueteca, se garantiza, por parte de los servidores ediles, una comunicación y relación de respeto y rectitud hacia todos los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural que se manifiesta en el municipio.
- Eficiencia: Se garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad y oportunos.
- Puntualidad Los colaboradores de la municipalidad debe Es coordinarse cronológicamente para cumplir con las tarea requerida para satisfacer una obligación en un plazo determinado.
- Solidaridad: El recurso humano de la municipalidad debe poseer un sentimiento de unidad basado en metas, comportando de la mejor manera con sus alternos, subalternos, así como con los usuarios.
- Lealtad: Ser fiel y guardar devoción a la municipalidad de Huehuetenango, a sus alternos, subalternos, compañeros y a los ciudadanos de esta comunidad.

- Servicio: El recurso humano debe ayudar con el afán de servicio a los habitantes quienes son usuarios de esta municipalidad, como a sus compañeros de trabajo de manera espontánea, con una actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- Comunicación: es un aspecto esencial en la administración municipal con el fin de obtener los objetivos de esta organización, obteniendo una comunicación fluida y respetuosa de manera formal y verbalmente.
- Trabajo en equipo: Es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa o en una misma causa.

### 3.1.5 Políticas

La creación de políticas públicas es realizada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-, dentro de la cual existe un departamento encargado y es la Dirección de Políticas Económicas y Sociales – DPES-, por lo que las autoridades de la municipalidad de Huehuetenango están obligadas a cumplir estas políticas públicas y velar por que se ejecute el cumplimiento de las mismas como que se les den seguimiento.

Las políticas públicas son las siguientes:

#### A. Lineamientos Generales de Gobierno 2004-2008

#### B. Políticas Sectoriales

- Política Agrícola 2004-2007
- Política Forestal de Guatemala
- Política de Desechos Sólidos
- Política de Educación Ambiental
- Política Marco de Gestión Ambiental
- Política de Equidad de Género en el Sector de la Gestión Ambiental
- Política de Asentamientos Humanos en Áreas Protegidas

- Política y Estrategia de Desarrollo del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas
- Política Nacional de Humedales en Guatemala
- Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente y Recursos Política Portuaria Marítima Nacional 2006-2016
- Política Nacional de Vivienda
- Políticas Culturales de Guatemala
- Política Nacional Para el Desarrollo Micro, Medianas y Pequeñas Empresas
- Políticas educativas 2004 – 2007
- Políticas de Salud
- Lineamientos Básicos de Políticas de Salud 2004-2008
- Política Pública respecto de la prevención a las infecciones de transmisión Sexual (ITS) y a la respuesta a la epidemia del síndrome de Inmunodeficiencia adquirida (SIDA).

#### C. Políticas Transversales

- Política Nacional de Descentralización
- Política de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas
- Política de Desarrollo Social y Población
- Política Marco de Gestión Ambiental
- Política Nacional de Cultura de Paz
- Política pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial
- Política Nacional de Derechos Humanos
- Política Nacional de Educación de Derechos Humanos
- Política nacional de Discapacidad
- Política de Desarrollo Rural Integral 2004-2008
- Política Pública de Protección Integral a la Niñez y la Adolescencia
- Política Nacional de Juventud 2005-2015
- Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
- Política Nacional de Ecoturismo
- Política Nacional de Turismo

Teniendo las políticas públicas claras, la administración municipal debe coordinar la serie de actividades que conlleva el cumplimiento de estas políticas, así mismo implementar políticas internas necesarias para el buen funcionamiento de la entidad y logro de objetivos.

Entre algunas se políticas internas se podrían mencionar

1. La Administración municipal deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la entidad enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
2. Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Concejo Municipal, según sean necesarios.
3. La organización propenderá a la descentralización y desconcentración, donde sus dependencias tengan sus propias áreas de apoyo con el fin de agilizar las actividades a llevar.
4. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad de cada departamento.
5. Cada departamento o jefatura es responsable de sus decisiones, y rendirán cuentas al alcalde o al Concejo Municipal según sea el caso.
6. Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de la municipalidad.
7. El desempeño de las dependencias se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores partiendo de su situación actual y las metas hasta sus logros obtenidos.

#### 3.1.6 Reglas

- Respetar a sus Autoridades
- Respetar a sus alternos, subalternos y compañeros de trabajo
- Presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.
- No dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.

- No pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- No abandonar su estación de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su jefe inmediato.
- Cumplir con sus obligaciones laborales realizándolas con eficiencia y esmero No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un jefe inmediato.
- de forma positiva.
- No presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a la municipalidad.
- No dar intencionalmente información falsa o engañosa para obtener un permiso para ausentarse.
- No usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.
- No firmar en el listado asistencia por otro empleado o falsificar cualquier registro.
- No fumar en contravención de la política establecida o infringir otras reglas de prevención de incendios.
- No infringir intencional o habitualmente los reglamentos de seguridad e higiene.
- Vestirse de conformidad con las normas de la empresa.
- No Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.
- Cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.
- Utilizar los equipos de la empresa en forma autorizada.
- No poseer armas de fuego o armas de cualquier tipo en la propiedad de la empresa.

### 3.1.7 Procedimientos

En cuanto a los procedimientos de las diferentes actividades que se realizan en la municipalidad, se debe elaborar de forma precisa, clara y minuciosamente, el manual de procedimientos de cada uno de los puestos que existen en la actualidad en cada dependencia de la institución y hacer del conocimiento a cada uno de los colaboradores.

### 3.1.8 Presupuesto

En cuanto al presupuesto se puede observar que hay una eficiente administración en cuanto a cómo manejan sus ingresos y egresos, al evaluar sus estados financieros se pudo determinar que cuenta con liquidez esta entidad.

## 3.2 ORGANIZACIÓN

Para fortalecer la administración municipal de Huehuetenango es necesaria la máxima eficiencia en cuanto a las relaciones entre los miembros de la organización, la división de trabajo, niveles jerárquicos, la unidad de mando y descripción de puestos

### 3.2.1 Diseño organizacional

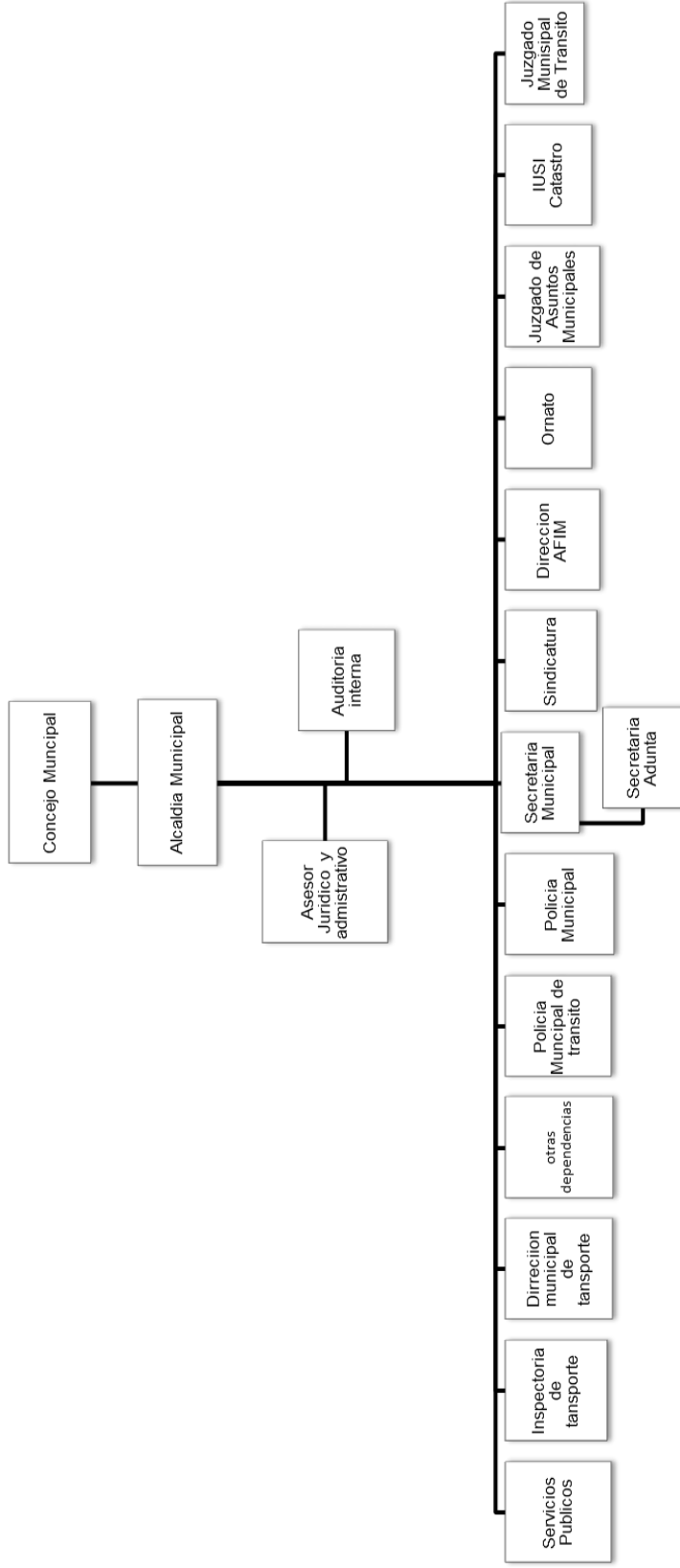
En la investigación de campo se pudo observar que las condiciones de trabajo, en algunos lugares, contiene el mínimo de condiciones pero en otras áreas si son precarias, por lo que se recomienda: Realizar un trabajo en equipo realizando un proyecto llamado: "MI LUGAR DE TRABAJO MI SEGUNDA CASA". Que consiste en que cada uno de los colaboradores limpien sus lugares de trabajo, lleven plantitas de sus casas y algunos otros objetos que sean importantes para cada colaborador motivándolo a que mantengan sus puestos de trabajo de forma limpia y ordenada. A las autoridades que busquen la forma de ir restaurando la pintura de la infraestructura y las instalaciones de la municipalidad para mejorar el ambiente de la misma.

En cuanto a las relaciones personales se propone que realicen talleres para mejorar esta área y que se logren formar equipos de trabajo eficientes.

En cuanto al organigrama se realizaron ciertos cambios que realmente son pocos ya que en las líneas del staff no estaban bien definidas, así que a continuación presentamos la siguiente propuesta donde se puede observar los puestos de nivel estratégico y el nivel ejecutivo, así mismo presentando la departamentalización de la municipalidad de Huehuetenango.

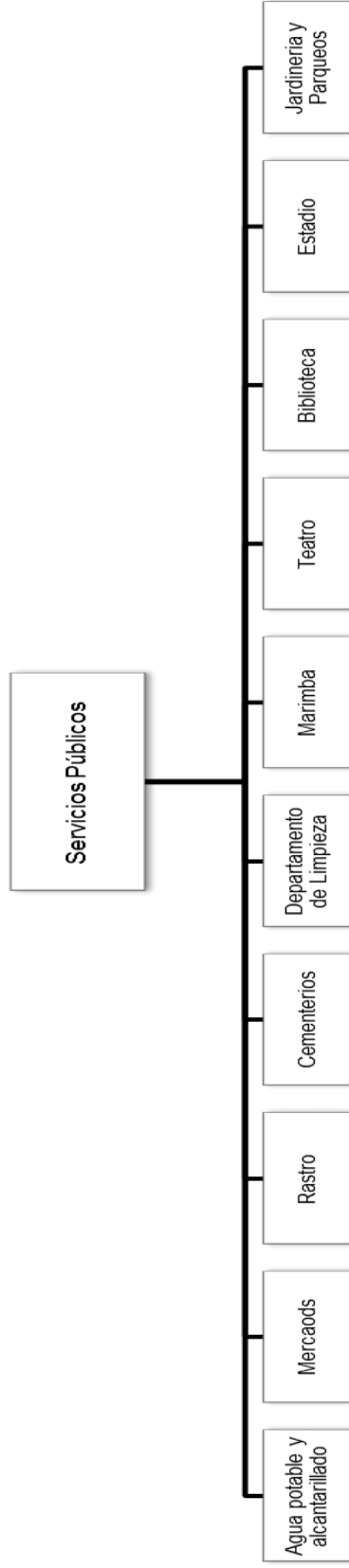
**Grafica 6**

**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango  
Estructura Direccional  
Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

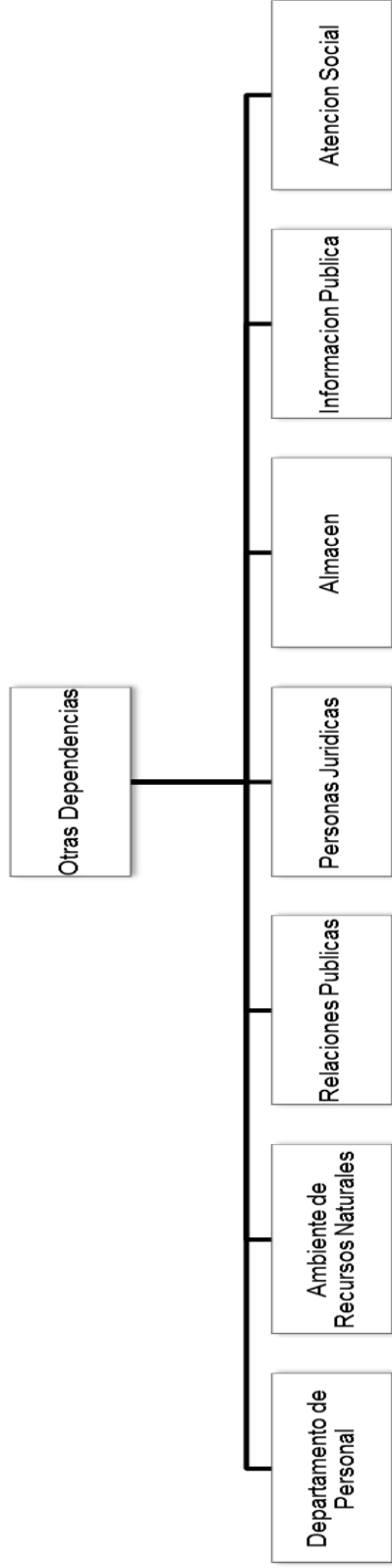
**Grafica 7**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Organigrama de Área de Servicios Públicos**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

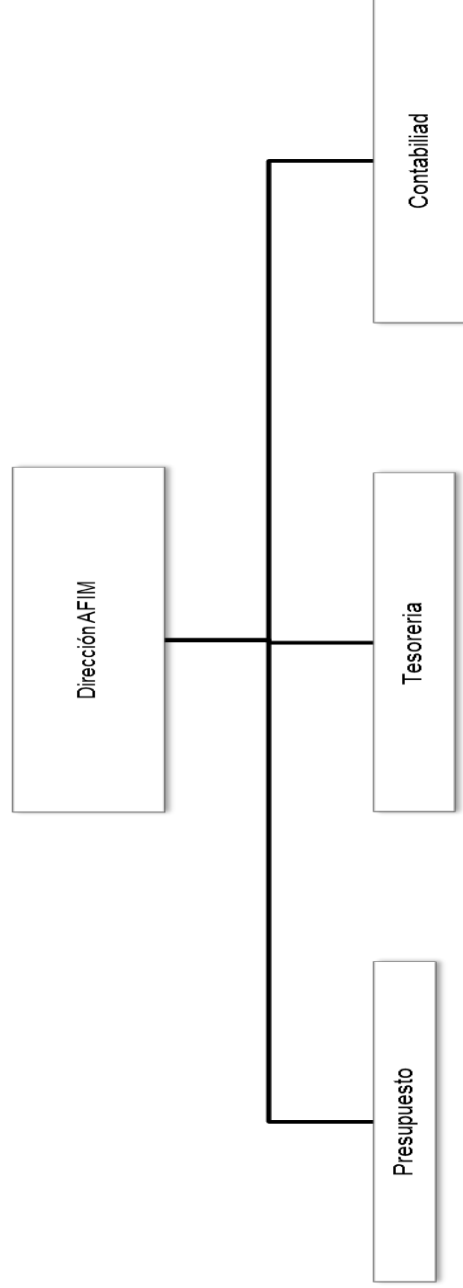


**Grafica 8**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Organigrama de Área de Otras Dependencias**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

**Grafica 9**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Organigrama de Área de Dirección Administración Financiera Municipal**  
**Año: 2013**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

### 3.2.2 Niveles Jerárquicos

La municipalidad tiene tres niveles jerárquicos los cuales son: nivel uno, es el estratégico donde están las autoridades, el nivel dos es el ejecutivo donde están todos los jefes de cada unidad de trabajo y por último el nivel operacional que son todas las personas que no toman decisiones ni tienen autoridad, ellos solo realizan las actividades operativas.

Es de suma importancia que los niveles jerárquicos estén bien definidos para que cada colaborador pueda saber de quien recibe órdenes y así mismo que cada jefe conozca quienes son sus subalternos y puedan coordinarse para llevar a cabo las diferentes actividades, jerarquía escalonada de responsabilidad y autoridad que podemos observar en los organigramas anteriores.

### 3.2.3 Unidad de Mando

En cuanto a la unidad de mando este va muy de la mano con los niveles jerárquicos, ya que según su nivel así es su autoridad dentro de la organización, es importante que exista la delegación de autoridad dentro de la administración ya que es necesario agilizar las actividades de forma eficiente.

Se debe delegar responsabilidad en el trabajo, esto es importante que el colaborador lo sienta ya que se forma una cultura de autodisciplina y el personal desarrollara más confianza y capacidad para asumir nuevas responsabilidades, la capacidad aumentara, motivara al colaborador.

La delegación de responsabilidad en la municipalidad debe ser de forma limitada y equilibrada, no centralizada como actualmente está.

### 3.2.4 Centralización y descentralización

En la administración de la municipalidad de Huehuetenango se pudo observar por medio de la guía de observación, que existe centralización en su 30% la toma de decisiones la toma el nivel estratégico.

Por lo que se propone que se delegue hasta en un 70% la responsabilidad al nivel ejecutivo, buscando que se libere al nivel estratégico de responsabilidad en la toma de decisiones, de esa manera se obliga a los jefes a que asuman más responsabilidad y que ellos deleguen de igual forma actividades y responsabilidades a sus subalternos.

Otra ventaja es que esto aumenta la motivación y el compromiso obteniendo mayor productividad y beneficios.

### 3.2.5 Descripción de puestos

Como se pudo indicar en el capítulo II, se determinó que no existe un descriptor de puestos, dentro del manual de organización y funcional que existe en la municipalidad se puede encontrar los objetivos y funciones de los puestos de los niveles estratégicos y del ejecutivo pero no es un descriptor de puestos en sí, ahora de lo que es el nivel operativo no existe dicha información para estos puestos.

Por lo que es necesario hacer un descriptor de puestos donde se describa:

- El nombre del puesto
- El perfil de la persona que debe ocupar dicho puesto
- En qué departamento labora
- Descripción de responsabilidades
- Qué tipo de Autoridad tiene
- Quien es su jefe inmediato

- Quienes son sus subordinados
- Con quien coordina sus tareas

En los anexos se detallara el formulario que debe llenar cada colaborador para poder realizar esta herramienta de trabajo, por la cantidad de departamentos y número de puestos se podría trabajar directamente con las jefaturas para que brinden su apoyo para que se realice el llenado de este formulario con un 0.010% de error, ya que es un documento que si se realiza lo más apegado a la realidad podría ser de gran utilidad para la organización.

### **3.3 INTEGRACIÓN**

En cuanto a la integración se observó que este elemento del proceso realmente no existe en la municipalidad de Huehuetenango, ya que no cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación, inducción y capacitación de personal dentro de lo que es la organización.

Cuando contratan una persona se hace de forma empírica y a decisión de las autoridades, sin que exista un proceso de selección y reclutamiento de personal lo cual genera que el recurso humano contratado no reúna el perfil que el puesto requiere.

En cuanto al presupuesto se puede observar que si hay necesidad de que se les facilite equipo de computación y servicio de internet a algunas dependencias evaluando la necesidad previamente.

Verificar que todos los empleados contengan las herramientas necesarias para realizar sus actividades y cuenten con sus equipos de seguridad en el caso de los colaboradores que trabajan como mano de obra en los diferentes proyectos.

Remodelar las instalaciones de la municipalidad en el caso de uno de los anexos prioritariamente ya que corren riesgos el personal que está en ese edificio ya que es muy antiguo

A continuación se realizará la propuesta: Creación e Implementación del departamento de Recursos Humanos, el cual contendrá como está integrado el departamento de personal, así como información de que puestos existirán y que funciones tendrá cada puesto que sea parte de esta unidad, así mismo, se logrará observar la utilidad y los beneficios que tendrá la institución.

# Creación e Implementación del Departamento de Recursos Humanos



### 3.3.1 Creación e implementación del Departamento de Recursos Humanos

Este departamento tendrá a su cargo el reclutamiento, selección, contratación e inducción y capacitación al personal de esta identidad, velara por la buena administración del recurso humano.

**Objetivo:** el fin primordial es que la municipalidad de Huehuetenango contrate personal idóneo para cada puesto de trabajo que conforma la estructura orgánica de la municipalidad, así mismo colaborar y asesorar en la administración de los recursos humanos del Servicio, principalmente en las políticas de personal (bienestar, capacitación, higiene y seguridad, etc.), con el único objetivo de que la administración de la misma sea una entidad eficiente.

**Misión:** “Ser una dirección parte de la municipalidad de Huehuetenango quien se encargara de velar por obtener personal calificado para desempeñar las diferentes actividades dentro de la entidad, asi mismo administrar lo que es el recurso humano en apoyo a la administración municipal, en beneficio de la misma.”

**Visión:** “Obtener, administrar y desarrollar al personal de la municipalidad de Huehuetenango, proveyendo Recursos Humanos competentes, satisfechos y motivados con los objetivos institucionales, entregándoles capacitación, bienestar, asesoría y servicios oportunamente, con eficiencia, calidad, tecnología y calidez.”

#### 3.3.1.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

- Administración de la fuerza laboral de la Institución y el manejo de su presupuesto.
- Programar, organizar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y desarrollar al personal y sus actividades.



- Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos alineado al de la Institución

### 3.3.1.2 Organización de la división de recursos humanos

La División de Recursos Humanos está integrada por las siguientes unidades:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Relaciones Laborales.
- Administración de Salarios y Prestaciones.
- Capacitación y Desarrollo.

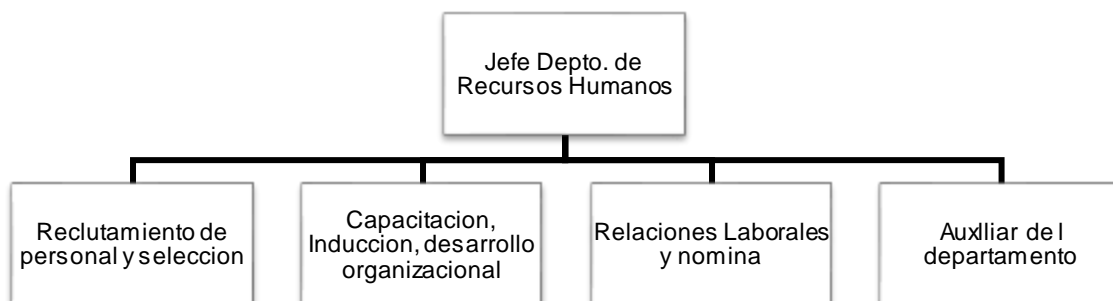
#### **Actividades:**

1. Asignación del recurso humano, idóneo a los puestos vacantes de conformidad con las políticas establecidas.
2. Planificar las actividades de reclutamiento y selección, por medio de programas, presupuestos y procesos.
3. Definir el o los procesos básicos de reclutamiento interno y externo (convocatorias, anuncio, análisis de la hoja de vida, entrevistas, exámenes).
4. Identificar y evaluar las principales fuentes de reclutamiento.
5. Definir los procesos de calidades y factores determinantes para la adjudicación de los puestos vacantes y someterlos a aprobación para que cumplan con requisitos técnicos y normas vigentes.
6. Promover y mantener actualizada la base de datos, de candidatos potenciales y el personal de período de prueba.

### 3.3.1.3 Estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos

El departamento estará integrado por cinco unidades administrativas las cuales estarán encargadas de ciertas actividades, este departamento dependerá de la alcaldía y la jefatura estará a nivel ejecutivo, estará conformado de la siguiente manera por lo que a continuación se presenta la estructura administrativa del mismo.

**Gráfica No. 10**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Estructura organizacional del Departamento**  
**de Recursos Humanos**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

### 3.3.1.4 Descriptores de Puestos

A continuación se presentará las cinco unidades administrativas que deberán integrar este departamento donde se describe cuáles son sus funciones, el perfil que debe tener el encargado de cada unidad, cuáles son sus responsabilidades, etc.

**Municipalidad de Huehuetenango**  
**Descriptor de Puestos**



<b>1.Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>2.Jefe Inmediato:</b>	Alcalde Municipal
<b>3.Subordinados:</b>	Personal de departamento de Recursos Humanos
<b>Fecha elaboración:</b> Marzo-2015	<b>Fecha actualización:</b>
<b>4.Naturaleza del Puesto:</b> Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades del departamento de Recursos Humanos, ejecutar las decisiones del Concejo Municipal y alcalde municipal, proponer ante ellos, propuestas, planes, presupuestos para aprobación en cuanto a ciertas actividades a llevar, velar por que se ejecuten las normas y procedimientos establecidos.	
<b>5. Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinar todas las actividades del departamento.</li> <li>❖ Dirigir las actividades del departamento</li> <li>❖ Diseño, descripción y análisis de puestos</li> <li>❖ Evaluación del desempeño humano</li> <li>❖ Compensación</li> <li>❖ Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>❖ Revisar propuestas así como administrar el recurso humano y económico que sea el adecuado funcionamiento de la misma área.</li> </ul>	
<b>6.Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar y definir la planeación estratégica del departamento</li> <li>❖ Planear metas a corto y largo plazo.</li> <li>❖ Cumplir con las normas internas de la entidad</li> </ul>	
<b>7. Escolaridad:</b> Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial. Preferible con estudios de postgrado.	
<b>8. Exigencias Físicas y Mentales:</b> <b>Físicas:</b> El trabajo se realiza en mayor parte dentro de la empresa por lo cual no requiere de un esfuerzo físico de 50 %. <b>Mentales:</b> El puesto exige un nivel alto de análisis en un 90%.	
<b>9. Experiencia:</b> Un año en puesto similar	

**Municipalidad de Huehuetenango**  
**Descriptor de Puestos**



<b>1.Nombre del Puesto:</b>	Encargado de reclutamiento de personal y selección	
<b>2.Jefe Inmediato:</b>	Jefe del departamento de Recursos Humanos	
<b>3.Subordinados:</b>	Ninguno	
<b>Fecha elaboración:</b> Marzo-2015	<b>Fecha actualización:</b>	
<b>4.Naturaleza del Puesto:</b>	Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades de reclutamiento y selección de personal de la municipalidad de Huehuetenango.	
<b>5. Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar la Convocatoria para los diferentes puestos.</li> <li>❖ Realizar el proceso de Reclutamiento de personal</li> <li>❖ Convocar candidatos</li> <li>❖ Entrevistar candidatos</li> <li>❖ Revisar hoja de vida y corroborarla</li> <li>❖ Realizar exámenes de capacidad</li> <li>❖ Realizar proceso de selección de personal</li> </ul>	
<b>6.Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar y definir la planeación estratégica para ambos procesos</li> <li>❖ Planear metas a corto y largo plazo.</li> <li>❖ Cumplir con las normas internas de la entidad</li> </ul>	
<b>7. Escolaridad:</b>	Con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.	
<b>8. Exigencias Físicas y Mentales:</b>	<p><b>Físicas:</b> El trabajo se realiza en mayor parte dentro de la entidad por lo cual no requiere de un esfuerzo físico de 50 %.</p> <p><b>Mentales:</b> El puesto exige un nivel alto de análisis en un 70%.</p>	
<b>9. Experiencia:</b>	Un año en puesto similar	

**Municipalidad de Huehuetenango**  
**Descriptor de Puestos**



<b>1.Nombre del Puesto:</b>	Encargado de capacitación, Inducción, desarrollo organizacional	
<b>2.Jefe Inmediato:</b>	Jefe del departamento de Recursos Humanos	
<b>3.Subordinados:</b>	Ninguno	
<b>Fecha elaboración:</b> Marzo-2015	<b>Fecha actualización:</b>	
<b>4.Naturaleza del Puesto:</b>	Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades en cuanto a los procesos de inducción, capacitación y de desarrollo organizacional dentro de la administración de la municipalidad de Huehuetenango, velar por que se ejecuten las normas y procedimientos establecidos.	
<b>5. Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ejecutar la el proceso de inducción de personal</li> <li>❖ Programar la inducción</li> <li>❖ Organizar todo tipo de actividad de capacitación de personal</li> <li>❖ Evaluar qué tipo de curso se impartirá</li> <li>❖ Programar fecha, hora y grupo que llevara el curso de capacitación</li> <li>❖ Llevar a cabo el proceso de desarrollo organizacional</li> </ul>	
<b>6.Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar y definir qué planes se debe tomar en cuenta para obtener el desarrollo organizacional.</li> <li>❖ Planear metas a corto y largo plazo.</li> <li>❖ Cumplir con las normas internas de la entidad.</li> </ul>	
<b>7. Escolaridad:</b>	Estudios en Administración de Empresas o carrera a fin.	
<b>8. Exigencias Físicas y Mentales:</b>	<p><b>Físicas:</b> El trabajo se realiza en mayor parte dentro de la entidad por lo cual no requiere de un esfuerzo físico de 50 %.</p> <p><b>Mentales:</b> El puesto exige un nivel alto de análisis en un 70%.</p>	
<b>9. Experiencia:</b>	Un año en puesto similar	

**Municipalidad de Huehuetenango**  
**Descriptor de Puestos**



<b>1.Nombre del Puesto:</b>	Encargado de Relaciones Laborales y nomina
<b>2.Jefe Inmediato:</b>	Jefe del departamento de recursos humanos
<b>3.Subordinados:</b>	Ninguno
<b>Fecha elaboración:</b> : Marzo-2015	<b>Fecha actualización:</b>
<b>4.Naturaleza del Puesto:</b> Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades relaciones laborales y elaboración de nómina mensual, velar por que se ejecuten las normas y procedimientos establecidos.	
<b>5. Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar lo que son las relaciones laborales.</li> <li>❖ Elaborar la nómina mensual de empleados de la municipalidad</li> </ul>	
<b>6.Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar sus actividades con eficiencia y con exactitud.</li> <li>❖ Hacer cálculo de sueldo</li> <li>❖ Hacer cálculo de prestaciones</li> <li>❖ Hacer cheques</li> <li>❖ Llevar control de pagos de IGSS</li> <li>❖ Planear metas a corto y largo plazo.</li> <li>❖ Cumplir con las normas internas de la entidad.</li> </ul>	
<b>8. Escolaridad:</b> Con estudios en Administración de Empresas o carrera a fin.	
<b>8. Exigencias Físicas y Mentales:</b> <b>Físicas:</b> El trabajo se realiza en mayor parte dentro de la entidad por lo cual no requiere de un esfuerzo físico de 50 %. <b>Mentales:</b> El puesto exige un nivel alto de análisis en un 70%.	
<b>9. Experiencia:</b> Un año en puesto similar	

**Municipalidad de Huehuetenango**  
**Descriptor de Puestos**



<b>1.Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar del departamento	
<b>2.Jefe Inmediato:</b>	Jefe del departamento de Recursos Humanos	
<b>3.Subordinados:</b>	Ninguno	
<b>Fecha elaboración:</b>	: Marzo-2015	<b>Fecha actualización:</b>
<b>4.Naturaleza del Puesto:</b>	Ejecutar las actividades de archivo y apoyar a la jefatura de recursos Humanos en lo que le sea solicitado por su jefe inmediato, velar por que se ejecuten las normas y procedimientos establecidos.	
<b>5. Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tener la papelería archivada de forma adecuada para cuando se requiera tener la información en el momento preciso</li> <li>❖ Llevar a cabo todas las actividades que su jefe inmediato le solicite.</li> </ul>	
<b>6.Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumplir con las actividades que le son requeridas.</li> <li>❖ Cumplir con las normas internas de la entidad.</li> <li>❖ Apoyar a las diferentes unidades administrativas</li> </ul>	
<b>7. Escolaridad:</b>	Estudios como perito contador o a fin.	
<b>8. Exigencias Físicas y Mentales:</b>	<p><b>Físicas:</b> El trabajo se realiza en mayor parte dentro de la entidad por lo cual no requiere de un esfuerzo físico de 75 %.</p> <p><b>Mentales:</b> El puesto exige un nivel alto de análisis en un 45%.</p>	
<b>9. Experiencia:</b>	Un años en puesto similar	

### **3.4 DIRECCIÓN**

En la investigación de campo se observó algunas incidencias por lo que a continuación se presenta una propuesta de solución.

#### **3.4.1 Coordinación**

En cuanto a lo que es la coordinación se indicó en el capítulo II que existe escasa coordinación, porque no dentro del manual de organización no está por escrito las actividades a llevar en el nivel operacional, esto provoca que el personal no tenga de forma clara sus actividades y esperan órdenes de sus jefes, sin embargo realizan las actividades de forma empírica.

Por lo que para ellos se propone realizar como primer paso el descriptor de puestos para que ello ayude a que el recurso humano tenga sus tareas bien definidas y conozca mejor su puesto.

Teniendo ya el descriptor de puestos para los jefes o el administrador de las actividades, podrá coordinar de mejor forma las actividades a realizar ya que cada colaborador conocer de mejor manera sus atribuciones y ya solo pondrá en marcha dicha actividad al recibir la instrucción.

#### **3.4.2 Motivación**

Se propone que se busquen talleres de motivación, como de capacitación, donde se aplicara la teoría "Ganar, Ganar" la cual explica que tanto el empleador como el empleado se ven beneficiados, el empleado porque se motivara emocionalmente y profesionalmente, agregando especialización a la hora de recibir capacitación en diferentes áreas y con ello adquiere más competencias laborales, y por el otro la municipalidad podrá encontrar un recurso humano especializado, dando como resultado que las actividades se realicen de forma ágil, ordenada, limpia y de calidad el trabajo, que por resultado esperan los jefes. Con



esto se logrará cumplir la misión que tiene la municipalidad en cuanto a que la administración sea eficiente.

Se propone dar camisas tipo polo o playeras con el eslogan de la municipalidad para que el colaborador se sienta parte del equipo de trabajo para usarlas en algunas actividades específicas o para que las usen los días viernes.

Buscar la manera de obtener recursos para poder incentivarlos con una bonificación a los empleados que tengan un record por cumplimiento de tareas y por cumplir con su horario de trabajo puntualmente.

Al motivar al personal se obtiene una ventaja competitiva ya que se podría reducir el número de personal, ya que se contaría con un grupo de personas motivadas que muestre una participación más activa dentro de la organización alcanzando niveles elevados de rendimiento y de calidad.

### 3.4.3 Liderazgo

En cuanto al liderazgo se observó que impera el tipo de liderazgo autócrata en el nivel estratégico, siendo así, una organización donde el dirigente toma las decisiones, condiciones de trabajo de forma que la producción se consigue a través de una mínima interferencia del elemento humano.

En los niveles ejecutivos se mantiene un liderazgo democrático, donde el jefe organiza las actividades y el recurso humano recibe el apoyo de su jefe incluyéndose también dentro de las actividades.

Esto quiere decir que Teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo es el hombre, juega el papel preponderante en una organización, es importante resaltar que para lograr elevar los niveles de producción y productividad, en la actualidad se hace muy importante modificar los niveles de conocimiento, instrucción y habilidades. Para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y la

destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, debe hacerse necesaria una determinada cultura o instrucción.<sup>25</sup>

La propuesta es tener un estilo de mando basado en el hombre-organización, es un nivel adecuado de producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener beneficios y mantener la moral de personal en un nivel satisfactorio.

#### 3.4.4 Supervisión

Es necesaria la supervisión del trabajo para poder medir la medición de objetivos, ya que es muy importante para el cumplimiento de metas y lograr cumplir con la organización de la entidad.

#### 3.5 Control

El control es uno de los elementos más importantes dentro del proceso administrativo, en el caso de municipalidad en el trabajo de campo se pudo observar que es un proceso que se lleva con bastante eficiencia en cuanto a las unidades que están en el área financiera, control de ingresos y egresos, control con la recaudación de impuestos, control de inventarios control de avances de proyectos, control de compras, control del personal que labora dentro de la entidad. Donde no se realiza de manera eficiente es en los departamentos donde el trabajo no es financiero si no que es administrativo, por lo que la recomendación es la siguiente.

---

15 <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/406/El%20Hombre%20como%20centro%20de%20la%20organizacion.htm>. Consultado el 27 de marzo del 2015. A las 9.30 pm.

### 3.5.1 Evaluación y medición de desempeño

Que se realice una evaluación y medición de desempeño de cada uno de los colaboradores para fortalecer la entidad motivando a que todas las actividades se realicen con eficiencia.

### 3.5.2 Retroalimentación de resultados

Que se fomente la retroalimentación de resultados para determinar que se ha hecho mal, que acciones se pueden corregir, haciéndolo en el momento adecuado para que esto no afecte la administración de la entidad.

### 3.5.3 Sanción disciplinaria

En cuanto a la sanción disciplinaria son reglas que se deben establecer dentro de la organización buscando el orden y marcándole límites al colaborador para establecer cierta disciplina entre los empleados de forma integral de la función de la dirección.

La disciplina es considerada como positiva cuando los empleados voluntariamente siguen las reglas de la organización, esta disciplina es negativa cuando los subordinados siguen las reglas a la fuerza o realmente desobedecen las reglas y violan los estándares del comportamiento aceptable dentro de la disciplina, dentro de una organización deben existir las siguientes:

Disciplina y Moral: Esta consiste en actitudes y en un estado mental en el que estado la disciplina es un estado situacional.

La mejor disciplina es la autodisciplina, está basada en la tendencia normal humana de hacer lo que es necesario hacer, contribuir con su parte, a hacer lo apropiado, y a seguir estándares razonables de comportamiento aceptable fijado por la entidad.

“El derecho de aplicar sanciones de por parte del empleador, está sujeta a ciertos límite, no tratándose de una potestad que pueda ser utilizada en forma arbitraria, sino que debe cumplir con los principios de contemporaneidad, proporcionalidad, transitoriedad e imposibilidad de la doble sanción.

Contemporaneidad: Toda sanción que se aplica debe ser contemporánea a la falta imputada, no pudiendo el empleador sancionar al empleado por hechos lejanos en el tiempo.

La contemporaneidad no significa inmediatez, sino el transcurso lógico del tiempo, teniendo en cuenta circunstancias tales como la investigación de los hechos antes de aplicar sanciones, o el momento en que el empleador toma conocimiento de los mismos.

Proporcionalidad: La sanción aplicada tiene que tener coherencia con la falta imputada, no pudiéndose aplicar por ejemplo la máxima sanción que permite la vigencia de la relación laboral, como es la suspensión, por faltas menores que signifiquen meras imperfecciones en la prestación del trabajo.

Transitoriedad: Ninguna sanción impuesta puede ser de carácter permanente, debiendo ser transitoria, con un inicio y un fin claramente determinados.

## **CAPÍTULO IV**

### **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

Son las necesidades que tiene la comunidad en cuanto a servicios básicos, que existen en el municipio de Huehuetenango, el Código Municipal establece que la municipalidad es la encargada de administrar los recursos financieros y en las obras públicas es algunas de las necesidades en que se debe invertir anualmente, por lo que continuación se presenta los ingresos municipales y la descripción del presupuesto anual de obra públicas que ha realizado la municipalidad de Huehuetenango.

#### **4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES**

Estos son dos los ingresos corrientes, ingresos operarios e ingresos de capital, entre los ingresos corrientes son constituidos por la recaudación local, originarios de la recaudación de forma directa en la Tesorería Municipal, los cuales se dividen en ingresos tributarios (IUSI, impuestos sobre establecimientos comerciales, servicios e industriales) e ingresos no tributarios (tasas, contribuciones por mejoras, arrendamientos de edificios e instalaciones y multas).

Los ingresos operarios se conformados por recursos provenientes de la venta de bienes y/o prestación de servicios realizados por la Municipalidad, los cuales persigue las necesidades de la población, entre ellos se puede mencionar: servicio de agua potable, alumbrado público, mantenimiento de alcantarillado, de calles, de parques, jardinería, fontanería, servicio de extracción de basura, Policía Municipal de Tránsito -PMT- y Policía Municipal -PM-.

Los Ingresos de capital Los ingresos de capital están conformados por los las transferencias del Gobierno Central que recibe la municipalidad, dichos ingresos deben destinarse para llevar a cabo programas de inversión en forma obligatoria.

**Cuadro 11**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Ingresos de capital en la Municipalidad**  
**Periodo: 2009-2013**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

<b>Año</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Monto</b>
2009	Ingresos de Operación	Q. 36.137,506
2010	Ingresos de Operación	Q. 38.608,923
2011	Ingresos de Operación	Q. 45,015,621
2012	Ingresos de Operación	Q. 55,764,580
2013	Ingresos de Operación	Q. 40,383,774

Fuente: Reporte de ingresos de capital del departamento de Tesorería de la municipalidad de Huehuetenango, año 2013.

**Cuadro 12**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Ingresos anuales de la Municipalidad**  
**Periodo: 2009-2013**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

<b>Año</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Monto</b>
2009	Ingreso anual	Q. 48,403,107
2010	Ingreso anual	Q. 54,265,959
2011	Ingreso anual	Q. 53,111,913
2012	Ingreso anual	Q. 66,866,979
2013	Ingreso anual al mes de septiembre	Q. 49,226,545

Fuente: Reporte de ingresos anuales del departamento de Tesorería de la municipalidad de Huehuetenango, año 2013.

## **4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN**

En lo que son los proyectos para el año 2013, se determinó que al 31 de agosto, se han realizado los siguientes proyectos.

**Tabla 3**  
**Municipalidad de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyectos en Ejecución**  
**Año: 2013**

No.	NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA OBRA	COSTO AUTORIZADO TOTAL Q.
1	PAV. DE PATIO ESCUELA O.R.M. ZACULEU CENTRAL Z.9	92,913,98
2	CONTRUCCION ROTONDA COLONIA LOS PINITOS ZONA 1	3,843,28
3	ESTUDIO FACTIBILIDAD PERF. POZO MECANICO SECT. LAS POSITAS ZONA 4	859,579,00
4	PAV. RANURADO Y BORDILLO ALDEA SUCULQUE	427,178,77
5	PAV. 7A. CALLE Z.4 SECTOR MONTAÑITA F.II	297,236,58
6	AMP. ESCUELA PRIMARIA ALDEA EL OREGANO	273,941,58
7	MEJ. 2A. C. FINAL Z.9 SECTOR LA CRUZ FASE II	337,967,63
8	MEJ. 2A. AVE. ENTRE 3A. CALLE 3A. CALLE "A" ZONA 9	464,211,95
9	MEJ. 2A. C. Y 10 AVE. Z. 4 SECTOR SAN SEBASTIAN F.II	435,584,95
10	MEJ. SISTEMA DE AGUA POT. MIXTO PARTE ALTA COL. VISTA HERMOSA Z.6	136,985,00
11	CONST. ESCUELA O.R.M CASERIO 3 CRUSES ALDEA SUCULIQUE	498,002,68
12	MEJ. 10A. AVE. ENTRE CALZADA KAIBIL BALAM, 12 CALLE ZONA 1	553,628,50
13	MEJORAMIENTO CALLE A CHILOJA SECTOR . 6 CAMBOTE ZONA 11	485,719,16
14	MEJORAMIENTO DE CALLE SECTOR No. 3 CAMBOTE ZONA 11	555,305,66
15	MEJ. 4TA. CALLE ENTRE PAV. EXISTENTE Y 8A. AVE. "A" Z. 9	500,000,00
16	MEJ. CALLE 8A. AVE. Y 4A. CALLE "A" COL. LA JOYA ZONA 4	349,933,33
17	MEJ. 1RA. CALLE "A" SECTOR PUENTE LAS CULEBRAS ZONA 8	729,784,00
18	MEJ. 17A. AVE. Y 3RA. CALLE COLONIA EL EDEN ZONA 7	596,160,40
19	MEJ. CALLE 10A. AVE. DE LA ZONA 7	477,823,32
20	MEJ. 4A. CALLE ZONAS 4 Y 8 PAV. EXISTENTE A 19 AVE. Z.4	644,679,08
21	MEJ. 2A. AVE. FINAL Z.3 A CONECT. PAV EXISTENTE SECT. TAJAHUAQUIX	597,469,53
22	MEJ. DE CALLE PAVIMENTO RANURADO CANTON LA LAGUNA CHINACA	300,000,00
23	CONST. PUENTE VEHICULAR ENTRE COL. EL BOSQUE Y CANXAC ZONA 5	724,312,00
24	CONST. MURO DE CONTENCION 5TA. AVE. FINAL PUENTE LA VIÑA ZONA 1	309,989,65
25	MEJ. DE CALLE CONST. DE PAVIMENTO 12 AVE. FINAL ZONA 1	300,000,00
26	MEJ. 10A. AVE. Y 2A. CALLE ZONA 8 SECTOR MADRES CLARISAS	441,857,52
27	ESTUDIO PARA LA CONST. POZO MECANICO SECTOR LOS MORENO ZONA 2	20,000,00
28	MEJ. ESCUELA O.R.M EL TERRENO ZONA 4 FASE I.	980,000,00
29	MEJORAMIENTO EDIFICIOS MUNICIPALES, HUEHUETENANGO	41,105,00
30	MEJ. DE CALLE ALDEA SAN LORENZO, HUEHUETENANGO	500,000,00
31	MEJ. CALLE CONST. DE PAVIMENTO 13 CALLE "A" ZONA 5	243,506,13

Continúa en la siguiente página...

... continúa tabla 3

No	NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA OBRA	COSTO AUTORIZADO TOTAL Q.
32	MEJ. DE CALLE 14 AVE. ZONA 7 SECTOR LOS CHUTALITOS	450,000,00
33	CONST. CASETA DE BOMBEO 6TO. CALLEJON Z. 7 SECTOR BRASILIA	40,562,29
34	PAVIMENTO DE PATIO Y MURO ESCUELA O.R.M. CANTON EL LLANO CHINACA	39,344,50
35	ELABORACION DE ESTUDIO HIDROGEOLOGICO POZO MEC. SAN LORENZO	20,000,00
36	VARIADORES DE FRECUENCIA POZO MECANICO JUMAJ ZONA 6	36,000,00
37	CONST. CAPTACION DE AGUA FINCA LOS REGADILLOS CHIANTLA	181,366,05
38	MEJ. DE CALLE 8A. AVE. "A" COL. EL EUCALIPTO ZONA 7	403,529,20
39	MEJ. CALLE PAV. RIGIDO SUBIDA HACIA CHILOJA SECTOR 6 CAMBOTE	300,000,00
40	PAVIMENTO 8A. AVE. "A" ZONA 4 CERRITO DEL MAIZ	156,364,00
41	MEJORAMIENTO DE CALLE SECTOR LA UNION SEGUNDO CARRIZAL Z. 3	289,951,00
42	AMPLIACION DRENAJE PLUVIAL FASE II CHIMUSINIQUE ZONA 12	630,028,39
43	MEJORAMIENTO DE CALLE DE LA ESCUELA SECTOR No. 3 CAMBOTE Z. 11	323,249,66
44	CIR. PERIMETRAL Y CANCHA POLIDEP. ESC. LLANO GRANDE LA ESTANCIA	261,117,47

Fuente: Reporte de Ejecución de obras por convenios suscritos con el consejo departamental de desarrollo de la municipalidad de Huehuetenango año 2013.

### 4.3 PROYECTOS PRESUPUESTADOS PARA EL AÑO SIGUIENTE

A continuación se presenta los proyectos que están presupuestados para el año 2014, los cuales ingresan los expedientes a la secretaría municipal desde el mes de enero. Al finalizar el año se reúne el consejo municipal para determinar cuáles de los proyectos deben de priorizar para poderlos ejecutar.

**Tabla 4**  
**Municipalidad de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyectos Presupuestados para el año 2014**

No.	NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA OBRA	COSTO AUTORIZADO TOTAL Q.
1	MEJ. DE CALLE 2A. AVE. SECTOR NORTE ZONA 3	299,900,00
2	MEJ. CALLE SECTOR CERVECERIA ALDEA TOJOCÁZ FASE II	824,755,00
3	CONT. DE PUENTE VEHICULAR ALDEA CHINACA	1,199,920,67
4	MEJ. DE CALLE SECTOR DE CALLE MONTE CARMELO Z. 9	1,198,965,00
5	CENTRO DE RECUPERACION NUTRICIONAL HUEHUETGO.	1,498,889,15

Continúa en la siguiente página...



... continua tabla numero 4

No.	NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA OBRA	COSTO AUTORIZADO TOTAL Q.
6	MEJ. CALLE 6TA. AVE. Y 14 CALLE ZONA 5 SECTOR CANXAC	999,970,14
7	MEJ. CALLE 5TA. "B" ZONA 5 COLONIA EL PRADO	299,743,75
8	MEJORAMIENTO DE CALLE 1RA. CALLE FINAL ZONA 3	374,858,20
9	EQUIP. Y FORT. AREA DE CAPACITACION OCUPACIONAL DEL CAIMUJER	500,000,00
10	MEJ. HOSPITAL INTENSIVO PARA ADULTOS JORGE VIDES HUEHUETGO.	1,050,000,00
11	MEJ. 9A. AVE. Y 4TA. CALLE ZONA 7, COLONIA EL EUCALIPTO II	884,839,60
12	MEJ. 8A. AVE. "A" ENTRE 1A. Y 2A. CALLE Z. 8 CORRAL CHIQUITO	542,500,00
13	PERFORACION POZO MECANICO SECTOR LAS POSITAS ZONA 4	859,000,00
14	ARREND. CISTERNA AGUA, CONSUMO HUMANO DIF. COMUNIDADES	408,120,00
15	EXTENCION DE ACARREO DESECHOS SOLIDOS PARQUES, CALLES Y TERMINAL Z.5	582,060,00
16	AMPLIACION DE POZO MECANICO ZONA 7	638,500,00
17	CONSTRUCCION. (PERFORACION) POZO MECANICO COL. MONTE VERDE ZONA 6	841,000,00

Fuente: Reporte de Ejecución de obras por convenios suscritos con el consejo departamental de desarrollo de la municipalidad de Huehuetenango año 2013.

#### 4.4 REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN SOCIAL

En la investigación de campo se realizó una encuesta a los habitantes de la comunidad y con esos datos se pudo recabar la información de los requerimientos de inversión social del municipio de Huehuetenango por lo que a continuación se describen.

- Puesto de salud: Según investigación de campo, se detectó la necesidad de creación de puestos de salud, atención y mejora, derivado de la importancia de atención a los requerimientos para beneficio de las comunidades del Municipio.
- Agua potable: El servicio de agua potable forma parte de los requerimientos de inversión, necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida de los

habitantes del municipio de Huehuetenango, contribuirá a minimizar el riesgo de contaminación y enfermedades respiratorias que afectan a la población, según investigación de campo se constató que algunas comunidades no cuentan con este servicio y para poder obtener el vital líquido construyen pozos que no garantizan la salubridad de los habitantes, por lo que, es necesaria la implementación de drenajes, alcantarillado público y tratamiento de aguas servidas.

- Seguridad pública: En las aldeas de Cancelaj, Xetenam y Saculeu Central, requieren de seguridad pública, que garantice el transitar con toda libertad, resguarde el orden público y vele por la integridad de sus habitantes.
- Alumbrado público: Este problema afecta a la comunidad del Municipio, principalmente en el tránsito peatonal por la poca visibilidad que existen en lugares desolados y a los alrededores de las viviendas.
- Transporte público: Aldeas, sectores e incluso zonas lejanas, se ven afectadas por la carencia o irregularidad del servicio de transporte público, lo cual ocasionan dificultad para trasladarse a establecimientos educativos y centros de salud.
- Pavimentación y construcción de vía peatonal: Se observó que existen caminos que deben ser balastrados y/o pavimentados que en época de lluvia afectan más a las comunidades; asimismo la construcción de vías peatonales que permita la libre circulación del peatón que transita por los alrededores.
- Muro perimetral y/o muro de contención: Durante el trabajo de campo, se detectó la necesidad de la construcción de un muro perimetral en el cementerio ubicado en la aldea Chinaca, y otro en la Colonia Carrizal II. Existen dos

comunidades con necesidad de un muro de contención y circulación al contorno, que permita resguardar la vida de los niños y adultos, que viven o circulan, cerca del barranco ubicado a cinco metros de la zona escolar del caserío de Cancelaj, el segundo sobre la calle principal (parte trasera de hogares), ubicado en la colonia Panamá.

- Servicio de extracción de basura y tratamiento de desechos sólidos: Aldeas, caseríos y colonias que no poseen servicio de recolección de basura, por lo que es indispensable la implementación de recolección de basura y planta de tratamiento de desechos sólidos, para reducir la contaminación de los recursos naturales.
- Protección de áreas boscosas y plan de concientización de áreas protegidas: En las aldeas de Cancelaj y Chiquiliabaj, se observaron áreas boscosas que según investigación de campo, personas ajenas a la comunidad se adentran a la zona y talan arboles incontroladamente, problemática que han dado a conocer a las autoridades municipales y otras entidades. Sin embargo, no se han tomado medidas para frenar estas acciones y proteger el área, por lo que es necesario hacer planes de concientización y evitar que desaparezcan estas zonas boscosas que benefician a la comunidad del Municipio, mejoran la calidad del aire y reducen la emisión de gases de efecto invernadero.

#### **4.5 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

El Concejo Municipal con el alcalde son los encargados de tomar la decisión de que inversión social se realizara dentro del territorio al finalizar el año revisan las solicitudes y le dan prioridad a las más emergentes.

**Tabla 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Requerimientos de Inversión Social**  
**Año: 2013**

<b>Centro poblado</b>	<b>Requerimiento social</b>
1. Cabecera Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Puestos de Salud</li> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Alcantarillado público</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Servicio de seguridad pública</li> <li>• Semáforos</li> <li>• Señalización de carreteras</li> <li>• Construcción de muro perimetral</li>   <li>• Cambio de techo por deterioro</li> <li>• Construcción de muro perimetral en Escuela</li>   <li>• Mejoramiento de infraestructura en Iglesia</li> <li>• Paso peatonal en puente</li> <li>• Control de Plagas</li> <li>• Tratamiento de aguas servidas</li> </ul>
2. Aldea Ocubilá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Puestos de Salud</li> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Transporte público</li> </ul>
3. Aldea Llano Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> </ul>
4. Aldea Chinacá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura en Puesto de Salud</li> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Reductor de velocidad</li> <li>• Señalización de carreteras</li> <li>• Construcción de muro perimetral en Cementerio</li> <li>• Construcción de muro perimetral en Escuela</li> </ul>
5. Aldea Canabaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Señalización de carretera</li> <li>• Transporte público</li> </ul>

Continúa en la siguiente página...

... continua tabla numero 5

<b>Centro poblado</b>	<b>Requerimiento social</b>
6. Aldea Sunul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Puesto de Salud</li> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> </ul>
7. Aldea Quiaquixac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Señalización de carreteras</li> </ul>
8. Aldea San Lorenzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Transporte público</li> </ul>
9. Aldea Chiquiliabaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte público</li> <li>• Protección de áreas boscosas</li> </ul>
10. Aldea Canceláj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte público</li> <li>• Protección de áreas boscosas</li> <li>• Construcción de muro de contención en zona de riesgo</li> </ul>
11. Aldea Xetenam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Servicio de seguridad pública</li> <li>• Transporte público</li> </ul>
12. Aldea El Orégano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Transporte público</li> </ul>
13. Aldea La Estancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Puesto de Salud</li> <li>• Alcantarillado público</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> </ul>
14. Aldea Talmiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Transporte público</li> </ul>

Continúa en la página siguiente...

... Continúa la tabla numero 5

<b>Centro poblado</b>	<b>Requerimiento social</b>
15. Aldea Suculque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de agua potable</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Transporte público</li> </ul>
16. Aldea Tojocaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> <li>• Servicio de extracción de basura</li> </ul>
17. Aldea Canshac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Señalización de calles</li> <li>• Atención y mejora en la calidad de educación pública</li> </ul>
18. Aldea Ojechejel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenajes de aguas pluviales</li> </ul>
19. Caserio Chilojá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumbrado público</li> <li>• Transporte público</li> </ul>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Durante todo el año de enero hasta el mes de octubre la secretaría municipal reciben todas las solicitudes de requerimientos de inversión por parte de lo COCODES y en algunos casos por vecinos pero en su 95% la solicitud lo hace el representante de cada área, por lo que en el mes de octubre el Concejo Municipal y el Alcalde Municipal se reúnen para determinar qué proyecto se realizara evaluando la prioridad que tiene cada proyecto.

## CONCLUSIONES

Como resultado de investigación realizada en la municipalidad de Huehuetenango se exponen a continuación las siguientes conclusiones.

1. Se observó que aún es necesario la inversión en cuanto a educación y salud en el municipio de Huehuetenango, así como buscar la manera de fortalecer la seguridad integral de los pobladores contrarrestando la violencia.
2. Se observó que no existe un departamento o persona dentro de la institución que tenga delegada la función de transmitir la filosofía de la organización a los colaboradores de la institución.
3. En cuanto a la división de trabajo se pudo observar que no está distribuido adecuadamente, ya que hay unos puestos que están recargados de trabajo y en otros son mínimas. En cuanto a la centralización de toma de decisiones se puede observar que esto provoca en dados momentos que no se agilicen ciertos tramites y perjudica el adecuado proceso administrativo
4. Se observó que hay una estructura organizacional en la municipalidad de Huehuetenango, y sin embargo el personal no es involucrado dentro del proceso administrativo debidamente, ya que no hay una inducción adecuada, cuando ingresa a la organización y por ello este mismo desconoce la filosofía organizacional de municipalidad.
5. Se determinó que no cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal debido a que carecen de esta unidad, y esto perjudica de manera evidente la organización administrativa de la

municipalidad ya que no cuenta con personal idónea para las diferentes plazas que existen, dando como resultado la ineficiencia.

6. Las instalaciones de la municipalidad no son las adecuadas, específicamente en el anexo donde se encontraba el hospital antiguo por lo que no cumple con los requerimientos de seguridad e higiene, situando al personal a riesgo ya que las instalaciones están en mal estado por su antigüedad.
7. En algunas áreas el mobiliario y equipo ya está obsoleto perjudicando el ambiente de la organización, así mismo el equipo de computación en su mayoría es obsoleto, y en otras áreas no hay equipo de computación, cuando ahora es una herramienta de trabajo necesaria para automatizar las actividades administrativa.
8. Se determinó que se debe fortalecer la coordinación, motivación, liderazgo y supervisión dentro de la entidad
9. Se estableció que el control es un proceso que se debe mejorar en la entidad, ya que al no realizar un control en el desempeño de las actividades produce poca eficiencia en el desarrollo de las mismas.



## RECOMENDACIONES

Como respuesta a las conclusiones del diagnóstico administrativo realizado a la municipalidad de Huehuetenango, se exponen a continuación las recomendaciones que podrían ejecutarse como medida optativa de solución a las problemáticas planteadas:

1. La búsqueda de recurso económico con las autoridades u organizaciones extranjeras para fortalecer lo que es salud, educación y seguridad en el municipio.
2. Transmitir la filosofía organizacional al personal, buscando que se apeguen a las normas, políticas, reglas de la entidad.
3. Que se realice el proceso de inducción y de capacitación ya que de esta manera se lograra dirigir al personal de mejor forma al recurso humano hacia el objetivo que es el cumplimiento de la misión y visión organizacional.
4. En cuanto a la división de trabajo se recomienda realizar un manual de procedimientos para definir las funciones de todas los puestos existentes y así poder obtener una división de trabajo exacta y oportuna sin recargar al personal y logrando que el personal trabaje de forma eficiente y con la productividad deseable. En cuanto a la centralización de toma de decisiones se recomienda que sea descentralizada con el objetivo de que no se le recargue a una persona la toma de decisiones y que se agilicen los trámites o actividades a llevar.

5. Que se realice la creación e implementación del departamento de recursos humanos para hacer un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, obteniendo como beneficio el elevar la eficiencia de la administración municipal ya que contara con un equipo de trabajo enfocado, capacitado, especializado en las actividades que realizan diariamente, logrando los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
6. Que se planifique dentro de lo que es presupuesto anual, la inversión necesaria para edificar o remodelar las instalaciones de los tres anexos de la municipalidad, en especial las instalaciones donde se encontraba el hospital antiguo ya que es un riesgo para el recurso humano que labore en esa área ya que no cumple con los requerimientos de seguridad e higiene.
7. Que se busque la manera de remplazar el mobiliario y equipo y el mobiliario que está en malas condiciones darle de baja del inventario ganando espacio y un mejor ambiente laboral, así mismo el equipo de computación también es necesario reemplazarlo y es necesario la compra de equipo de computación ya que es necesario para automatizar las actividades laborales, obteniendo como beneficio que las actividades se realicen de forma más presentable y eficiente.
8. Que se realicen talleres para motivar al personal, talleres para los Jefes para fortalecer las áreas de coordinación y liderazgo.
9. Fortalecer los controles para la evaluación del desempeño del personal y retroalimentación de resultados para poder implementar medidas correctivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CATALAN, JOSÉ ANTONIO. Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, Enero 2004. 44 págs.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, GT.1985 Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo número 224.
- Áreas Boscosas, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango. Año 2013.
- Analfabetismo: conceptos y definiciones. (en línea). Consultado: 24 agosto 2014. Disponible en:  
<http://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/05/15/definicion-de-analfabetismo/>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA GT, s.f. Código Municipal Decreto No.12-2012 y sus reformas, Artículo número 2.
- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo número 224.
- Dimensión Político Institucional, Plan de Desarrollo Municipal -PDM- del municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, año 2011, p. 92.
- Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010, Instituto Nacional de Bosques -INAB- año 2012.
- ENRIQUE FRANKLIN, MARIO KRIEGER, Comportamiento organizacional. Edición Pearson, México 2011.
- Extensión territorial, Mancomunidad de Municipios del Sur Occidente del Departamento de Huehuetenango MAMSOHUE 2002 límites no oficiales.
- Fauna, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango. Año 2013.
- Flora, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango. Año 2013.
- LEONARD DE GOODSTEIN, TIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFEIFFER, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2013.
- MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN, Apuntes Generales Para Técnicas de Investigación Documental. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, febrero 1991 segunda edición. 161 págs.
- MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN, LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN, Aspectos Generales Para Elaborar una Tesis Profesional o una

Investigación Documental. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, febrero 1992 primera reimpresión de la segunda edición. 104 págs.

- Municipalidad de Huehuetenango, Manual de organización y funcionamiento 2013. p. 22
- Plan de Desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango, Edición Agosto 2011, p. 15-17.

#### WEBGRAFIA

- Biblioteca digital de la Universidad de Chile SISIB. [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/medinae/cap5/14b5.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/medinae/cap5/14b5.html). Consultado 27 de marzo de 2015. A las 6.50 pm
- Definiciones plan operativo. <http://definición.de/plan-operativo/>. Consultado el 23 de marzo de 2015. A las 5.00 pm
- Entidades de las naciones unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres <http://www.endvawnow.org/es/articles/253-politicas-nacionales-municipales-yleyes-con-perspectiva-de-genero-para-construir-ciudades-seguras-.html>. Consultado 23 de marzo de 2015. A las 4.00 pm.
- Emprende pyme, <http://www.emprendepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>. Consultado el día 24 de marzo del 2015. A las 6.00 pm.
- Eumed.net enciclopedia virtual de derecho, economía y ciencias sociales <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/406/EI%20Hombre%20como%20centro%20de%20la%20organizacion.htm>. Consultado el 27 de marzo del 2015. A las 9.30 pm.
- Los presupuestos de una empresa, por crece negocios <http://www.crecenegocios.com/los-presupuestos-de-una-empresa/>. Consultado el 23 de marzo de 2015. A las 5.20 pm

# **ANEXOS**

# MANUAL DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL



## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	i
Manual de Integración Organizacional de Personal en la Municipalidad de Huehuetenango	1
Definición del manual	1
Procedimiento para reclutar y seleccionar personal	3
Simbología utilizada en flujograma	6
Procedimiento de Reclutamiento y selección de personal	7
Flujograma del procedimiento	9
Manual de Inducción de personal	12
Filosofía Organizacional	13
Procedimiento para la inducción de personal	19
Flujograma del procedimiento	19
Manual de sanción disciplinaria	23
Procedimiento para realizar la sanción	23
Clases de Sanción	23
Proceso de Sanciones	23
Procedimiento previo a sanción	26
Procedimiento de sanción	27
Formularios para la sanción	29

## **INTRODUCCIÓN**

A continuación se presenta el MANUAL DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL, el cual constará del proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, inducción de personal y se realizó un manual de sanción disciplinaria.

Reclutamiento y selección de personal es una fase por la que atraviesa un candidato desde su concepción inicial hasta su selección esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

El manual cubre todos los procedimientos que se deben seguir para seleccionar el personal idóneo para la empresa y ofrece una orientación a los especialistas de recursos humanos para el desempeño de sus funciones durante las diversas fases correspondientes, quienes deberán cumplir con los procedimientos y directrices estipulados en este manual para ejecutar eficazmente un proceso de selección.

Este manual contiene el manual de la forma adecuada de inducción de personal, como hacerlo, que información se les debe impartir y cuál es el debido proceso para llevarlo a cabo.

Y por último el manual de sanción disciplinaria, donde se establece el proceso adecuado y la forma de sancionar al personal en caso de algún desacato a las reglas, normas y políticas de la entidad.

El manual es breve pero exhaustivo y consolida todas las prácticas y experiencias adquiridas durante la ejecución de selección e inducción de personal, que han evolucionado como procedimientos estándar. Los anexos del manual contienen directrices y formatos modelo para procedimientos y resultados esenciales de conseguir el personal idóneo para la empresa. En la investigación de campo se



determinó que hay deficiencia en la selección de personal en el momento de contratarlo y actualmente en la municipalidad de Huehuetenango no se ejecuta un proceso correcto de reclutamiento y selección de personal, por lo que en el presente manual se desarrollará el procedimiento que se debe realizar para una adecuada selección de recurso humano.

Este manual se efectuara de forma gráfica para que sea más fácil su comprensión y así sea beneficiado el personal que estará en este departamento

Cuyo fin principal es que la contratación del personal, sea efectivo al encontrar al personal idóneo para ocupar el puesto requerido, seguido de que se le dé una inducción adecuada al ingresar a laborar, con el único fin de aumentar la eficiencia administrativa de la municipalidad.

## **A) DEFINICIÓN DE MANUAL**

Es un documento en el cual se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar lo que es el reclutamiento y selección de personal, inducción de personal y cuál es la manera adecuada de aplicar sanciones administrativas

## **B) FUNCIÓN DEL MANUAL**

Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

En el encontrara los procedimientos, la secuencia de actividades a llevar paso a paso, con el fin de que se realicen los procesos de una manera eficiente.

## **C) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de una área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.



## **Procedimiento para reclutar y seleccionar personal:**

### 1. Realizar la convocatoria en distintos tipos de medios

Se hace una convocatoria interna para verificar si hay personal interno que esté interesado en dicho puesto si no es así entonces se pone un aviso clasificado en un periódico local o en páginas de Internet que se especializan en reclutar empleados. También se podría utilizar como medio de comunicación la página web de la municipalidad de Huehuetenango. También se puede correr la voz entre amigos, colegas y conocidos.

### 2. Realizar el proceso de selección

Una vez que se empiece a recibir hojas de vida, se deben analizar muy bien para seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos. Establecer prioridades, qué es lo que más interesa. Algunas sugerencias para examinar: integridad, confianza, capacidad, actitud, preparación académica, experiencia y ganas de aprender. No se deber tomar en consideración a prospectos que tengan antecedentes de dudosa reputación o que hayan reportado problemas de actitud en trabajos anteriores.

### 3. Conocer a los candidatos

La entrevista es fundamental para conocer a la persona y tener una "primera impresión". Se debe observar cómo se expresa la persona, cómo se comporta y se podrá evaluar aspectos como puntualidad, formalidad y deseo de trabajar. Las preguntas que realices deben permitir que la persona hable y mientras hay que observarlo. En general, la entrevista conlleva una gran dosis de percepción e intuición y en ella se podrá determinar si es realmente esa persona la que complementa el equipo de trabajo.

#### 4. Determinar el grado de interés del candidato

Si se percibe a la persona como un buen candidato/a entonces se puede proceder a hablarle sobre las condiciones laborales y salariales. Esto no significa que se esté haciendo una contratación. El objetivo es que conozca lo que se ofrece y lo que espera de ella para saber si su interés es el puesto genuino. Este paso es muy importante a fin de evitar malos entendidos posteriores y sobre todo para que pueda estar seguro de que la persona entiende y acepte las condiciones del trabajo.

#### 5. Averiguar antecedentes

Toda persona interesada deberá presentarte referencias personales y de trabajos anteriores que se puedan contactar. Tiene que pensar este principio básico de contratación: "el candidato rendirá bien a futuro, en la medida de cómo lo haya hecho en el pasado". Investigar las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato. Perfiles en páginas como LinkedIn, Facebook y Twitter de los candidatos pueden servir en el proceso de selección.

#### 6. Prueba con una entrevista técnica

En algunos casos es indispensable realizar prácticas. Estas pruebas deberán ser realizadas únicamente a los candidatos que estén considerando contratar.

#### 7. Tomar una decisión

Una vez seleccionados los posibles candidatos, se debe realizar un análisis de las opciones y se debe procurar una decisión expeditiva y práctica en la contratación. Un proceso de contratación no debería tomar más de un mes para garantizar los mejores resultados. Hay que tener en cuenta que para algunos puestos es obligatorio que el proceso de selección incluya un examen médico, ya que algunas actividades son de alto riesgo tanto para el candidato como para los colaboradores de la entidad.


#### 8. Involucrar al colaborador a la entidad

El nuevo colaborador deberá contar con un panorama general que transmita la visión, misión y los valores de la organización, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para que el colaborador contratado pueda desempeñarse adecuadamente es necesario que existan etapas posteriores de capacitación, adaptación y supervisión igualmente efectivas.


### SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMA


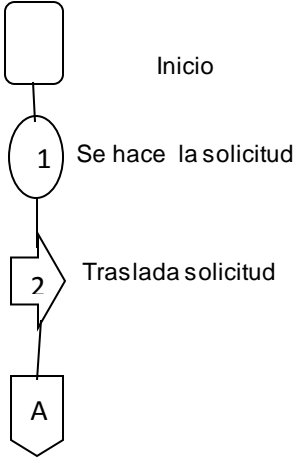
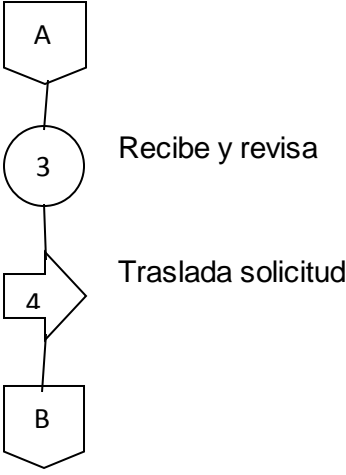
Para comprender de mejor forma el proceder de los diferentes procesos a continuación se presenta la simbología a utilizar y cuál es su significado.


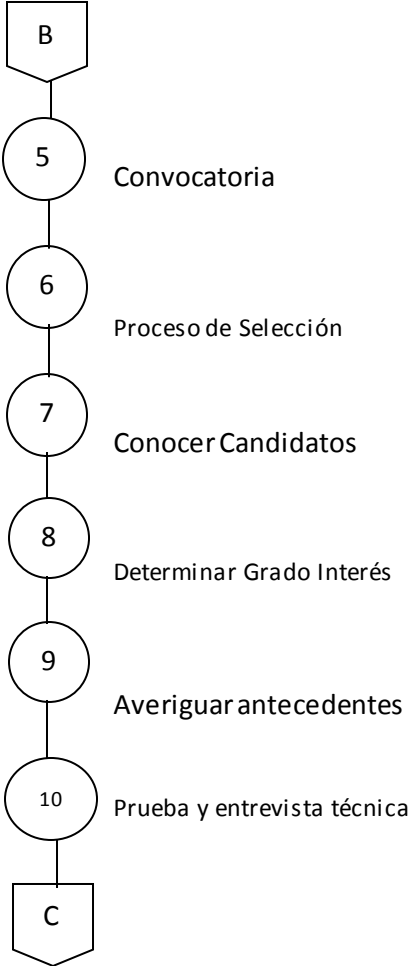
	Inicio - Fin
	Operación y Actividad
	Operación y Actividad
	Decisión
	Archivo Definitivo
	Conector de Pagina
	Desplazamiento o Transporte
	Documentos Multiples
	Documento


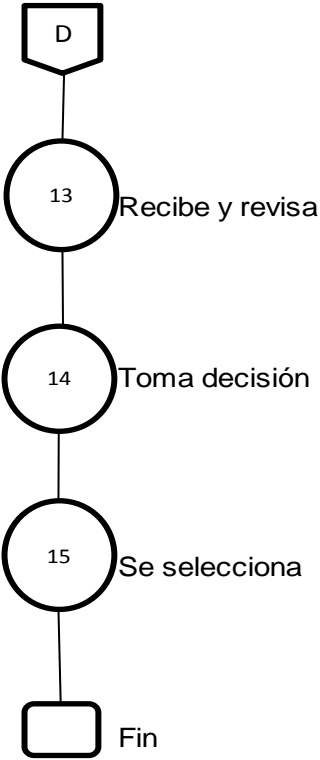
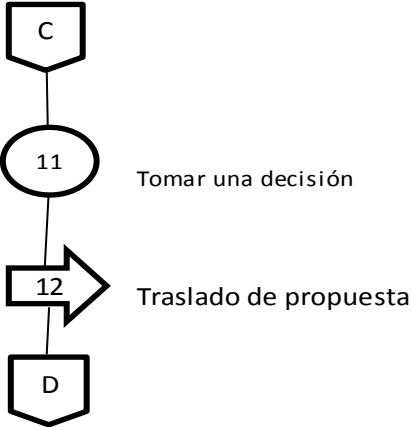
	<b>Municipalidad de Huehuetenango</b> <b>Procedimiento de Reclutamiento y Selección</b> <b>de personal</b>	Elaborado Por: kenya Armas
<b>Puesto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Paso No.</b>
Secretaria Municipal	Solicita al departamento de Recursos humanos, que se realice el proceso de reclutamiento de personal para un puesto específico.	1
Secretaria Municipal	Traslada la solicitud de parte de la Secretaria Municipal	2
Jefe Depto. Recursos Humanos	Recibe y revisa el documento a la unidad de Reclutamiento y selección de personal para iniciar el proceso	3
Jefe Depto. Recursos Humanos	Traslada la solicitud	4
Unidad de Reclutamiento y selección	Realizar la convocatoria en distintos tipos de medios	5
Unidad de Reclutamiento y selección	Realizar el proceso de selección	6
Unidad de Reclutamiento y selección	Conocer a los candidatos	7
Unidad de Reclutamiento y selección	Determina el grado de interés del candidato	8
Unidad de Reclutamiento y selección	Averiguar antecedentes	9
Unidad de Reclutamiento y selección	Prueba con una entrevista técnica	10
Unidad de Reclutamiento y selección	Tomar una decisión	11



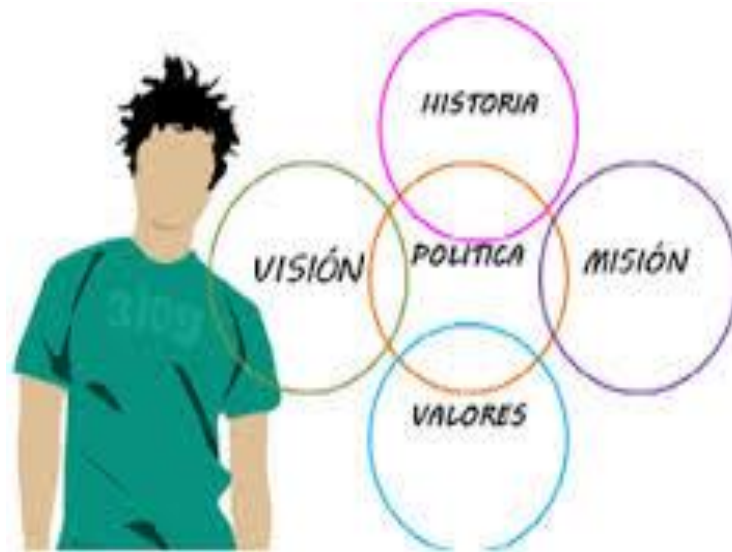
	<p>Municipalidad de Huehuetenango Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal</p>	<p>Elaborado Por: kenya Armas</p>
<p><b>Puesto</b></p>	<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Paso No.</b></p>
<p>Unidad de Reclutamiento y selección</p>	<p>Se trasladan tres candidatos a la Jefatura de recursos humanos</p>	<p>12</p>
<p>Jefe Depto. Recursos Humanos</p>	<p>Recibe la propuesta de candidatos</p>	<p>13</p>
<p>Jefe Depto. Recursos Humanos</p>	<p>Toma una decisión realizando la consulta con las autoridades si fuera necesario</p>	<p>14</p>
<p>Jefe Depto. Recursos Humanos</p>	<p>Se realiza la selección del candidato idóneo para el puesto requerido</p>	<p>15</p>

<b>Municipalidad de Huehuetenango</b>		
	<b>Procedimiento</b>	
	<b>Reclutamiento y Selección de personal</b>	
	Procedimiento No. 1-4	
	Página: 1 de 3	
		Numero de pasos: 15
		Fecha: Febrero 2014
<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Jefe de Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Reclutamiento y selección</b>
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1 Se hace la solicitud))     1 --&gt; 2{2 Traslada solicitud}     2 --&gt; A{{A}} </pre>	 <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 3((3 Recibe y revisa))     3 --&gt; 4{4 Traslada solicitud}     4 --&gt; B{{B}} </pre>	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo :

Municipalidad de Huehuetenango		
	<b>Procedimiento Reclutamiento y Selección de personal</b>	Procedimiento No. 5-10
		Página: 2 de 3
		Numero de pasos: 15
		Fecha: Febrero 2014
Secretaria Municipal	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección
		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo :

Municipalidad de Huehuetenango		
	<b>Procedimiento Reclutamiento y Selección de personal</b>	Procedimiento No. 11-15
		Página: 3 de 3
		Numero de pasos: 15
		Fecha: Febrero 2014
<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Jefe de Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Reclutamiento y selección</b>
		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

# MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL



## FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD DE HUEHUETENANGO



### **Misión**

Somos una entidad autónoma, descentralizada, multiétnica, pluricultural y multilingüe, cuyo fin principal es administrar los recursos de forma eficiente, para brindar a la comunidad calidad de vida, atendiendo los requerimientos de los vecinos, y así obtener una comunidad ordenada, segura, moderna y saludable, donde se fomente la cultura y los valores.

### **Visión**

Ser una municipalidad enfocada a buscar el desarrollo integral de la comunidad y que su desarrollo económico sea sostenible, elevando así mismo la calidad de vida de la comunidad

## **Objetivo General**

Ser una entidad administrativamente eficiente que proteja a la persona y la familia, buscando la realización del bien común, garantizando a los habitantes, calidad de vida, libertad, justicia, seguridad, orden, paz, desarrollo integral de la persona y un desarrollo sostenible para el municipio.

## **Objetivos Específicos**

- Cumplir con la obligación de rendir cuentas, por lo menos una vez al año, de una manera clara y oportuna de su gestión, especialmente los que tienen a su cargo la ejecución de los programas presupuestarios, recaudan, administran o custodian recursos, bienes, fondos o valores del Estado.
- Cumplir porque en este municipio exista la democracia, equidad, transparencia, justicia social, solidaridad social, respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe del municipio de Huehuetenango, la participación social, el combate y erradicación de la exclusión social, la discriminación social y la pobreza, y el restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humano.
- Que esta entidad fortalezca cada una de sus dependencias en busca de calidad de servicio con el único objetivo del cumplimiento de objetivos.
- Proporcionar apoyo a las instituciones educativas públicas para obtener el desarrollo de la comunidad.
- Proporcionar el apoyo a las instituciones públicas de salud para elevar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad.
- Apoyar a las organizaciones sociales y productivas con el único fin de buscar el bien común, obteniendo el desarrollo sostenible del municipio, permitiendo que

los habitantes tengan oportunidad de producir, de trabajar, y elevar sus ingresos económicos con el fin de elevar su calidad de vida.

- Invertir en la infraestructura del municipio obteniendo un ambiente agradable, ordenado, seguro a los habitantes del municipio.
- Apoyar a la gestión municipal en la labor de la prevención de emergencias y desastres, reduciendo el impacto de los fenómenos naturales.

### **Valores**

- Honestidad: Los funcionarios y personal de la Municipalidad de Huehuetenango realizan sus funciones con honestidad y coherencia, generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.
- Responsabilidad: Los empleados municipales desarrollan su trabajo y cumplen con sus funciones en forma efectiva, eficiente y oportuna, teniendo como prioridad lograr el bienestar de los vecinos.
- Transparencia: La Municipalidad realiza su gestión haciendo uso racional y transparente de los recursos financieros, para realizar la ejecución de obras, programas de beneficio social y dotación de servicios públicos municipales.
- Respeto: En las actividades diarias de la Municipalidad Huehueteca, se garantiza, por parte de los servidores ediles, una comunicación y relación de respeto y rectitud hacia todos los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural que se manifiesta en el municipio.



- Eficiencia: Se garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad y oportunos.
- Puntualidad Los colaboradores de la municipalidad debe Es coordinarse cronológicamente para cumplir con las tarea requerida para satisfacer una obligación en un plazo determinado.
- Solidaridad: El recurso humano de la municipalidad debe poseer un sentimiento de unidad basado en metas, comportando de la mejor manera con sus alternos, subalternos, así como con los usuarios.
- Lealtad: Ser fiel y guardar devoción a la municipalidad de Huehuetenango, a sus alternos, subalternos, compañeros y a los ciudadanos de esta comunidad.
- Servicio: El recurso humano debe ayudar con el afán de servicio a los habitantes quienes son usuarios de esta municipalidad, como a sus compañeros de trabajo de manera espontánea, con una actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- Comunicación: es un aspecto esencial en la administración municipal con el fin de obtener los objetivos de esta organización, obteniendo una comunicación fluida y respetuosa de manera formal y verbalmente.
- Trabajo en equipo: Es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa o en una misma causa.

## **Reglas**

Respetar a sus Autoridades

Respetar a sus alternos, subalternos y compañeros de trabajo

Presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.

No dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.

No pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.

No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un jefe inmediato.

No abandonar su estación de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su jefe inmediato.

Cumplir con sus obligaciones laborales realizándolas con eficiencia y esmero de forma positiva.

No presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a la municipalidad.

No dar intencionalmente información falsa o engañosa para obtener un permiso para ausentarse.

No usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.

No firmar en el listado asistencia por otro empleado o falsificar cualquier registro.

No fumar en contravención de la política establecida o infringir otras reglas de prevención de incendios.

No infringir intencional o habitualmente los reglamentos de seguridad e higiene.

Vestirse de conformidad con las normas de la empresa.


No Llegar tarde o ausentarse del trabajo injustificadamente.


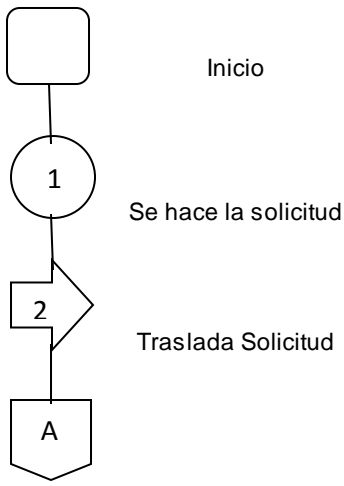
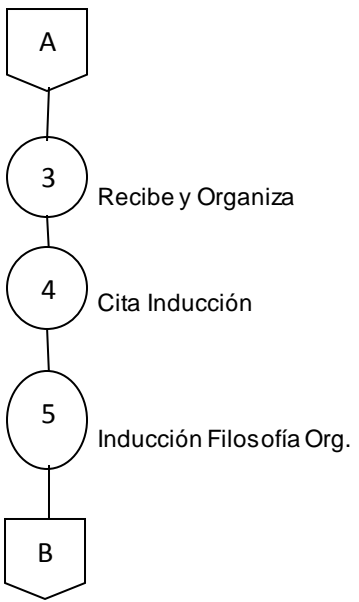
Cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.


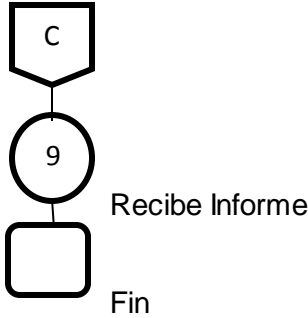

Utilizar los equipos de la empresa en forma autorizada.

No poseer armas de fuego o armas de cualquier tipo en la propiedad de la empresa.

## Actividades a realizar para inducción de personal

	Municipalidad de Huehuetenango Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal	Elaborado Por: kenya Armas
<b>Puesto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Paso No.</b>
Jefe Depto. Recursos Humanos	Solicita al área de Inducción y capacitación, que inicie el proceso con la persona seleccionada en el proceso de reclutamiento y selección de personal	1
Jefe Depto. Recursos Humanos	Traslada la solicitud a Inducción y capacitación de personal	2
Inducción y Capacitación	Recibe la solicitud y organiza la inducción correspondiente	3
Inducción y Capacitación	Cita al colaborador para dicha Inducción	4
Inducción y Capacitación	Realiza la presentación de la filosofía organizacional de la entidad	5
Inducción y Capacitación	Realiza la presentación con Jefe Inmediato y con el equipo de trabajo de dicha unidad.	6
Inducción y Capacitación	Realiza el reporte al Jefe de Recursos Humanos para informar que dicha inducción ya fue realizada	7
Inducción y Capacitación	Traslada reporte	8
Jefe Depto. Recursos Humanos	Recibe informe	9

<b>Municipalidad de Huehuetenango</b>									
	<b>Procedimiento</b>								
	<b>INDUCCION</b>								
	<b>DE PERSONAL</b>								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Procedimiento No. 1- 5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Página: 1</td> <td style="text-align: center;">de 2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Numero de pasos: 1-9</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Fecha: Febrero 2014</td> </tr> </table>		<b>Procedimiento No. 1- 5</b>		Página: 1	de 2	Numero de pasos: 1-9		Fecha: Febrero 2014
<b>Procedimiento No. 1- 5</b>									
Página: 1	de 2								
Numero de pasos: 1-9									
Fecha: Febrero 2014									
<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Jefe de Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Inducción, capacitación y Desarrollo Organizacional</b>							
									
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:							

<b>Municipalidad de Huehuetenango</b>		
	<b>Procedimiento</b>  <b>INDUCCION</b>  <b>DE PERSONAL</b>	
	<b>Procedimiento No. 6-9</b>	
	<b>Página: 1 de 2</b>	
	<b>Numero de pasos: 9</b>	
<b>Fecha: Febrero 2014</b>		
<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Jefe de Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Inducción, capacitación y Desarrollo Organizacional</b>
		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

Finalizando este proceso se realiza en la unidad de nóminas el contrato correspondiente.

Es necesario que durante el transcurso del año el personal sea capacitado con temas que sean relacionados con su rol laboral ya que con ello se obtiene que el personal sea calificado y especializado en su área. Para ello se puede hacer por medio de la municipalidad o de algunas instituciones como por ejemplo las entidades gubernamentales a quienes se les realiza reportes o se trabaja de forma directa el área financiera.

Es importante también la capacitación motivacional, charlas que eleven la autoestima del personal, que mejoren el clima organizacional promoviendo el trabajo en equipo y creando un ambiente agradable de trabajo para el recurso humano. Esto estimulara el desarrollo organizacional logrando la misión organizacional que es, ser un ente municipal con una administración eficiente.

# MANUAL DE SANCIÓN DISCIPLINARIA





## **A) PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UNA SANCION DISCIPLINARIA**

El empleador puede sancionar disciplinariamente a los trabajadores que incumplan con los deberes generales, obligaciones y prohibiciones especiales que para ellos estén contemplados en la ley, el reglamento interno de trabajo, contrato de trabajo, pacto o convención colectiva.

Esta atribución puede ser ejercida unilateralmente por el empleador con sujeción a ciertos parámetros, como son el respeto a la dignidad humana, los derechos adquiridos por el trabajador, las necesidades que le impone la marcha de sus actividades y la aplicación del procedimiento establecido por la ley.

## **B) CLASES DE SANCIONES**

1. Primera llamada de atención de forma verbal: Estas deben tasarse de modo que sea por primera vez que se cometa una falta
2. Segunda llamada de atención de forma escrita: Esta se debe realizar si es una segunda vez que comete la misma falta.
3. En caso de que se presente una tercera vez ya queda a criterio del jefe inmediato y de la autoridades de la institución si se procede con un proceso de despido.

## **C) PROCESO DISCIPLINARIO**

Ningún ordenamiento legal puede autorizar la ilimitada facultad personal de aplicar por sí y ante sí sanciones disciplinarias. Por lo cual el poder disciplinario no se concibe como absoluto ni en el derecho comparado ni en la doctrina laboral. Cuando el poder disciplinario no se refrenda por disposiciones de un estatuto, el empleado tiende a considerar que dispone de una libertad ilimitada. Sin embargo,

la doctrina ha dictado al derecho laboral importantes limitaciones sacadas de los principios generales del derecho:

a) El poder disciplinario es limitado por su finalidad, debe servir solamente para mantener el orden de la empresa. Los actos del trabajador que no turben la marcha del establecimiento no deben ser sancionados.

b) Del derecho común y a falta de un estatuto especial, sólo podrán ser impuestas las penas disciplinarias que alcancen al trasgresor en su calidad o en su función;

c) La sanción disciplinaria debe tener una causa jurídica; es ilícita si el trabajador no ha cometido falta, y lo es también cuando el acto no constituye sino el pretexto de la sanción;

d) La sanción disciplinaria debe ser proporcional a la gravedad de la falta. Además, los requisitos de la sanción disciplinaria son:

- Inmediata; el interés está en que se produzca una relación actual entre la falta y la sanción;
- Precisa en su finalidad restablecer el equilibrio turbado en la ejecución del contrato;
- efecto debe despertar en el sujeto el sentimiento de la propia responsabilidad
- Proporcional entre la falta cometida y la sanción impuesta.
- En general, el poder disciplinario está limitado:
  - Por la ley;
  - Por los pactos colectivos de condiciones de trabajo
  - Por los usos y las costumbres;

- Por el contrato individual de trabajo;
- Por el reglamento de trabajo o de taller.

Según el artículo 60 del Código de Trabajo establece que el reglamento interior de Trabajo debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesaria para la buena marcha de la empresa: Este reglamento debe contener como básico las siguiente:

- a) Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comida y el periodo de descanso durante la jornada;
- b) El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- c) Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- e) El trabajador debe ser siempre oído.
- f) las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.

#### **D) PROCEDIMIENTO PREVIO A LA SANCIÓN**

1. El empleador deberá oír en descargos al trabajador que haya violado el régimen de las obligaciones o prohibiciones establecidas en la ley, el reglamento interno de trabajo y el contrato de trabajo, tan pronto como ocurra el hecho o cuando tenga conocimiento de él.
2. El empleador deberá citar al trabajador inculpado a una diligencia de descargos, directamente. No producirá efecto alguno la sanción que se imponga sin el cumplimiento de este trámite.
3. Una vez escuchado al trabajador en la diligencia de descargos, se deberá levantar un acta y se firmará por todos los que asistieron.
4. Si hay lugar a profundizar sobre la conducta del trabajador, el empleador podrá citar a testigos, analizar pruebas, como si se tratara de un pequeño proceso.

5. El empleador, a través de la persona autorizada en el reglamento interno de trabajo, podrá imponer una sanción disciplinaria al trabajador.
6. Los procesos disciplinarios siempre se deben adelantar, con el fin de analizar la responsabilidad del trabajador y estar en aviso, en caso de querer dar por terminado el contrato de trabajo con justa causa.
7. Las sanciones disciplinarias deben encontrarse establecidas en el reglamento interno de trabajo, de lo contrario, el empleador no podrá imponerlas.

## **E) PROCEDIMIENTO DE SANCION**

1. El trabajador viola el régimen de obligaciones y/o prohibiciones establecidas en la Ley, en el reglamento interno de trabajo o en el contrato de trabajo o comete una falta grave de las que están pactadas en el Reglamento Interno de Trabajo.
2. El Jefe inmediato o el Jefe de Proyecto deberá oírlo personalmente y levantará el acta correspondiente, debiendo poner en conocimiento de este hecho a la Dirección de Recursos Humanos. Se recomienda que el Jefe esté acompañado por un funcionario (Modelo Formulario No. 1)
3. En caso de no ser posible oírlo en descargos, deberá enviar de manera inmediata, el acta de descargos para que el trabajador pueda ejercer el derecho a la defensa. Igual que en el punto anterior, deberá poner en conocimiento de esta situación a la Dirección de Recursos Humanos.
4. El trabajador deberá enviar al Jefe inmediato el acta de descargos con las respuestas correspondientes.
5. El Jefe inmediato enviará a la Dirección de Recursos Humanos el acta de descargos correspondiente con el fin de ordenar, si es del caso, un llamado de atención, una segunda llamada de atención, o que se levante un acta y próximamente ordenar si es el caso un proceso de despido (Modelos Formulario No. 2)

6. De acuerdo con lo anterior, la Dirección de Recursos Humanos decide y envía al Jefe Inmediato el llamado de atención o la carta de despido del contrato de trabajo.

7. El Jefe Inmediato notifica por escrito de esta decisión al trabajador inculcado, quien deberá firmar la copia de la comunicación con fecha y hora. En el evento en que el trabajador no quiera firmar, el Jefe deberá solicitar a dos (2) testigos que den fe de lo anterior y firmen la copia respectiva (Anexo No. 3)

**Municipalidad de Huehuetenango**

**FORMULARIO No. 1**



**CITACIÓN PARA LA DILIGENCIA DE DESCARGOS**

Guatemala,

Señor:

Ciudad

Apreciado señor:

El pasado \_\_\_\_\_(fecha)\_\_\_\_\_ usted\_\_\_\_\_(descripción del hecho)\_\_\_\_\_

violando de esta manera el numeral \_\_\_\_\_ del artículo \_\_\_\_\_ del Reglamento Interno de Trabajo que de la siguiente manera:

“ \_\_\_\_\_ ”.

Por lo anterior, le solicitamos se sirva acercarse a las oficinas del Departamento \_\_\_\_\_, con el fin de rendir los descargos correspondientes en el

día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ de la \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_.m.)

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
Jefe de

## Municipalidad de Huehuetenango

### Formulario No. 2



### DILIGENCIA DE DESCARGOS

En el departamento de Huehuetenango a los \_\_\_\_\_ en las oficinas de la municipalidad de Huehuetenango se reunieron a partir de la (hora \_\_\_\_\_) del citado día:

En representación de la municipalidad de Huehuetenango \_\_\_\_\_ en su calidad de \_\_\_\_\_ y el trabajador \_\_\_\_\_ asistido por \_\_\_\_\_, con el fin de oír los descargos del citado trabajador. Cumpliendo con lo dispuesto en el artículo 269 del Código de Trabajadores También estuvo presente en la diligencia el (la) señor (a) \_\_\_\_\_ en su calidad de \_\_\_\_\_ de la entidad.

Cargos: se le imputan al trabajador los siguientes:

---



---



---

Hechos:

---



---



---

Al respecto el trabajador manifiesta:

---



---



---

Preguntas:

---

---

Respuestas:

---

---

---

Aclaraciones y anotaciones.

A continuación se le pregunto al trabajador si tenía alguna aclaración o anotación sobre lo dicho, manifestando:

---

---

No siendo otro el motivo de la diligencia, ésta se finaliza siendo las \_\_\_\_\_ de la tarde y, en constancia de lo anterior firman:

---

EL TRABAJADOR

---

Jefe del departamento

Municipalidad de Huehuetenango



**Municipalidad de Huehuetenango**

**FORMULARIO No. 3**



**MODELO DE LLAMADO DE ATENCIÓN**

Guatemala,

Señor(a)

Ciudad

\_\_\_\_\_

Ref.- Llamado de atención

Estimado(a) señor(a):

El pasado \_\_\_\_\_ describir los  
hechos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De acuerdo con la diligencia de descargos adelantada el día \_\_\_\_\_, se pudo  
verificar que (explicar)... \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anotar las razones por las cuales se le llama la atención.

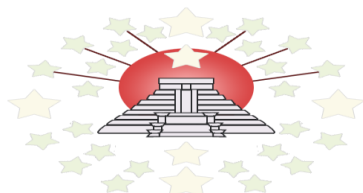
Por lo anterior, me permito hacerle un llamado de atención para que sea más  
estricta en el cumplimiento de sus funciones como \_\_\_\_\_,  
debiendo tomar las medidas necesarias para que los riesgos disminuyan y los  
resultados sean cada vez mejores.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO**

c.c. Archivo Expediente

**Municipalidad de Huehuetenango****Formulario No. 4****SANCIÓN DISCIPLINARIA**

PARA:

DE:

ASUNTO: SANCIÓN DISCIPLINARIA

FECHA:

Con la presente me permito comunicarle la decisión de la empresa de imponerle una sanción disciplinaria correspondiente a la suspensión del contrato de trabajo durante \_\_\_\_\_ debiéndose reintegrar el día \_\_\_\_\_, por el retardo a laborar presentado el día sin que existiera justificación alguna, tal y como lo señala el acta de descargos de fecha \_\_\_\_\_ SEÑALAR LSO HECHOS OCURRIDOS

Esta sanción se impone teniendo en cuenta las razones por usted expuestas en la mencionada diligencia de descargos, de conformidad con lo establecido en el literal \_\_\_\_\_, del artículo \_\_\_\_\_ del Reglamento Interno de Trabajo.

Esperamos que este tipo de conductas no se vuelva a repetir ya que afectan en forma grave las actividades normales de la empresa.

Atentamente,

Jefe Inmediato

C.c. Hoja de vida

**Municipalidad de Huehuetenango****Formulario No. 5****REDACCIÓN EN CASO DE NO QUERER FIRMAR EL TRABAJADOR**

En la ciudad de \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_, los señores \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ identificados como aparece al pie de sus firmas, en calidad de trabajadores de la Municipalidad de Huehuetenango certifican, de manera expresa, que el (la) señor (a) \_\_\_\_\_ se abstuvo de firmar la comunicación de llamado de atención o suspensión del contrato de trabajo entregada por su Jefe Inmediato o Jefe de Proyecto \_\_\_\_\_, en el día de hoy.

Para constancia de lo anterior firmamos,

---

Jefe Inmediato

Trabajador

C.c. Archivo Expediente

