

**MUNICIPIO DE SIPACAPA  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**MARÍA DEL ROSARIO MORALES VÉLIZ**

**TEMA GENERAL**

**“DIAGNÓSTICO SOCIECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”**

**MUNICIPIO DE SIPACAPA  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2016**

2016

(c)

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

**SIPACAPA - VOLUMEN 3**

**2-77-20-AE-2014**

**Impreso en Guatemala, C. A.**

Se hace la observación que el autor de este informe es el único responsable de su contenido, con base en el Capítulo II, Artículo 8º. Inciso 8.3 del Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”**

**MUNICIPIO DE SIPACAPA  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**INFORME INDIVIDUAL**

**Presentado a la Honorable Junta Directiva y al**

**Comité Director del**

**Ejercicio Profesional Supervisado de**

**la Facultad de Ciencias Económicas**

**por**

**MARÍA DEL ROSARIO MORALES VÉLIZ**

**previo conferírsele el título**

**de**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADA**

**Guatemala, julio de 2016**

**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 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. Marlon Geovani Aquino Abdalla</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

<b>Decano:</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. Felipe Hernández Sincal</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>	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



**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 15 de julio de 2016, según Acta No. 12-2016 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.19 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL", municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos.

Presentó **MARÍA DEL ROSARIO MORALES VÉLIZ**

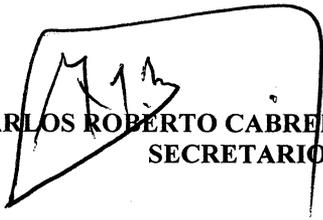
Para su graduación profesional como: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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 los tres días del mes de agosto de dos mil dieciséis.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES**  
**SECRETARIO**



M.CH.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Mi ser supremo, fuente de inspiración, fortaleza y amor, quien me ha acompañado toda mi vida y a quien debo todo lo que soy.
- A MI MAMÁ:** Por su amor, acompañamiento y demostrarme que todo es posible.
- A MI PAPÁ:** Por sus consejos, su esfuerzo y amor de padre.
- A MI ESPOSO:** Por su amor, cuidados, comprensión y aliento en los momentos difíciles. Gracias por ser el compañero ideal.
- A MIS HERMANOS:** Por compartir mis alegrías, tristezas y su amor fraterno.
- A MIS ABUELITAS:** Por sus consejos y cariño tan especial.
- A MIS TÍOS:** Por sus consejos, cariño y apoyo incondicional.
- A MIS PRIMOS:** Por su cariño y alegrías compartidas.
- A MI FAMILIA:** Por todo su cariño y compartir conmigo todos mis éxitos y momentos difíciles.
- A MIS SUEGROS:** Por sus consejos, cariño y apoyo.
- A MIS CUÑADOS:** Por compartir los momentos especiales y su cariño incondicional.
- A MIS MADRINAS:** Por sus mensajes tan especiales y amor maternal.
- A MIS COMPAÑEROS:** Por el camino recorrido juntos, su cariño y amistad.
- A MIS PROFESORES:** Por compartir sus conocimientos y experiencia.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por acogerme durante mis años de estudio.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

<b>1.1</b>	<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>2</b>
1.3.1	División política	3
1.3.2	División administrativa	3
1.3.2.1	Concejo Municipal	4
1.3.2.2	Alcaldías auxiliares	4
1.3.2.3	Concejo Municipal de Desarrollo	5
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>6</b>
1.4.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	6
1.4.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	6
1.4.3	Densidad poblacional	7
1.4.4	Población económicamente activa	8
1.4.4.1	Por sexo	8
1.4.4.2	Por área geográfica	8
1.4.4.3	Por actividad productiva	9
1.4.5	Migración	9
1.4.5.1	Inmigración	9
1.4.5.2	Emigración	10
1.4.6	Vivienda	10
1.4.7	Ocupación y salarios	11
1.4.8	Niveles de ingreso	12
1.4.9	Pobreza	12
1.4.9.1	Pobreza extrema	12
1.4.9.2	Pobreza no extrema	13
1.4.9.3	Pobreza total	13
1.4.10	Desnutrición	14
1.4.11	Empleo	14
1.4.12	Sub empleo	15
1.4.13	Desempleo	15
<b>1.5</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES</b>	<b>15</b>
1.5.1	Educación	15
1.5.1.1	Establecimientos por sector y área geográfica	16

1.5.1.2	Alumnos inscritos por sector y por área	16
1.5.1.3	Docentes del sector público y privado	17
1.5.1.4	Alfabetismo y analfabetismo	17
1.5.1.5	Tasas de deserción educativa	18
1.5.1.6	Tasas de promoción y repetición	18
1.5.2	Salud	19
1.5.3	Infraestructura física	20
1.5.4	Agua	20
1.5.5	Energía eléctrica	20
1.5.5.1	Alumbrado público	21
1.5.5.2	Energía domiciliar	21
1.5.6	Drenajes y alcantarillado	21
1.5.7	Sistema de tratamiento de aguas servidas	22
1.5.8	Sistema de recolección de basura	23
1.5.9	Tratamiento de desechos sólidos	23
1.5.10	Letrinización y otros servicios sanitarios	23
1.5.11	Cementerio	24
<b>1.6</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>24</b>
1.6.1	Organizaciones sociales	24
1.6.1.1	Alcaldía auxiliar	25
1.6.1.2	Consejo Municipal de Desarrollo	25
1.6.1.3	Consejo Comunitario de Desarrollo	25
1.6.1.4	Consejo de padre de familia	25
1.6.1.5	Seguridad ciudadana	26
1.6.1.6	Asociaciones religiosas	26
1.6.2	Organizaciones productivas	26
1.6.2.1	Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa	27
1.6.2.2	Asociación Sipacapense	27
1.6.2.3	Asociación de Promotores de Salud y Desarrollo Comunitario	27

## CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

<b>2.1</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>28</b>
2.1.1	Constitución Política de la República de Guatemala	28
2.1.2	Código Municipal	29
2.1.3	Ley de Servicio Municipal	29
2.1.4	Ley de Arbitrio del Ornato Municipal	29
2.1.5	Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	29
2.1.6	Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal	30

2.1.7	Ley General de Descentralización	30
2.1.8	Ley de Contrataciones del Estado	30
2.1.9	Ley Orgánica del Presupuesto	31
2.1.10	Ley de Acceso a la Información	31
<b>2.2</b>	<b>DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD</b>	<b>31</b>
2.2.1	Diagnóstico administrativo	32
2.2.1.1	Planeación	32
2.2.1.2	Organización	41
2.2.1.3	Integración	46
2.2.1.4	Dirección	48
2.2.1.5	Control	50

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE SOLUCIÓN A PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

<b>3.1</b>	<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>55</b>
3.1.1	Misión	55
3.1.2	Visión	55
3.1.3	Valores	56
<b>3.2</b>	<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>57</b>
3.2.1	Estructura Organizacional	57
<b>3.3</b>	<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INTEGRACIÓN</b>	<b>59</b>
3.3.1	Reclutamiento y selección de personal	60
3.3.2	Inducción al personal	60
3.3.3	Capacitación al personal	61
<b>3.4</b>	<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>62</b>
3.4.1	Comunicación	63
3.4.2	Liderazgo	63
3.4.3	Motivación	63
3.4.4	Supervisión	66
<b>3.5</b>	<b>INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL</b>	<b>67</b>
3.5.1	Evaluación de desempeño	67

### CAPÍTULO IV

#### REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

<b>4.1</b>	<b>FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES</b>	<b>68</b>
4.1.1	Ingresos corrientes	69
4.1.1.1	Ingresos tributarios	69
4.1.1.2	Ingresos no tributarios	69
4.1.2	Ingresos de capital	69

4.1.3	Endeudamiento	71
4.2	<b>PROYECTOS EN EJECUCIÓN</b>	<b>71</b>
4.3	<b>PROYECTOS PRESUPUESTADOS PARA EL 2015</b>	<b>71</b>
4.4	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>72</b>
4.4.1	Priorización de proyectos	84
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Programación de Festividades y Asuetos, Año 2014.	64
2	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Costo de Festividades, Año 2014.	65
3	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Fuentes de Ingresos Municipales, Año 2014.	70
4	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Requerimientos de Inversión Social y productiva, Año 2014.	73
5	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Priorización de Proyectos, Año 2014.	86

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Estructura Organizacional Municipal, Año 2014.	44
2	Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, Estructura Organizacional Municipal, Año 2014.	58

## **INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, consciente de la necesidad de aplicar la investigación científica para solucionar la problemática nacional, coordina la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), con el objetivo de que los estudiantes que se encuentran en la fase final de la carrera de Administración de Empresas, investiguen y elaboren propuestas que conlleven la mejora económica y social de las comunidades objeto de estudio.

El presente informe se denomina “Diagnóstico Administrativo Municipal”, se deriva del informe colectivo “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuesta de Inversión”, desarrollado en el Municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos.

Se utilizó el método de investigación científica, en su fase indagadora, demostrativa y expositiva, como base para obtener datos; el proceso completo consistió en seminario general y específico, donde se aplican conocimientos generales y teóricos del tema a investigar. Se elaboró una boleta de encuesta, plan de tabulación, se calculó la muestra estadística, se efectuó el trabajo de campo, recopilación, tabulación y análisis de la información, se llevó a cabo la visita preliminar a las comunidades asignadas y la visita del 01 al 30 de junio del año 2014; durante este tiempo se recibió asesoría por parte de los docentes supervisores.

El presente documento consiste en cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presentan las características generales del municipio, tales como la historia de Sipacapa, sus orígenes, localización, extensión y colindancias,

división político administrativa, organizaciones que existen y que son reconocidas por los pobladores. Se evidencia la situación socioeconómica del lugar con sus indicadores de pobreza, educación, empleo, migración, vivienda, población económicamente activa.

Se exponen los servicios básicos al servicio de las comunidades y su disposición, tales como agua potable, electricidad, letrinización, sistema de drenajes y basura, cementerios y salud.

En el capítulo II, se mencionan las leyes que son necesarias para el correcto funcionamiento de la Municipalidad, sus decretos específicos, así como el diagnóstico administrativo llevado a cabo en el período comprendido del 01 al 30 de junio del año 2014, tiempo durante el cual se recabó información sobre la situación de la planeación, organización, dirección y control que se aplica y el nivel de conocimiento de los empleados sobre estos procesos.

En el capítulo III, se presenta una propuesta de solución a la problemática encontrada, que comprende instrumentos administrativos para aplicarse en las áreas de la institución y que sirvan como herramienta para la operación diaria de la Municipalidad, con el objetivo de obtener resultados más eficaces y eficientes al tener personal que se identifique con la misión, visión, que viva los valores que se pretenden desarrollar en los colaboradores, así como un proceso de inducción adecuado.

En el capítulo IV, se exponen las fuentes de ingresos de la Municipalidad, proyectos que se tiene proyectado culminar en el año 2014, los que se tiene presupuestado para el siguiente año y los requerimientos de inversión social en cada aldea.

Cabe mencionar que se incluyen conclusiones acerca los planeamientos más relevantes realizados en el presente documento, con su respectiva recomendación, la bibliografía consultada y los anexos que incluyen manuales y procedimientos sugeridos a implementar para mejorar la operación de la organización objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

Este capítulo presenta un análisis de las diferentes características y variables del municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos, en cuanto a su marco general, localización, extensión y colindancias, división política y administrativa, población, servicios básicos municipales y organización social y productiva.

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO**

Comprende la historia sobre la fundación del Municipio, localización, extensión, colindancias, división política y administrativa, datos de población, servicios básicos municipales, además de la organización social y productiva.

“El idioma predominante es el español, también se habla el Sipacapense y en menor porcentaje el Mam. Desde tiempos antiguos, Sipacapa formaba parte de los pueblos mesoamericanos de ascendencia maya, con características sociales, políticas y religiosas independientes”<sup>1</sup>.

Al Municipio anteriormente se le conoció como San Bartolomé Sipacapa. Según su historia, el nombre de este Municipio se originó de una leyenda del pueblo que afirma que estuvo gobernado por una mujer llamada Sipacapa. Los habitantes del lugar cuentan que antiguamente se le llamaba Sipacapan que significa “Río de Tiburones” ya que el vocablo se deriva de las voces Cakchiqueles: Sipac= Tiburón y Apan= río. Hoy en día su nombre geográfico oficial es Sipacapa, esto derivado de Sipacapan, que viene de la voz náhuatlé “Sipaklli” que significa “lagarto” y apan: una post posición locativa en él, idioma náhuatlé. Sipaktlypan, es el primer día de los meses en el calendario azteca. El lagarto simboliza la tierra legendaria, sus colmillos son útiles para collar de la nobleza y de la belleza.

---

<sup>1</sup> PLAN DE DESARROLLO 2010. Monografía del municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos. Guatemala pp. 6-8.

El pueblo es reconocido a raíz de haberse emitido la constitución política del Estado el 11 de octubre de 1825 y declarados los pueblos que comprendían el territorio nacional, entre ellos figuraba el municipio de Sipacapa.

El número de habitantes es de 14,043 (INE 2002) y 19,274 (INE 2014), su producción agrícola principal es el maíz, en el ramo artesanal son las herrerías, panaderías y carpinterías; dentro de los servicios públicos se encuentran: energía eléctrica, correos, escuelas, puestos de salud; agua entubada e iglesia parroquial.

## **1.2 LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS**

Describe el lugar donde está ubicado el territorio en estudio, sus dimensiones y los municipios con los que colinda. El municipio de Sipacapa se encuentra situado en la parte noroeste del departamento de San Marcos, en la región suroccidente del país, la cabecera municipal se localiza en latitud 15°12'45" y longitud 91°38'05"<sup>2</sup> oeste.

Limita al norte con los municipios de Malacatancito y Santa Bárbara del departamento de Huehuetenango; al sur con los municipios de Comitancillo departamento de San Marcos, San Carlos Sija y Cabricán del departamento de Quetzaltenango; al este con los municipios de San Carlos Sija y Malacatancito; y al oeste con los municipios de Tejutla y San Miguel Ixtahuacán del departamento de San Marcos. Cuenta con una extensión territorial de 152 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altura de 1970 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es frío.

## **1.3 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

Está compuesta por las divisiones territoriales que se han realizado en el Municipio, con fines de facilitar la administración por una autoridad competente.

---

<sup>2</sup> Diccionario Geográfico Nacional. 1978. Guatemala. 21 p.

Comprende todos los centros poblados del municipio de Sipacapa dividida según dicta el Código Municipal de Guatemala, Decreto 12-2002, capítulo cuarto en: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento, sector, etc. De esta forma se gobierna el municipio por territorio en sus aspectos administrativos.

### 1.3.1 División política

Cada territorio está subdividido en pueblos, aldeas, caseríos, sectores y cantones para facilitar la administración a las autoridades.

Se evidenció que para el año 2014 varias comunidades han buscado tener su propia administración debido a que se encontraron 55 centros poblados divididos en distintas categorías encontrándose 1 pueblo, 18 aldeas, 23 caseríos, 12 sectores y 1 cantón, de los cuales de forma oficial únicamente se reconocen las primeras tres categorías con alcaldía auxiliar independiente.

### 1.3.2 División administrativa

Es la forma como se administra el Municipio, ya sea a través de la alcaldía y alcaldías auxiliares. Comprende la planificación y ejecución de programas, políticas y proyectos que, en conjunto con el Gobierno Nacional, benefician a los habitantes del municipio de Sipacapa.

Al momento de la investigación la Municipalidad ejecuta sus acciones, a través de las alcaldías auxiliares situadas en el total de las 42 comunidades catalogadas como pueblo, aldea y caserío que lo conforman, sostienen reuniones semanales donde tratan temas de interés común con todos los integrantes y por último el alcalde electo atiende temas concretos que requieren mayor atención.

### 1.3.2.1 Concejo Municipal

De acuerdo con el Artículo 9 del Código Municipal, Decreto Número 12-2002, dicta que el Concejo Municipal se elige directa y popularmente, según establece la Ley Electoral y de Partidos; y que el alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

El Concejo Municipal de Sipacapa se encuentra conformado por: Alcalde, Concejales I, II, III, IV y V Concejales Suplente primero, Síndicos I, II, III, IV y V con un Síndico Suplente primero. El papel de los concejales es avalar previo a la ejecución de los proyectos, por lo que se discuten y analizan para tomar una decisión, los síndicos son representantes municipales quienes dan legalidad al asunto y el alcalde tiene la firma legal.

Estas personas se encuentran en el mismo edificio por lo que sostienen reuniones frecuentes durante la semana de labores para la toma de decisiones sobre el presupuesto, proyectos y otros temas de interés del Municipio.

### 1.3.2.2 Alcaldías auxiliares

Pretenden ser el vínculo entre la Municipalidad y las comunidades, al brindarles espacio de diálogo para promover iniciativas a mejorar la calidad de vida.

Están conformadas por representantes de cuarenta y dos comunidades catalogadas como pueblo, aldeas y caseríos, el resto de las comunidades carecen de representantes, debido a su reciente creación o falta de seguimiento por parte de los comités y pobladores del Municipio, el objetivo de las mismas es tener relación estrecha con las autoridades municipales y participar en la toma de las decisiones que afecten al territorio al que pertenecen.

Se encontró que existen cuarenta y dos alcaldías auxiliares en el municipio de Sipacapa, depende del tamaño del territorio de cada comunidad existen hasta ocho alcaldes auxiliares para la misma, los que se nombran como alcalde auxiliar primero, alcalde auxiliar segundo, etc. Su función es participar en las reuniones semanales que sostienen con el Primer Concejal del Concejo Municipal y el COMUDE. En estas reuniones se tratan temas que afectan a las distintas áreas y se plantean soluciones a las problemáticas expuestas, principalmente son solicitadas las obras grises o inversión en infraestructura.

#### 1.3.2.3. Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-

Se encarga de promover y apoyar el funcionamiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo del Municipio, facilita la participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la población.

De acuerdo con el artículo 11 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002, se integra de la siguiente manera: el alcalde municipal, quien lo coordina; los síndicos y concejales que determine la corporación municipal; los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, hasta un número de 20, designados por los coordinadores de los Consejos Comunitarios de Desarrollo; los representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad; y los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.

En la actualidad el COMUDE está integrado por el alcalde municipal quien lo coordina, síndico I, síndico II, concejal I, concejal II, concejal III, concejal IV y concejal V, 19 representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo de 18 aldeas y la cabecera municipal por ser las más representativas del Municipio, 3 representantes de instituciones estatales como la Oficina Municipal de Agua y

Saneamiento OMAS, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, 5 representantes de entidades civiles como: Policía Nacional, Academia de Lenguas Mayas, CONALFA, Iglesia Católica y Evangélica. La función del COMUDE es apoyar a la administración municipal como aval de los proyectos que plantean para mejora del Municipio.

#### **1.4 POBLACIÓN**

Se compone de las personas que habitan en un mismo espacio geográfico y comparten los recursos del mismo.

La importancia de esta variable radica en que es la razón de ser del diagnóstico socioeconómico, las demás variables giran alrededor de ésta y en conjunto reflejan el nivel de desarrollo de los habitantes del Municipio. El estudio se realizará con el análisis de los siguientes indicadores:

##### **1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento**

Hace mención a la cantidad de familias del lugar y los datos demográficos que resultan de su interacción.

En el municipio de Sipacapa en el año 1994, según el censo de población y habitación el número de habitantes era de 11,333, para el año 2002 cuando se realizó el siguiente censo de población y habitación el número de habitantes aumentó a 14,043, para el año 2014 se estima una población, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística INE, de 19,274 habitantes.

##### **1.4.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica**

Las estadísticas reflejan un aumento en el número de habitantes del Municipio en 5,231 personas para el año 2014, respecto al año del último censo de población y habitación realizado en el año 2002. Desde el censo de población y habitación

de 1994 la población femenina en el Municipio presenta una tendencia al aumento con respecto a la población masculina que representaba el 51% para el año 1994, en el censo del año 2002 era el 50%, sin embargo, según las proyecciones para el 2014 la población masculina representa el 48%.

La población rural del Municipio integra el 96% del total de la población, se tiene que la población crece más en el área rural que en el área urbana, predomina el grupo étnico indígena, este representaba el 71% de la población en 1994, en el año 2002 paso a ser el 77%, en el 2014 representa el 86% de la población total, esto indica que la población indígena se reproduce a un ritmo mayor al no indígena. El Municipio cuenta con un 96% de personas menores a 65 años, de este porcentaje el 72% se encuentra en edad productiva, este dato es favorable para el desarrollo de la población, se considera la mano de obra con que cuenta el Municipio, pero está íntimamente relacionado a la cobertura de educación que se pueda lograr.

#### 1.4.3 Densidad poblacional

La densidad poblacional representa el número de personas que habitan por kilómetro cuadrado, esta relación es útil para realizar comparaciones entre distintos poblados, el grado de dificultad para la cobertura de servicios básicos y la mano de obra existente.

Al 2014 la densidad poblacional del Municipio es de 127 habitantes por kilómetro cuadrado, la densidad mantiene un índice de crecimiento promedio del 38%, según proyecciones del INE, periodo 2008-2020. El índice de crecimiento de la densidad poblacional que presenta Sipacapa y la ampliación de la frontera agrícola para sostenimiento de sus pobladores, presupone el aumento de la deforestación y daño a los recursos naturales.

#### 1.4.4 Población económicamente activa

Este apartado lo integran las personas de 7 a 64 años que trabajan o están en busca de un trabajo en el municipio de Sipacapa. En 1994 lo integraban 3,123 personas, en 2002 eran 3,930 y en base a lo proyectado por el INE para el 2014 la PEA asciende a 5,473 personas. Este dato representa el 28% de la población.

A la PEA se integran cada vez más las mujeres, lo que refleja cambios culturales y una necesidad de integrar el género femenino a la producción y a la economía. En el área rural se concentra la mayor porción de pobladores integrantes de la PEA 95% en 1,994, 90% en 2002 y 2014, esto refleja que la fuerza productiva de Sipacapa, si se considera que el nivel educativo de la población rural, es no calificado.

##### 1.4.4.1 Por sexo

Se refiere a que se clasifican a los habitantes por su naturaleza de hombre o mujer.

La población económicamente activa por sexo en Sipacapa, refleja cambios históricos según los censos de población de 1994 y 2002, en el primer censo mencionado el 7% de la PEA eran mujeres y el resto hombres, en el 2002 las mujeres representan el 19% y un aumento de 12% en 8 años.

##### 1.4.4.2 Por área geográfica

Se refiere a clasificar a las personas según el territorio en que habitan, clasificado en área urbana y área rural.

En el área rural se concentra la mayor parte de pobladores integrantes de la PEA, 95% en 1,994, 90% en 2002 y 2014, esto refleja que la fuerza productiva de Sipacapa, al tener en cuenta el nivel educativo de la población rural, es no calificada. Otro aspecto que se observa es que al concentrarse la población

económicamente activa en el área rural contribuye a la tasa de desempleo, ya que el área rural cuenta con menos oferta laboral que el área urbana.

#### 1.4.4.3 Por actividad productiva

Es el proceso a través del cual la actividad del hombre transforma los insumos tales como materias primas, recursos naturales y otros insumos, con el objeto de producir bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades. Involucra todas las actividades que contribuyen al producto Nacional, así como: actividades comerciales, financieras, de servicios, entre otras.

Ha existido reducción de un 2% de la actividad agrícola, caza, silvicultura y pesca; esto debido a que parte de la población ya no dedica el total de su mano de obra a los cultivos, la tendencia es buscar un trabajo alterno que les provea más ingresos como servicios o comercio. Debido a este fenómeno, de igual manera ha disminuido la crianza y engorde de animales para la venta, los pocos animales que crían son para consumo y proveerse de abono orgánico para los cultivos, el comercio incremento su actividad en un 2%.

#### 1.4. 5 Migración

Se refiere al desplazamiento de población de una ubicación geográfica a otra ya sea permanente o temporal, por causas sociales, políticas o económicas. A este tipo de desplazamientos se les llama flujos migratorios, estos existen en 2 vías.

##### 1.4.5.1 Inmigración

Está integrada por las personas que se establecen en el Municipio, procedentes de un lugar distinto. Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del año 2002 realizado en el departamento de San Marcos, este fenómeno social representa el 1% del total de los habitantes.

En el municipio de Sipacapa la inmigración se da desde otros municipios y departamentos. El porcentaje de personas, según los resultados de la encuesta realizada en junio 2014, refleja que el 13% de la población proviene de fuera de los límites territoriales del Municipio, de esta porción un 88% se establece de manera permanente por compra de tierras, religión o unión conyugal, el 12% restante se encuentra de manera temporal en el Municipio a causa del trabajo.

#### 1.4.5.2 Emigración

Esta se refiere a la población que se desplaza fuera de los límites de donde es originaria, hacia otro espacio geográfico determinado, de forma temporal o permanente. Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del año 2002, la emigración representa el 5% del total de la población a nivel departamental.

Se determinó con la investigación realizada, que un 19% de la población emigró del municipio de Sipacapa, de este porcentaje un 79% lo hizo permanentemente. Del total de emigraciones un 52% se realizó a la ciudad capital, 40% al exterior, 6% a otro Municipio y un 1% a otro departamento.

#### 1.4.6 Vivienda

La vivienda constituye un elemento indispensable para el análisis socioeconómico de la población en general, que está estrechamente vinculado al desarrollo social y económico de la población.

El resultado de la encuesta realizada, según la muestra de 383 hogares visitados refleja que un 97% poseen vivienda propia, un 1% cedida o prestada y el 2% alquila, por lo cual se concluye que las tierras son adquiridas por herencia.

El tipo de vivienda es importante para determinar las condiciones de vida de la población en el Municipio, por lo anterior se recabó la información necesaria según censos poblacionales e investigación de campo realizada.

Predominan las casas formales como tipo de vivienda en un 74, 96 y 85%, según información comparativa y a su vez en una menor porción podemos mencionar los ranchos, los cuales presentan un 26, 4 y 5 % y han disminuido a través del tiempo.

Los materiales de construcción de las viviendas que predominan en el Municipio son: paredes de adobe, piso de tierra y techo de lámina, lo anterior nos indica que la mayor parte de la población carece de recursos económicos. Adicionalmente existen viviendas hechas de mejores materiales como el block y teja, sin embargo, esto es en menor cantidad y depende de los recursos económicos que se posean.

#### 1.4.7 Ocupación y salarios

Comprende las actividades que generan recursos económicos para el sostenimiento de las familias de un territorio.

Según datos recolectados, las actividades a las que se dedican los habitantes del municipio de Sipacapa, del departamento de San Marcos, son la agrícola con un 54.04%, le sigue la actividad pecuaria con un 25.26% y la actividad de servicios con un 12.22%.

La ocupación por la actividad agrícola se debe a que la mayoría de los hogares cuentan con cuerdas de terreno destinadas al cultivo tanto para la subsistencia del hogar como la comercialización.

#### 1.4.8 Niveles de ingreso

Se define como ingreso a la cantidad monetaria percibida por cada familia, donde se determina el nivel de vida y desarrollo económico de la población, esta variable es un parámetro que sirve para establecer los márgenes de pobreza, el monto de los ingresos se obtuvo de la encuesta realizada a 383 hogares detalla que de los ingresos percibidos mensualmente por familia, el 34% de los hogares encuestados, no alcanza a cubrir el costo mínimo de alimentos, en tanto que el 56% restante si alcanza a cubrirlo, sin embargo no cubre los costos mínimos adicionales para otros bienes y servicios básicos.

#### 1.4.9 Pobreza

La pobreza es un indicador social, que refleja la carencia de satisfacer necesidades básicas, derivados de situaciones como el desempleo y salarios insuficientes que permitan mejorar las condiciones de vida, y promover un desarrollo económico para la población.

La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- del año 2011 determinó que la pobreza general a nivel municipal es de 93%, mientras que la encuesta realizada en el año 2014 muestra una disminución de 3%, este porcentaje se ve expresado en la pobreza extrema.

##### 1.4.9.1 Pobreza extrema

En este indicador se toma como parámetro los rangos establecidos de ingresos para determinar el nivel de pobreza extrema en el municipio de Sipacapa, según datos obtenidos en la encuesta realizada a 383 hogares, se determinó que el 34% no sobrepasa la cantidad de Q. 1,350.00 por familia.

#### 1.4.9.2 Pobreza no extrema

Es el nivel de pobreza en el que se clasifican las familias que alcanzan a cubrir el costo mínimo necesario de alimentos para un hogar de cinco miembros, según la muestra se determinó, que en el Municipio el 63% de la población está en esta condición. En tanto que, según datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida– ENCOVI- realizados en 2006 y 2011, determinó en 45% y 54%, los porcentajes de pobreza no extrema en el departamento de San Marcos. Según la muestra se determinó, que en el Municipio el 56% de la población está en esta condición.

#### 1.4.9.3 Pobreza total

Según datos establecidos por la Secretaria General de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- la pobreza total para el año 2002 en el departamento de San Marcos es de 73%.

En tanto que los datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- indica que el índice de pobreza total para el año 2006, en el departamento es de 65%. En los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- en el año 2011 establece que el índice total de pobreza en el departamento es de 69%.

La línea de pobreza se mide a través de la canasta básica, y esto, en valores monetarios suma además de los alimentos otros bienes y servicios como salud, educación, entre otros; sin embargo, en la encuesta realizada a los hogares visitados refleja que el índice total de pobreza es de 90%, debido a que la población del Municipio carece de ingresos y recursos productivos para asegurar una existencia sustentable.

#### 1.4.10 Desnutrición

La desnutrición es el resultado del consumo insuficiente de alimentos básicos y de la aparición de enfermedades infecciosas que dañan principalmente a la niñez, la desnutrición puede ser crónica, aguda, y desnutrición según peso para la edad.

En el municipio de Sipacapa para el año 2008, según censo de talla, 779 niños tenían talla normal que equivale al 38.4% y el 61.6% presentaron retardo en talla del cual el 44.4% fue retardo moderado y el 17.2% de tipo severo, lo anterior es equivalente a desnutrición crónica.

Según memoria de labores del Centro de Atención Permanente en el año 2014 se tienen registrados seis casos de desnutrición en niños menores de un año, esto debido a que las madres no han tenido una dieta balanceada en el periodo de gestación. En las aldeas Chual, Salitre Grande, Carrizal, y Pie de cuesta, se han detectado casos de desnutrición aguda moderada, en la aldea Canoj un caso de desnutrición normal, mientras se ha presentado un caso de desnutrición severa en la aldea Pie de la cuesta. En el año 2011 se presentaron dos casos por desnutrición severa y en el 2013 un caso, en ambos años cobró la vida de los niños diagnosticados, sin embargo fueron 22 casos recuperados de la desnutrición en el 2013.

#### 1.4.11 Empleo

Derivado de la encuesta realizada en junio 2014 en el municipio de Sipacapa, se determinó una población económicamente activa del 28%, de los cuales el 82% cuenta con un empleo, el último porcentaje mencionado se distribuye en las actividades productivas, de acuerdo al siguiente detalle: el 75% se dedica a actividades agrícolas, el 21% a actividades pecuarias, el 1% a actividades artesanales y un 3% a comercio y servicios.

#### 1.4.12 Sub empleo

Constituido por el grupo de personas que labora menos de ocho horas diarias y que recibe una remuneración menor al salario mínimo establecido. Para el municipio de Sipacapa el subempleo cuenta con una tasa del 69% de la PEA. Esto se da por la falta de oferta laboral y la necesidad de la población de dedicarse al cultivo de traspatio como medio de subsistencia.

#### 1.4.13 Desempleo

Se considera desempleado a la persona que busca empleo y que no puede conseguirlo. La encuesta realizada indica que la tasa de desempleo del Municipio es de 18%. La población se ve afectada por la carencia de oferta laboral, es decir, organizaciones privadas o públicas que ofrezcan empleo.

### **1.5 SERVICIOS BÁSICOS MUNICIPALES**

Comprenden el nivel de desarrollo de las comunidades del Municipio, así como su tendencia, en un periodo determinado. Es el Estado a través de sus respectivas entidades, el encargado del mejoramiento de los servicios básicos en las comunidades de las áreas rurales.

#### 1.5.1 Educación

“Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y jóvenes”<sup>3</sup>. Dicho desarrollo se obtiene con la transmisión de conocimientos por medio de un profesor o docente, el cual debe cumplir con el plan de estudios de cada nivel educativo establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala.

---

<sup>3</sup> Real Academia Española. (en línea). España. Consultado el 18 de febrero de 2016. Disponible en: <http://dle.rae.es>.

#### 1.5.1.1 Establecimientos por sector y área geográfica

Se refiere a las instituciones educativas que están disponibles en las comunidades y para la población. En el nivel primario, se ha incrementado el índice de la cobertura en el Municipio, ya que solo dos aldeas no cuentan con escuela, se reciben clases temporalmente en el salón de usos múltiples, y se tiene en proyecto la construcción de las mismas. El Ministerio de Educación, a través de la supervisión educacional tiene su sede en la cabecera municipal, y es el ente encargado de coordinar las gestiones educacionales del lugar; del año 1994 al año 2002 aumentó la infraestructura educativa en un 181%, y del año 2002 al año 2014 aumentó en un 61%, sobresale el nivel primario ya que cuenta con mayor cantidad de establecimientos del sector oficial, en donde sobresale el área rural, lo anterior debido a que se han creado anexos y escuelas adjuntas a las escuelas primarias.

También se puede observar que el sector que no ha tenido aumento es el sector privado, derivado de la pobreza de la población del municipio de Sipacapa, ya que no cuentan con los recursos económicos para poder pagar un establecimiento privado a sus hijos.

#### 1.5.1.2 Alumnos inscritos por sector y área

Se refiere al registro de alumnos inscritos durante un ciclo escolar específico, en los diferentes niveles educativos, tanto en el área rural como urbana. Del año 1994 al año 2002, se tuvo un aumento del 128% de alumnos y del año 2002 al año 2014, existió un aumento del 47%. El aumento se observa mayor en el sector oficial, por lo que el sector privado contribuye con menor cantidad de alumnos para el Municipio. En lo que corresponde al área geográfica, el área rural contribuye con mayor población atendida que el área urbana.

Dentro de la población atendida existen deserciones por diferentes causas por parte de los alumnos, en donde depende de las costumbres familiares o bien de los recursos económicos que poseen, la deserción es la cantidad de alumnos y alumnas que abandonan el sistema educativo antes de que termine el ciclo escolar.

#### 1.5.1.3 Docentes del sector público y privado

En la educación, una parte importante la constituyen los maestros que atienden los diferentes niveles educativos de la población estudiantil del municipio de Sipacapa y que imparten clases en instituciones del Estado o en colegios privados.

Se observó que el personal docente es mayor en centros educativos oficiales y de igual forma en el área rural, sin embargo, se concluye que la cantidad de docentes cada vez se hace insuficiente para cubrir la demanda de población en edad escolar.

#### 1.5.1.4 Alfabetismo y analfabetismo

Alfabeto es la persona que sabe leer y escribir en su idioma materno u otro idioma y Analfabeto es la que no posee las capacidades anteriores. A pesar de los múltiples esfuerzos de la población y autoridades educativas como el programa de alfabetización que desarrolla el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA- no se ha podido erradicar en su totalidad los índices de analfabetismo.

Se observó que la alfabetización ha ido incrementándose según censos de población y datos de Conalfa, lo cual es de beneficio para la población, al minimizar el analfabetismo.

En la población del año 2002 el porcentaje de analfabetismo de mayor relevancia es del área rural, el cual presenta un 42%, a comparación del censo de población en 1994 que muestra el 56%, por lo que la variación en decremento es del 14%. Según los resultados proporcionados por el Comité Nacional de Alfabetización - CONALFA- el índice estimado para el año 2014 es 3%, lo que evidencia una importante labor y constancia en la enseñanza a la población del Municipio.

#### 1.5.1.5 Tasas de deserción educativa

Indica el porcentaje de alumnos que se retiraron del sistema educativo durante un período escolar; según la investigación se presenta la tasa de deserción educativa para cada uno de los niveles educativos del área rural y urbana.

De acuerdo a la información proporcionada por la Supervisión de Educación del municipio de Sipacapa, en todos los niveles se observa deserción, no obstante, la más relevante se visualiza en el nivel medio (Básico) de 1994, ya que existió una deserción del 100%, lo cual provocó que las autoridades educativas prestaran mayor atención al indicador y trabajaran en mejorarlo, tal es el caso de los años 2002 y 2014 que presentaron un 12% y 4% de deserción respectivamente.

#### 1.5.1.6 Tasas de promoción y repetición

Es la cantidad de estudiantes que aprobaron el año en el ciclo normal y los alumnos que se inscribieron el año anterior que reprobaron y repiten de nuevo el ciclo escolar.

Se estableció que del año 1994 al año 2002, hubo un aumento en la tasa de promoción en los cuatro niveles pre-primario, primario, básico y diversificado; de igual manera del año 2002 al año 2014.

La tasa de repitentes aumentó del 21% en el año 1994 en el nivel primario y en el año 2002 disminuye en un 2% mientras que en el nivel básico la tasa de fue del 3%. La tendencia en el 2014 en el nivel primario disminuye en un 6% y en el nivel básico es el 3% lo que significa el número de repitentes en el año, sigue en aumento.

Es importante mencionar que se tiene otra entidad que contribuye a la alfabetización del Municipio como lo es Comité Nacional de Alfabetización – CONALFA-, en donde se tienen diferentes programas de enseñanza de educación primaria.

#### 1.5.2 Salud

Es un indicador que refleja el resultado de la evaluación del acceso que tiene la población a satisfacer sus necesidades de consultas médicas, medicamentos, exámenes médicos, entre otros.

El Municipio cuenta con un Centro de Atención Permanente (CAP), el cual según la clasificación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- es de tipo "B", también existen un puesto de salud y cuatro unidades mínimas, estos brindan la cobertura en las comunidades, proporcionan asistencia como: consulta general, atención infantil de alimentación y nutrición, vigilancia epidemiológica, control prenatal y postnatal.

No existen clínicas, laboratorios o doctores particulares dentro del Municipio. Se tienen aproximadamente ocho farmacias, de las cuales seis se encuentran en el casco urbano, una en la Aldea Chual y una en la Aldea Escupijá. Cabe mencionar que de las seis farmacias del casco urbano una es parroquial y ofrece los servicios de exámenes de signos vitales, como por ejemplo medición de la presión arterial.

Se trabaja conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública para la recuperación de los servicios en beneficio de la población; en el 2014 la cobertura en la cabecera municipal es del 40% y ha generado mayor afluencia en cuanto al servicio de la población.

#### 1.5.3 Infraestructura física

Se refiere a la disponibilidad de una construcción adecuada para atender a las personas que requieren atención médica, dentro del territorio del Municipio de Sipacapa.

La infraestructura del servicio de salud está conformada por un Centro de Atención Permanente -CAP-, un Puesto de Salud y cuatro Unidades Mínimas. Inició en enero de 2009, antes de dicho año funcionaba con la categoría de Centro de Salud, sin embargo se desconoce el año en que empezó a funcionar, igual que el Puesto de Salud de la aldea Escupijá, en lo que corresponde a las unidades mínimas se reabrieron en las siguientes fechas: aldea Tres Cruces el ocho de mayo de 2014, aldea Quequesiguán dieciséis de junio de 2014, aldea Chual ocho de abril de 2014 y aldea Quecá nueve de abril de 2014.

#### 1.5.4 Agua

Consta del total de hogares que tienen acceso al recurso agua para satisfacer sus necesidades diarias de consumo y utilización. El servicio de agua ha aumentado su cobertura debido a los esfuerzos entre la Municipalidad y las comunidades a través de los proyectos gestionados por cada Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-.

#### 1.5.5 Energía eléctrica

Comprende el acceso que tienen las comunidades a utilizar el recurso en sus viviendas y actividades diarias. El servicio de energía eléctrica es suministrado

por la empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S. A. –Energuate-. Cabe mencionar que las aldeas que no cuentan con energía eléctrica se han organizado para realizar proyectos a través de los COCODE e implementar el uso de paneles solares.

Según datos obtenidos del XI Censo de población de 2002, el 44% de unidades habitacionales tenía acceso a este servicio básico y según X Censo poblacional del año 1994 el 3% tenía acceso a la electricidad domiciliar. Con base en la información anterior se considera que existe un aumento en la cobertura de este servicio en el Municipio.

#### 1.5.5.1 Alumbrado público

En el año 1994 existía este servicio en la Cabecera Municipal, para el año 2002 se amplió en un 2% en aldeas y en el año 2014 la cobertura llegó a un 3% cuyo servicio ha generado poca satisfacción a la población. En el área rural según encuesta 2014, se determinó que el 95% carece de este servicio y el 5% si lo posee, sin embargo, no funciona o está en mal estado. El servicio se presta solo para el casco urbano en donde se cubre el 97%, no obstante, la prestación de este servicio es parte de la tarifa municipal que se incluye en el cobro domiciliar.

#### 1.5.5.2 Energía domiciliar

Se refiere al acceso de utilizar energía eléctrica en las viviendas. El servicio de energía eléctrica domiciliar ha aumentado su cobertura en los hogares del Municipio, según datos municipales el 35% de las familias no tienen acceso a utilizar este recurso.

#### 1.5.6 Drenajes y alcantarillado

Se refiere a la construcción de un sistema que acopie el agua residual, pluvial o industrial y la traslade a una planta de tratamiento o al medio natural. En el

Municipio no se ha tenido un avance significativo en la cobertura del servicio de drenaje y alcantarillado.

Según datos obtenidos de los hogares encuestados, se estableció que el agua entubada se obtiene de nacimientos. Con base a la información anterior se considera que existe un aumento en el número de hogares con acceso a este servicio.

El término agua entubada se utiliza porque el recurso básico no se le aplica un proceso para convertirla en potable, apta para consumo humano. De información adquirida por parte de COCODE, se determinó que el 64% de la población tiene acceso a energía eléctrica y el 36% no cuenta con este servicio.

Según datos de encuestas, el 97% carece de servicio de drenaje y alcantarillado en el Municipio. Según datos del XI Censo de población del año 2002, se tenía cubierto el 2%, de igual manera se encontraba la cobertura en el año 1994 según X Censo poblacional.

Debido a que la cobertura es baja de este servicio básico, las aguas servidas se tiran a la tierra en el área rural por lo que existe contaminación en los suelos, adicionalmente en los hogares del área rural se tienen letrinas con pozo ciego.

#### 1.5.7 Sistema de tratamiento de aguas servidas

Consiste en una estructura que elimine los contaminantes del agua, luego de ser utilizada en humanas.

En el Municipio no se cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas lo cual ocasiona que se contaminen los suelos y ríos, lo anterior también podría

generar que las personas tengan más enfermedades de tipo gastrointestinal, diarreas, amebiasis o parasitismo, ésta última es la tercera causa de morbilidad.

#### 1.5.8 Sistema de recolección de basura

Consiste en establecer rutas de acarreado de basura desde las viviendas hasta un lugar adecuado para su descomposición o tratamiento.

En el casco urbano del Municipio se cuenta con el servicio de extracción de basura, el basurero donde se deposita los desechos se encuentra ubicado en la Barranca Los Difuntos, a una distancia de tres kilómetros. Para la prestación de este servicio se cuenta con un camión y cuatro personas que circulan solo el día jueves de cada semana, por este servicio se cobran Q. 8.00 mensuales.

En el área rural, no se cuenta con este servicio de extracción de basura por lo que las personas optan a utilizar la basura orgánica para abonar sus tierras y la basura inorgánica la queman. Además, se tiene un basurero temporal, que se encuentra aproximadamente a 10 metros del rastro municipal, al cual se le denomina “El Cajón” y se utiliza mientras no pasa el camión.

#### 1.5.9 Tratamiento de desechos sólidos

Consiste en disminuir el riesgo de producir contaminación y proteger la salud. No obstante, de tener un basurero municipal para el casco urbano, en el Municipio no se cuenta con un sistema de tratamiento de desechos sólidos en el área urbana y rural.

#### 1.5.10 Letrinización y otros servicios sanitarios

Consiste en la disponibilidad de utilización de letrinas o sanitarios para las familias sipacapenses.

Se pudo establecer que no se cuenta con un sistema de desechos sólidos en el área urbana y rural.

#### 1.5.11 Cementerio

Es el lugar en donde se disponen de espacios adecuados para depositar los cadáveres de los miembros de las familias, que lo puedan necesitar.

En el Municipio existen 20 cementerios registrados en la Municipalidad de Sipacapa, los cuales están administrados por los diferentes Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- de cada lugar. Dichos cementerios se encuentran en las siguientes aldeas: Las Minas, Canoj, Quequesiguán, Pie de la Cuesta, Llano Grande, Xeabaj, Quecá, Salitre Grande, Pueblo Viejo, Poj, Setivá, Chual, San Isidro Setivá, Cancil, Tres Cruces, La Estancia, Independencia Chilil y Escupijá; y el caserío El Rincón.

### 1.6 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Se refiere a la forma en que está constituida la comunidad como sociedad con autoridades, necesidades en común, servicios por satisfacer, recursos que compartir y actividades productivas que se desarrollan en el territorio para mantener la economía de las familias.

#### 1.6.1 Organizaciones sociales

“Como organización social se entiende que son todos aquellos grupos que se integran con el propósito predeterminado de mejorar las condiciones de bienestar para su comunidad; su función fundamental es la gestión de su propio desarrollo comunitario.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Aguilar Catalán, J.A. 2013. Método para la Investigación del diagnóstico socioeconómico. 3a. ed. Guatemala. p. 44.

El fin primordial de esto, es la búsqueda del beneficio social de todo el Municipio, a través de la gestión y ejecución de proyectos que permitan alcanzar el desarrollo y bienestar común de la población.

#### 1.6.1.1 Alcaldía auxiliar

Esta organización es la que representa a la comunidad ante el Alcalde Municipal, es la encargada de tomar las decisiones así mismo transmite la información a toda la población sobre las gestiones que se ha realizado y las que están por realizar.

#### 1.6.1.2 Consejo Municipal de Desarrollo – COMUDE –

Es un conjunto de personas que prestan sus servicios ad honorem, con el objetivo principal de velar porque el Municipio prospere, en todos los ámbitos. El COMUDE dentro del Municipio. Está conformado por el Alcalde Municipal, 3 síndicos, 5 concejales, 17 representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, 3 representantes de entidades públicas como lo es la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento OMAS, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, 5 representantes de entidades civiles como: Policía Nacional, Conalfa, Academia de Lenguas Mayas, Iglesia Católica y Evangélica.

#### 1.6.1.3 Consejo Comunitario de Desarrollo – COCODE –

Es una organización creada con el objetivo primordial de evaluar las necesidades que la comunidad posee y derivado de eso gestionar los proyectos que hacen falta y así promover el desarrollo de la aldea. El Consejo Comunitario de Desarrollo está conformado por gente residente de cada aldea y son 42 consejos los existentes, uno por cada centro poblado.

#### 1.6.1.4 Consejo de padre de familia

Son agrupaciones de padres de familia, que se organizan con el fin de cuidar por las necesidades que puedan surgir en el ámbito de la educación, son los

responsables del bienestar estudiantil, el municipio de Sipacapa, a la fecha están conformados los consejos de acuerdo a los establecimientos educativos existentes: 32 escuelas pre-primaria, 46 escuelas primarias, 15 Instituto básico por cooperativa y 2 institutos de diversificado, que en total hacen 95 consejos.

#### 1.6.1.5 Seguridad ciudadana

Son grupos de personas que se organizan para proteger de personas extrañas a las comunidades, a sus familias propias y vecinos del lugar.

Derivado de la falta de seguridad por parte de las autoridades responsables, la población se ha organizado al grado de conformar grupos de personas que se dediquen a conservar el orden y a mantener sobre todo libre de delincuencia el Municipio, es preciso mencionar que existe 19 grupos que se dedican al resguardo y seguridad de la población.

#### 1.6.1.6 Asociaciones religiosas

La naturaleza de estas asociaciones es promover los principios morales y valores, independiente de que religión se profese, para el caso del municipio de Sipacapa existe para el área rural 17 grupos religiosos, 15 evangélicas, en tanto que para el área urbana se encuentra una iglesia católica y 4 templos evangélicos, estos son los que se esmeran por promover el comportamiento del ser humano mediante la doctrina.

#### 1.6.2 Organizaciones productivas

Forma en que se organiza una comunidad o grupo, con el firme propósito de mejorar las condiciones de bienestar, su función primordial es la gestión del desarrollo comunitario, en el Municipio funcionan al año 2014, las siguientes organizaciones productivas:

#### **1.6.2.1 Asociación de Caficultores y Agricultores de Sipacapa –ACAS-**

Representa la autoridad ante el consejo municipal de Sipacapa y su cobertura es únicamente en el área urbana.

#### **1.6.2.2 Asociación Sipacapense, ASIPA**

Promueve el desarrollo del cultivo de tomate y su cobertura se da en el área rural.

#### **1.6.2.3 Asociación de Promotores de Salud y Desarrollo Comunitario - APROSADC-**

Su función es apoyar a personas con escasos recursos económicos, ayudándoles a través de créditos, proyectos de viveros, hortalizas y capacitaciones a comadronas y promotores; su cobertura es únicamente en el área urbana.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere al resultado de la investigación realizada con el método científico a la Municipalidad de Sipacapa. Durante la que se utilizaron diferentes técnicas, tales como la observación, encuesta, consultas bibliográficas, entrevistas y se analizó la información obtenida con el objetivo de establecer la situación real con respecto a la implementación del proceso administrativo en la operación municipal.

El propósito principal del diagnóstico es identificar las debilidades en cuanto al proceso administrativo que comprende la planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **2.1 MARCO LEGAL**

Está constituido por las leyes que son aplicables a la gestión de la Municipalidad de Sipacapa, departamento de San Marcos, así como por aspectos relevantes del Diagnóstico Administrativo llevado a cabo. La información se obtuvo a través de aplicar el método de observación, entrevistas y cuestionarios realizados a trabajadores municipales.

##### **2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

La Constitución Política de la República de Guatemala es el documento donde se encuentra toda la normativa que rige a la sociedad, al establecer autoridad y garantizar la libertad para los ciudadanos del país. En el caso de las municipalidades, aplican los artículos 237 en su capítulo IV que se refiere al régimen financiero y artículos 253 al 262 del capítulo VII sobre régimen municipal.

### 2.1.2 Código Municipal

“Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas de ese código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen.”<sup>1</sup>

### 2.1.3 Ley de Servicio Municipal Congreso de la República de Guatemala

“Norma las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, asegurando a éstos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa, mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.”<sup>2</sup>

### 2.1.4 Ley de Arbitrio del Ornato Municipal Congreso de la República de Guatemala

“Tiene como objetivo fortalecer las finanzas municipales por medio del arbitrio denominado Boleto de Ornato, el pago de éste es de carácter obligatorio para todas las personas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas que residan en cada jurisdicción municipal y que se encuentran entre los 18 a 65 años de edad, se incluyen menores de 18 años que de conformidad con el Código de Trabajo tengan autorización para trabajar”.<sup>3</sup>

### 2.1.5 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Congreso de la República de Guatemala

“El sistema de Consejo de Desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar

---

<sup>1</sup> Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 22-2010. Artículo 1.

<sup>2</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1-87.

<sup>3</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 121-96.

a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca”.<sup>4</sup>

#### 2.1.6 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal Congreso de la República de Guatemala

“Se crea el Instituto de Fomento Municipal para promover la creación de condiciones favorables para el desarrollo de los municipios, con asistencia técnica, financiera y administrativa a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, explotación racional de los bienes y empresas municipales, organización de la Hacienda y administración Municipal, y en general, desarrollo de la economía de los municipios”<sup>5</sup>

#### 2.1.7 Ley General de Descentralización Congreso de la República de Guatemala

Su objetivo fundamental es “desarrollar el deber institucional del Estado de promover en forma sistemática la descentralización económica y administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada, para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio y demás instituciones del Estado”.<sup>6</sup>

#### 2.1.8 Ley de Contrataciones del Estado Congreso de la República de Guatemala

“Su objetivo es sujetar la compra, venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieren los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales.”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 11-2002. Artículo 1.

<sup>5</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1132. Artículo 1.

<sup>6</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 14-2002. Artículo 1.

<sup>7</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 57-92. Artículo 1.

### 2.1.9 Ley Orgánica del Presupuesto del Congreso de la República y su Reglamento

En esta ley se pretende “normar los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito en el sector público. Con relación a las municipalidades, otorga su presupuesto anual de ingresos y egresos el cual deberá adecuarse a la metodología presupuestaria que adopte el sector público. Para fines de consolidación de cuentas e información las municipalidades remitirán al Ministerio de Finanzas Públicas, al Congreso de la República y a la Contraloría General de Cuentas, sus presupuestos de ingresos y egresos aprobados”.<sup>8</sup>

### 2.1.10 Ley de Acceso a la Información

“Se crea esta ley con el objeto de garantizar que toda persona tiene derecho sin discriminación alguna a acceder a la información pública en posesión de las autoridades”.<sup>9</sup>

## 2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD

Es una variable que muestra la situación interna de la municipalidad de Sipacapa, con el objeto de verificar donde existen debilidades y fortalezas en cuanto a la gestión del gobierno municipal en la ejecución de las actividades diarias de acuerdo a las fases y elementos del proceso administrativo, al suministrar información que sirva de punto de partida para la toma de decisiones, con el fin de mejorar la gestión municipal y de manera indirecta contribuir al desarrollo económico y social del Municipio.

Este diagnóstico refleja los resultados de la evaluación realizada a dos sectores, el área administrativa y financiera, para tal caso se considera la situación desde

---

<sup>8</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 101-97. Artículo 46 y 47.

<sup>9</sup> Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 57-2008.

el año 2010 al 2014, por lo que es necesario analizar los aspectos que caracterizan a estas áreas, basados en la estructura organizacional, formulación y ejecución presupuestaria, gestión y prioridad municipal, entre otras.

### 2.2.1 Diagnóstico administrativo

Comprende el estudio administrativo en sus distintas etapas, como lo son planeación, dirección, organización y control. Se tiene también como prioridad revisar si existe además de la información por escrito, si está disponible para consultar y si es del conocimiento del personal que lo requiera para el adecuado desempeño de sus labores diarias.

En la municipalidad de Sipacapa, las distintas áreas que la conforman cooperaron con el estudio, al dar información relevante de los procesos que implican las etapas del proceso administrativo. Se tiene la planificación anual que se alinea a los requerimientos del gobierno central, el Concejo Municipal es quien dirige todas las acciones que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos, la ley rige la estructura organizacional y el control se realiza a nivel interno.

Para realizar el diagnóstico administrativo se deben tomar como base las funciones de un administrador como un proceso sistemático, es por ello que a continuación se desarrolla cada función.

#### 2.2.1.1 Planeación

“Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Stephen, R y Coulter, M. 2010. Administración. 10ª. ed. México, Pearson. 144 p.

Aplicado a la municipalidad de Sipacapa, se refiere a la forma en como aporta la gestión del gobierno municipal para que el plan anual se lleve a cabo y la forma de ejecutarlo para que se logren los objetivos establecidos.

- Elementos de la planeación

Comprende una serie de etapas que son necesarias para la correcta implementación de la planeación. No se cuenta con archivo oficial de estos documentos, ni tampoco son accesibles para la consulta.

- Visión

Se refiere a lo que la organización pretender ser a través del tiempo y la integración de esfuerzos y recursos. Este elemento muestra el futuro que se quiere alcanzar. Dentro de la Municipalidad de Sipacapa pocas personas lo conocen, ya que no está publicado y tampoco se menciona durante el proceso de inicio de labores en el lugar.

- Misión

Se traduce en la razón de ser de la organización o su propósito fundamental para funcionar. Se tiene un concepto propio sobre la misión de la municipalidad de Sipacapa, debido a la identificación de los trabajadores con el rol que tienen que desempeñar, aunque esta no está formalmente comunicada y tampoco facilitaron la información para su análisis.

- Objetivos

Es un fin a alcanzar, comprende el fruto que se obtendrá luego de realizar las actividades propuestas e invertir recursos en una organización. Deben ser cuantificables, medibles y realizables, además de responder a las preguntas, qué, cómo, cuándo y por qué.

Todos estos elementos están contenidos en el plan operativo anual, se tiene para un periodo de 2012 a 2016, donde se describen las principales actividades que se realizarán para atacar los problemas que requieren una solución inmediata, la cantidad de personas que se beneficiaría, el presupuesto necesario y los lugares a que aplica.

“El plan operativo anual responde a tres resultados del país y diez resultados inmediatos del Gobierno Local que orientan la intervención de la municipalidad para lograr el bienestar de sus ciudadanos”.<sup>11</sup>

La base legal del Plan Operativo Anual -POA- es:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Art. 134, Descentralización y Autonomía.
  
- Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto Ley 101-97 del Congreso de la República.
  - ✓ Art.2. Ámbito de aplicación
  - ✓ Art. 8. Vinculación plan - presupuesto
  - ✓ Art. 10. Contenido
  - ✓ Art. 20. Políticas presupuestarias
  - ✓ Art. 21. Presentación de anteproyectos
  - ✓ Art. 39. Ámbito
  - ✓ Art. 46. Metodología presupuestaria
  - ✓ Art. 47. Informes de la gestión presupuestaria
  
- Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto
  - ✓ Art. 8 Metodología presupuestaria uniforme

---

<sup>11</sup> Plan Operativo Anual 2014, Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos. Guatemala. p. 2.

✓ Art. 16 Fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto

– Código Municipal Decreto No. 22-2010 y sus Reformas

✓ Art. 131. Formulación y aprobación del presupuesto

○ Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general e inteligente de los recursos disponibles con que cuenta la empresa. "Planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir con éxito, y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para poder lograr sus objetivos"<sup>12</sup>.

Las estrategias propuestas comprenden satisfacer un 80% de hogares con el servicio de agua potable, disminuir el 60% de la contaminación derivada de matanza de animales para alimentación humana, aumentar el 60% de manejo de los residuos sólidos, aumentar a 90% las comunidades que cuenten con vías de acceso durante las distintas épocas del año, 15% de la población con acceso a infraestructura para comercializar, servicio de pasajeros y productos, incrementar al 75% de comunidades con infraestructura para hacer deporte y aumentar a 85% de cobertura de instalaciones municipales adecuadas.

○ Políticas

Se definen como una guía para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, en los distintos niveles jerárquicos dentro de una organización. Cada área define las directrices que coadyuven a orientar las acciones sobre la planeación, contratación de personal, negociación de obras a ejecutar, atención de vecinos, pago a proveedores y despidos, toma de decisiones, entre otras; basándose en el Decreto 22-2010.

---

<sup>12</sup> Ibid p. 183

Basados en el Decreto 22-2010, se toman en cuenta como principales artículos:

- Art. 35 Atribuciones Generales del Concejo Municipal
- Art. 49 Mancomunidades
- Art. 68 Competencias propias del municipio
- Art. 81 Nombramiento de Funcionarios,
- Art. 95 Dirección Municipal de Planificación
- Art. 96 Oficina Municipal de la Mujer
- Art. 100 Ingresos del Municipio
- Art. 117 Rendición de cuentas
- Art. 126 Unidad Presupuestaria
- Art. 142 Formulación y ejecución de planes
- Art. 162 Creación de juzgados de asuntos municipales

○ Normas

Se refieren a la forma como se pretende que se comporten los miembros dentro de la organización. Las normas de la organización municipal están contenidas en un documento que no es del conocimiento de todos los trabajadores, por lo que la mayoría rige su comportamiento de forma individual.

○ Programas

Es en resumen una serie de pasos que se describen y resaltan el tiempo en que habrán de ejecutarse. Los programas que se ejecutan se detallan en el Plan Operativo Anual, allí se especifica también el tipo de proyecto, alcance, beneficio, lugar donde se pretende desarrollar, número de beneficiados y presupuesto.

○ Procedimientos

Son una serie de etapas secuenciales que reflejan la estructura para solucionar un problema. Cada área tiene procedimientos establecidos, aunque no todos son de carácter formal, derivado de que no se han documentado en su totalidad.

El Concejo Municipal, vela por que se cumplan los procedimientos que establecen el código municipal y el gobierno central para estar alineados a las nacionales y el cumplimiento de la normativa legal.

- Presupuestos

Es la asignación de las unidades monetarias o cuantificación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de las áreas operativas y administrativas de la organización. Este es asignado por el gobierno central y administrado por las autoridades municipales para la ejecución de programas de desarrollo social y económico que beneficien a los pobladores y sus familias.

- Principios de la planeación

Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción, su aplicación es importante para implementar correctamente la planeación.

- Universalidad

Debe comprender factores como tiempo, personal, material, presupuesto, asesorías y demás para que el plan esté completo al implementarlo. Se observa en el Plan Operativo Anual -POA- que se cumple con estos requerimientos.

- Racionalidad

Se refiere a que la planeación debe estar fundamentada en la lógica para el logro de los objetivos y la obtención de recursos. Ésta se refleja en que se han ejecutado proyectos para la ayuda de la comunidad y el apoyo del sector agrícola del municipio.

- Precisión

Los planes deben constituir un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras. La planificación se realiza de forma anual y en ella se

plasman los requerimientos de las alcaldías auxiliares que han sido considerados como prioritarios, con el objetivo de asignarles un presupuesto y tiempo de ejecución.

- Flexibilidad

Comprende la capacidad de adaptarse a situaciones especiales que se presenten y establecer sistemas para su rápida revisión. Las autoridades municipales contemplan varios eventos durante el año para sus colaboradores, donde deben tomar tiempo laboral para mejorar el clima organizacional, sin descuidar las responsabilidades en ese momento para cumplir con el trabajo planeado.

- Unidad

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.<sup>13</sup>

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

---

<sup>13</sup> Ibid p. 561

Se realizan reuniones semanales con los alcaldes auxiliares de las comunidades que componen el municipio de Sipacapa, con el objetivo de obtener información importante y actual acerca de la situación de cada lugar.

En éstas se aprovecha para mencionar el grado de ejecución de los proyectos que se desarrollan, las problemáticas que se presenten y otros problemas que aquejen a la comunidad derivado de las inclemencias del tiempo, falta de mantenimiento en carreteras y otros similares.

- El principio de factibilidad

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

En este caso, es imprescindible que la planificación municipal cumpla con el presupuesto asignado por el gobierno central, por lo que, los objetivos que se plantean coinciden con la cantidad de recursos económicos necesarios para hacerlos realidad.

- El principio de compromiso

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, proyecta el tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

Toda la planificación lleva consigo establecer la línea de tiempo que se requiere para cumplir con todas las actividades, lo que da como resultado que pueda medirse el compromiso asumido ante las personas vinculadas en los programas y proyectos, que puedan estar a la espera de infraestructura, introducción de servicios, capacitaciones u otros para tener la oportunidad de mejorar su nivel de vida.

- Principio de factor limitante

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.

En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

A este corresponde mencionar, que la municipalidad de Sipacapa pertenece a una mancomunidad denominada ADIMAN (Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense). Se refiere a una alianza entre varias municipalidades, donde el objetivo principal es conformar una alianza que les permita optimizar esfuerzos para lograr una meta en común, al tener como base el bienestar de las poblaciones a las que gobiernan.

- Principio de inherencia

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El Estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, al tener siempre metas mediatas o inmediatas. La planificación del Concejo Municipal conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios que solicitan los pobladores.

### 2.2.1.2 Organización

“Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades”.<sup>14</sup>

En el caso de la Municipalidad, es necesario agrupar las obligaciones, aclarar los requisitos para cada puesto, seleccionar al personal idóneo, definir autoridad y responsabilidad para cada miembro del equipo, establecer normas y procedimientos.

- Principios de la organización

Se refiere a los aspectos de los cuales se debe partir para tener éxito en la organización, como objetivos, especialización, jerarquía, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión de la información, tramo de control, coordinación y continuidad.

- Del objetivo

Se refiere que todos los puestos que se tienen dentro de la organización deben justificarse bajo la premisa de apoyar al cumplimiento de los objetivos. Se determinó que los puestos que se encuentran en el organigrama, cumplen funciones que apoyan al desarrollo de las actividades necesarias que se requirieren para cumplir con los objetivos establecidos.

- Especialización

Se refleja en que una persona realice una sola actividad para enfocarse en ella y realizarla de la mejor forma. Se evidencia que las personas se dedican a las mismas tareas comúnmente, lo que da oportunidad para que se especialicen y los resultados sean los mejores.

---

<sup>14</sup> Ibid. p. 144..

- Jerarquía

Establece el orden en que se dará la comunicación para la realización de actividades que apoyen el logro de los objetivos. Se tiene un organigrama definido, donde se establecen las líneas de mando para cada uno de los departamentos que conforman la entidad municipal.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

Para cada puesto se tiene un grado de responsabilidad, al que debe corresponderle la autoridad necesaria para la ejecución de sus funciones. Los jefes están claros de su rol de autoridad y responsabilidad, por lo que esto les facilita solicitar a sus equipos de trabajo que apoyen a los objetivos de cada unidad.

- Unidad de mando

Debe establecerse un centro de autoridad y estar claros, que una persona reporte a un solo jefe. Las personas están conscientes de que obedecen las órdenes de un jefe inmediato.

- Difusión

Las obligaciones de cada puesto deben ponerse por escrito y comunicarse a todas las personas relacionadas en la tarea. Se tiene deficiencia en difundir la información necesaria para que desde el inicio cada trabajador tenga la claridad del papel que debe desempeñar para el logro de los objetivos.

- Tramo de control

Se traduce en que para cada jefe debe de reportarse un número razonable de subordinados, es decir, que es necesario establecer el número de jefes que tendrán la responsabilidad de cumplir ciertas actividades para el logro de los objetivos. Para cada área se tiene definido que varios puestos que apoyarán a los

objetivos del departamento, en los que no se supera los diez reportes por jefe, por lo que se considera adecuada la distribución.

- Coordinación

Todas las actividades de la empresa deben realizarse encaminadas al logro de los objetivos y para ello, las personas que realizan las actividades, deben de coordinarse para aprovechar los recursos al máximo. Se refiere a que todas las tareas asignadas sean ejecutadas de forma alineada al objetivo principal, por lo que se tienen reuniones periódicas con los ejecutores de los proyectos, representantes de comunidades y personal municipal involucrado.

- Continuidad

Se refiere a que la estructura organizacional debe mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones cambiantes del medio ambiente. Debido a que es el tercer periodo en que el alcalde es elegido para administrar los bienes municipales, se tiene continuidad sobre la ejecución de proyectos y planes planteados para la mejora de las comunidades.

- Elementos de la organización

Consiste en diseñar la estructura de la organización y considerar los recursos de la empresa para definir la autoridad y responsabilidad de cada puesto, es decir “construir un buen equipo y dar a la gente la capacidad de triunfar”.<sup>15</sup>

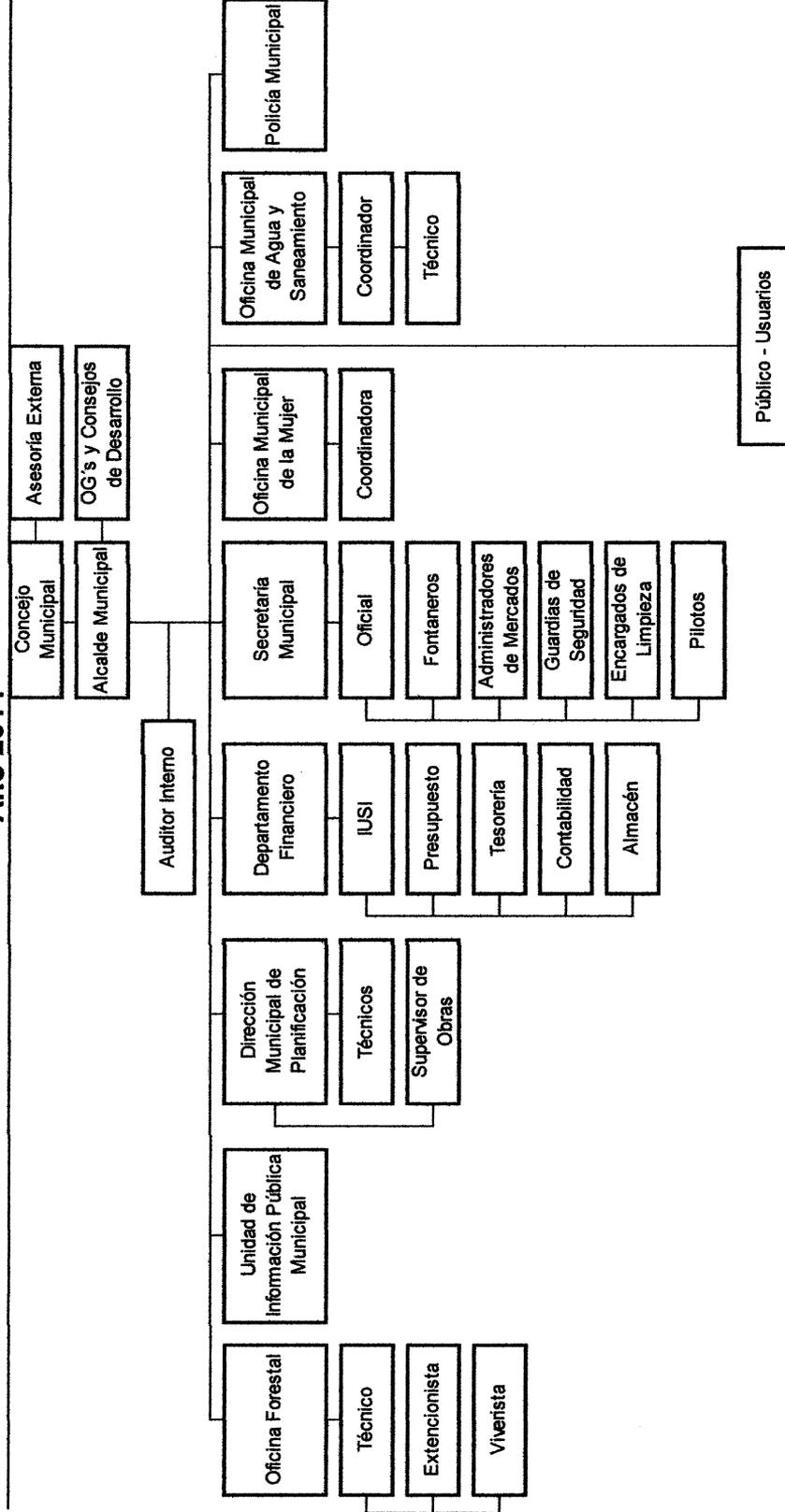
- Estructura

Establece las funciones a desempeñar, el nivel jerárquico y actividades asignadas a cada puesto. En este punto, se menciona específicamente el documento que contiene el organigrama, donde se detallan los puestos, grado de dependencia de los mismos y el jefe para cada área.

---

<sup>15</sup> Ibid. p. 455.

**Gráfica 1**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Estructura Organizacional Municipal**  
**Año 2014**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

- **Sistematización**

Involucrar las actividades y recursos de la empresa en coordinación para llevar a cabo el trabajo de la mejor forma y hacerlo eficiente. Se sostienen reuniones continuas para evaluar el grado de avance y el presupuesto utilizado en los proyectos.

- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades**

Este paso ayuda en la especialización de las personas en cada puesto. En la municipalidad las personas obtienen la ventaja de especializarse derivado de que sus funciones son repetitivas en su mayoría.

- **Jerarquía**

Establece niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Este punto está claro para todos los trabajadores municipales, sobre el grado de responsabilidad y autoridad que tienen en el puesto que desempeñan.

- **Simplicidad de funciones**

Significa establecer métodos cada vez más sencillos para realizar el trabajo de la mejor forma posible. Se utilizan procesos que implican tecnología.

El 56% de colaboradores municipales coincide en que existe un documento donde se detallan los descriptores de puesto, funciones, la autoridad y responsabilidad, que cuentan con un manual de normas y procedimientos, además de un organigrama para sus áreas. Solamente el 30% utilizó un documento como base para iniciar sus labores en el proceso de inducción.

La mayoría de personas se guía con el Código Municipal para la realización de sus actividades, ya que ésta dicta claramente las directrices a seguir para algunos

puestos, tal es el caso de la Secretaría que se basa en el artículo 84 del Decreto Número 22-2010 y la Dirección Municipal de Planificación.

Se encontró que las dependencias que cuentan con manual de normas y procedimientos son el área de Secretaría Municipal, el Departamento Administrativo Financiero Municipal y la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento –OMAS- que están en proceso de aprobación.

### 2.2.1.3 Integración

“Se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario.”<sup>16</sup>

En el caso de la Municipalidad se tiene que el 40% de empleados consideran que no se cumple con un proceso definido para la contratación, capacitación e inducción, lo que se confirma con las autoridades, quienes mencionan que, por falta de departamento de recursos humanos, los encargados de una contratación son el Concejo Municipal, quienes evalúan los expedientes y contratan al perfil que se apege con lo solicitado en el Código Municipal.

- **Proceso de reclutamiento y selección de personal**

Durante el proceso de reclutamiento se agrupan a los posibles candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante, en cuanto a educación, experiencia y capacidades. La selección se da luego de cumplir con el proceso de reclutamiento, ya que es el proceso de determinar cuáles de los solicitantes son los mejores, se podrá competir y definir la persona que tendrá éxito y de esta manera pueda ser

---

<sup>16</sup> Koontz, H., O'Donnell, C., Heinz, E. 1985. Administración. México, Mc Graw Hill. p. 413

contratada. Se toman muy en cuenta las cualidades y las exigencias del cargo, según el análisis que se haga de la descripción del puesto.

Al no existir un descriptor de puesto y un área de recursos humanos, se utiliza el criterio personal como parámetro de selección. Al momento de la investigación, no se realizan contrataciones presupuestadas, sino, únicamente como servicios técnicos, que corresponden a personal externo que factura a la Municipalidad, no tienen derechos laborales ni vínculos de este tipo, más bien, facturan por los servicios que se les requieran; lo antes expuesto se debe a que no cuentan con presupuesto suficiente.

- **Inducción**

Es el proceso de cómo se relaciona a un nuevo colaborador con su puesto de trabajo y la forma en que se le entregan los pendientes que el antecesor haya dejado, además de transmitirle el grado de responsabilidades, derechos y atribuciones para asegurar desde el inicio de su carrera en la municipalidad, que su desempeño sea el esperado y se sienta seguro dentro su ámbito de acción.

La inducción la realiza el jefe inmediato a quien lo necesite, las dependencias que tienen manual de puestos hacen uso de él para esta actividad, mientras que el 40% de empleados mencionan que no recibieron ningún tipo de adiestramiento al tomar el cargo que ocupan.

- **Capacitación**

Consiste en brindar el soporte técnico y de conocimientos para que el capital humano tenga el adiestramiento adecuado y sea efectivo y eficaz en el desarrollo de las actividades necesarias que lo lleven al logro de los objetivos.

Por el momento no existe ningún plan de capacitación y adiestramiento para los empleados municipales, por lo que se deduce que las personas que no cumplen al 100% con el perfil requerido deben ser autodidactas para afianzarse de los conocimientos necesarios o bien realizan sus actividades de forma empírica.

#### 2.2.1.4 Dirección

“Es hacer que todos los miembros del equipo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes de la organización, elaborados por el jefe administrativo”<sup>17</sup>

Un 66% de empleados municipales consideran que se llevan a cabo de forma efectiva la comunicación, la participación en la toma de decisiones, el cumplir órdenes y la rendición de cuentas.

- **Comunicación**

Es la forma en que se transmite la información dentro de las líneas de mando establecidas en la estructura jerárquica, ésta puede ser formal o informal. Los datos a transmitir pueden ser de índole operacional, reglamentarios y de mantenimiento. El 90% de los empleados municipales coinciden en que existen lineamientos claros sobre la forma en que deben comunicarse los asuntos importantes y que generalmente lo realiza el jefe inmediato o jefe del área.

- **Liderazgo**

Se refiere al “la influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.”<sup>18</sup>

La autoridad municipal debe influir en la forma de ser del grupo de personas que laboran en la municipalidad, para hacer que el logro de las metas y objetivos sean consistentes y se lleven a cabo de la mejor manera.

---

<sup>17</sup> Ibid. p. 508

<sup>18</sup> Ibid. p. 561

Se concluye que el tipo de liderazgo imperante en la Municipalidad y sus dependencias es el Liderazgo autócrata, ya que, aunque se toma en cuenta cualquier sugerencia que pueda haber con respecto a una problemática que afecta al municipio de Sipacapa, las directrices vienen de parte del gobierno central y el Concejo Municipal.

- **Motivación**

Se traduce como lo que impulsa a las personas para cumplir las metas, lo que depende del conjunto de acciones que se ejerzan en el individuo, conforme a su personalidad, deseos, necesidades y convicción de autorrealización.

Se determina que no se cuenta con un plan de motivación al personal, sin embargo, el 90% de sus empleados se encuentra satisfecho con las celebraciones que se llevan a cabo durante el año, como por ejemplo, la celebración del día del padre donde incluyen al 100% del personal, celebraciones navideñas y día del empleado municipal.

- **Supervisión**

Consiste en el seguimiento a la ejecución de las actividades cotidianas, reparar en las deficiencias o complicaciones que se presenten y las soluciones inmediatas que puedan corregir. Este rol exige planificar, organizar, dirigir y retroalimentar constantemente a otras personas para obtener con ellos resultados comunes.

Derivado de las decisiones que toma el alcalde en conjunto con el Concejo Municipal, surgen actividades que comunica y supervisa el jefe inmediato, el personal encuestado cumple las órdenes en ocasiones porque les gusta su trabajo, por cumplir con un requisito legal o laboral. Las dependencias tienen reuniones periódicas con su personal para verificar el avance en las actividades propuestas, así como informes trimestrales.

### 2.2.1.5 Control

Es una etapa primordial en el proceso administrativo, ya que desemboca en la ejecución de los planes propuestos, luego de realizarse la evaluación constante en el desempeño de las actividades que indica la planificación y en el cumplimiento en los períodos de tiempo propuestos. "Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral"<sup>19</sup>

- Principios del control

Describe los principios sobre los que debe aplicarse de forma racional el control en la organización.

- Equilibrio

Debe de conferirse a cada grupo de delegación, el control correspondiente. La autoridad se ejerce correctamente y se delega al establecer mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad asignada.

- De la oportunidad

Para cada actividad crítica deben establecerse medidas correctivas que eviten errores con anticipación, que puedan significar pérdida de recursos importantes para la organización. Para ello se reúnen periódicamente todas las personas que están involucradas para cumplir objetivos en común.

- De los objetivos

Se refiere a que el control es un medio para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que todos los esfuerzos deben estar encaminados al cumplimiento de los mismos y debe revisarse constantemente el grado de avance. Es una herramienta muy utilizada por las autoridades municipales, ya que se enfocan en revisar

---

<sup>19</sup> Ibid. p. 9.

continuamente el cumplimiento de todas las tareas que se tienen planificadas para el logro de los objetivos.

- De las desviaciones

Se reflejan en las variaciones que se presenten en las actividades planificadas, las cuales deben analizarse y establecer acciones correctivas y preventivas. Se establecen las acciones necesarias para retomar el curso propuesto.

- De los costos

El control o sistema que se implemente, debe justificarse dentro del marco temporal y económico, es decir, debe representar una ventaja real para organización. Se revisa el presupuesto y se analizan los datos financieros, para ello tienen contratado a un equipo de trabajo que cuenta con los conocimientos necesarios, procesa la información y el jefe la traslada al Concejo Municipal quien a su vez analiza y toma decisiones.

- De excepción

Es necesario delimitar las actividades que se consideren excepcionales, para enfocar los esfuerzos de control hacia las mismas, ya que éstas son las que impactarán sobre los objetivos. Una de las actividades que puede mencionarse es la alianza con otras municipalidades con el objetivo de aumentar la cobertura de agua potable y el saneamiento en zonas rurales.

- De la función controladora

Es necesario que la persona que está encargada de controlar los procesos, sea ajena al cumplimiento de los mismos, para que el control sea parcial y objetivo. Es obligación del ente municipal, reportar al Gobierno de Guatemala los resultados logrados, además de especificar los recursos que conlleva la ejecución de programas y proyectos enfocados al bien común.

- Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo que comprende elementos ordenados para su verificación.

- Establecimiento de estándares

Es necesario establecer límites para los resultados que se obtengan de cada actividad, tales como, cantidad, calidad, tiempo y costo. La calidad es un límite que no se desarrolla en el plan anual, por lo que sería una oportunidad de mejora para asegurar que la obra terminada cumpla con las expectativas de los usuarios y sea sostenible en el tiempo.

- Evaluación del desempeño

Se refiere a evaluar si los resultados son los esperados por la gerencia y se cumple con todos los parámetros previstos. La evaluación que se realiza es únicamente de resultados por área, no se toma en cuenta la revisión para cada puesto.

- Comparación del desempeño

Se compara el resultado con lo que se tenía planificado y se establece si existen variaciones y cuáles son para poder implementar un plan de acción que mitiguen las mismas. Al final del año, se plasman en un documento todos los proyectos propuestos y se indican los alcances y limitaciones, que se traducen en la ejecución o no del proyecto y las razones.

- Acción correctiva

Es el plan de acción que se llevará a cabo y su cumplimiento se traduce en tomar acciones correctivas y preventivas para que los resultados, se presenten en el futuro, sin las desviaciones que se tuvieron anteriormente.

Para el 90% de los empleados municipales se tiene definido la forma de controlar la ejecución de actividades, se sanciona en caso de incumplimiento y en la mayoría de los casos se cumplen las metas asignadas.

El control interno difiere por dependencia para evaluar el avance de los objetivos propuestos, se tiene también el área de Auditoría Interna con su papel fiscalizador y se emiten informes como forma de controlar.

Para la verificación de control y cumplimiento de la planificación, se tienen reuniones semanales del Concejo Municipal. En esta se revisan las actividades cerradas y pendientes de la planificación, así mismo, se evalúan los posibles errores que puedan dificultar el cumplimiento de las metas y se presentan propuestas de solución.

Dentro del control, se tiene que se verifican las actividades relacionadas con el departamento de recursos humanos. Se refiere a obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación proponen como necesarios para el adecuado funcionamiento de la Municipalidad.

## **CAPÍTULO III**

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

Se realizó un diagnóstico administrativo a las áreas que operan en las instalaciones municipales, por lo que se analizó el proceso que se aplica en el momento de la investigación. Los resultados reflejan necesidad de implementar aspectos administrativos que no se toman en consideración o se les da poca importancia, razón que puede provocar inconsistencia en la operación diaria e impacta de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

#### **3.1 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA PLANEACIÓN**

Toda organización debe contar con misión, visión, objetivos y valores que expongan el propósito de la operación del establecimiento.

##### **3.1.1. Misión**

Al no brindar documentos sobre este instrumento, se realiza la siguiente propuesta:

“Somos una administración autónoma, elegida por nuestros vecinos para velar por el bienestar y seguridad de las comunidades, al promover el desarrollo integral de las mismas, ante nuestros vecinos y autoridades”.

##### **3.1.2 Visión**

Como material de consulta no se obtuvo, por lo que se propone la siguiente:

“Ser una Municipalidad que ofrezca servicios de calidad a las comunidades, con una amplia cobertura para mejorar el nivel de vida e impulsar el desarrollo integral de los habitantes, al implementar procesos que permitan resultados más efectivos y eficientes”.

### 3.1.3 Valores

Es necesario realizar las actividades en una dirección que promueva los valores para defender y crecer la dignidad de las personas, al no tenerlos a la vista, se proponen los siguientes:

- **Responsabilidad**

Considera responder por las acciones y decisiones que se toman, ya sea que afecten a sí mismo o a las personas que se tienen alrededor; supone además enfrentar las consecuencias buenas o malas.

- **Solidaridad**

Corresponde a realizar actos que beneficien el bien común, saber comportarse con la gente, unirse a los miembros de una sociedad.

- **Liderazgo**

Se refiere a la capacidad de influir en las personas para el logro de los objetivos de una organización.

- **Honestidad**

Es el valor de decir la verdad, independientemente de las circunstancias, ser decente, razonable, justo y honrado.

- **Integridad**

Es actuar de la forma correcta aun cuando no hay testigos, con lo que se logra, equilibrio en el desempeño de la persona en todos sus círculos sociales.

- **Respeto**

Es la consideración que se tiene por sí mismo y por las demás personas, consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo.

- **Compromiso**

Es la capacidad del individuo de tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con su trabajo dentro del plazo estipulado.

### **3.2 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional es la que establece de manera objetiva las jerarquías, funciones y actividades que deben realizar las personas que conforman la institución, con el objetivo de simplificar el trabajo.

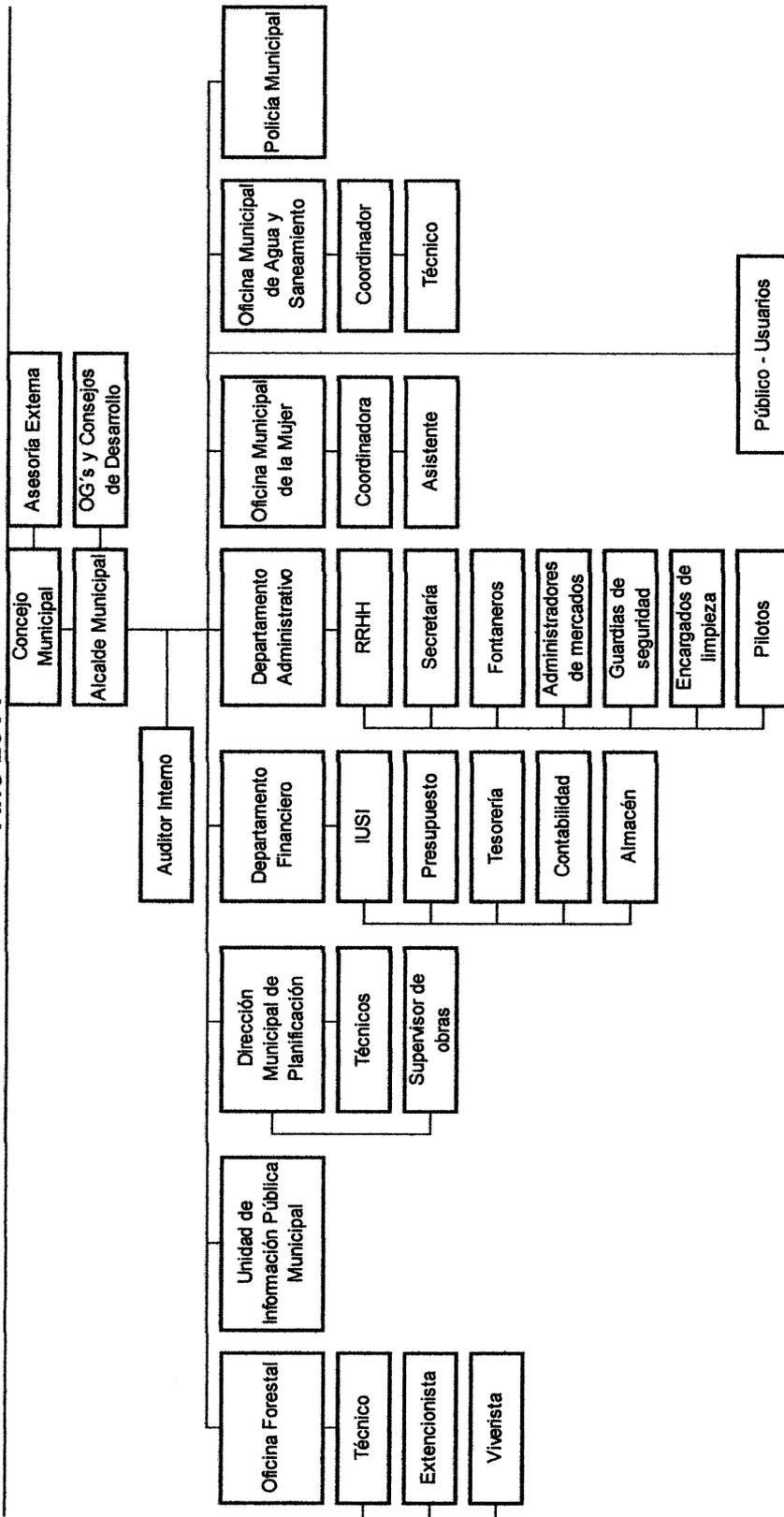
#### **3.2.1 Estructura Organizacional**

Es como está conformada la organización con sus líneas jerárquicas y la delimitación de la autoridad y responsabilidad para la operación municipal.

En la estructura organizacional encontrada se proponen los siguientes cambios:

- Creación de un departamento administrativo que tenga la responsabilidad de tener a cargo la secretaría municipal, fontaneros, administradores de mercados, guardias de seguridad, encargados de limpieza y pilotos.
- Se elimina el puesto de oficial y se contempla dentro del puesto de guardias de seguridad.
- Se crea un puesto de recursos humanos para generar en la organización las herramientas necesarias que establezcan los lineamientos sobre los cuales se lleve un proceso de contratación, inducción y capacitación idóneos para desarrollar el potencial de los trabajadores municipales.
- Se agrega el puesto de asistente a cargo de la coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer -OMM-.

**Gráfica 2**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Estructura Organizacional Municipal**  
**Año 2014**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

Dentro del documento presente, se incluye el anexo 1 que consiste en un manual de descripción de puestos para la Oficina Municipal de la Mujer y que tienen como objetivo ser una herramienta útil a la administración de esta unidad.

Se propone en anexo 2 del presente documento, un manual de normas y procedimientos para establecer lineamientos a seguir para la formulación y aprobación de un Plan Operativo Anual -POA-, procedimiento de solicitud de proyecto con financiamiento del CODEDE, procedimiento de inducción al personal, procedimiento de contratación del personal y procedimiento de solicitud de capacitación; que se considera pueden ser valiosos al implementarlos para los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### **3.3 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INTEGRACIÓN**

Para la Municipalidad de Sipacapa debe ser prioridad, establecer los lineamientos sobre los cuales gestionar al recurso humano. Derivado de ello, se propone en el anexo 2 un procedimiento de contratación de personal, inducción y solicitud de capacitación.

En la administración de personal se requiere cumplir con algunos principios para que la integración sea efectiva:

- La persona adecuada para el puesto adecuado

Debe procurarse adaptar a las personas a las funciones y no en viceversa.

- De la provisión de los elementos necesarios

Es necesario asignar a cada persona los recursos administrativos que se requieren para desempeñar adecuadamente las funciones de cada puesto

- De la importancia de la introducción adecuada

Se requiere de una serie de pasos que tengan por objetivo lograr que el personal de reciente ingreso comprenda su entorno y su papel a desempeñar.

### 3.3.1 Reclutamiento y selección de personal

Se refiere al proceso por medio del cual se establecen los pasos a seguir desde la publicación de la posición, hasta la selección de los candidatos de acuerdo al perfil requerido en cuanto a educación, experiencia, rango de edad, sexo, habilidades y cursos recibidos, entre otros.

Es una tarea que compete al departamento de recursos humanos, el que se ha propuesto en la estructura organizacional. Comprende que exista una persona encargada de todo el proceso de atracción de recurso humano capacitado para desempeñarse en los puestos vacantes.

Se recomienda utilizar el procedimiento de contratación de personal del anexo 2 para estandarizar los pasos a seguir y tener archivo de los documentos utilizados.

### 3.3.2 Inducción al personal

Persigue brindar información general, amplia y suficiente al colaborador que le permite ubicar su rol dentro de la Municipalidad para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de forma independiente y autónoma.

Es importante encausar al nuevo personal en su entorno, por lo que, se considera necesario que el encargado de recursos humanos y el jefe inmediato estén involucrados en la revisión del procedimiento de inducción a personal de nuevo ingreso con anticipación y se comuniquen con las personas que se relacionarán, para que dispongan de un espacio de tiempo que les permita ser parte de la inducción a la organización municipal.

Es necesario brindar atención especial a los colaboradores de nuevo ingreso, para los que se deben tener lineamientos claros sobre los pasos a seguir desde su

llegada a la Municipalidad, el primer día. Para ello se ha colocado dentro de los anexos un procedimiento de inducción, para que sirva de guía al jefe inmediato de la posición que se contrate, así mismo, se ha contemplado que exista evidencia de las explicaciones realizadas al personal, para evitar que en el futuro existan complicaciones por aducir falta de conocimiento a las áreas o funciones de los equipos de trabajo que conforman la institución.

En este caso deberá realizar esta actividad el jefe inmediato superior, lo que comprende:

- Conocimiento general de las actividades que se realizan en cada departamento
- Reconocimiento de las instalaciones
- Mostrar organigrama general
- Medios de comunicación internos
- Explicar funciones generales y específicas del área a desempeñar
- Facilitar la consulta de manual de puestos y normas y procedimientos
- Detallar las actividades del puesto a desempeñar, los objetivos y retos que conlleva
- Crear el ambiente idóneo para que se integre al equipo de trabajo

Se recomienda utilizar el procedimiento de inducción al personal que se encuentra en el anexo 2 con el que se pretende brindar claridad de los pasos que se consideran adecuados para que el nuevo colaborador se adapte a su ambiente de trabajo.

### 3.3.3 Capacitación del personal

Como consecuencia de la mejora continua de los procesos administrativos y tecnológicos, además de las técnicas y herramientas de trabajo, se considera

necesario realizar una evaluación anual sobre los cursos que ofrece el mercado y que se adaptan al funcionamiento de la Municipalidad de Sipacapa.

Al tener claridad sobre los cursos que pueden aportar al conocimiento y experiencia de los trabajadores, se debe realizar una evaluación para establecer los puestos que deben de recibirlos y los resultados que se esperan al implementar los nuevos conocimientos en su desempeño.

A continuación, algunos temas sugeridos para capacitar al personal:

- Liderazgo 360°
- Inteligencia emocional
- Liderazgo situacional
- Servicio al cliente interno y externo
- Evaluación de proyectos de infraestructura
- Formulación de presupuestos
- Guatemala Pluricultural
- Aprovechamiento de los recursos hídricos

Se recomienda realizar una evaluación luego de recibir el curso para medir la eficacia de la capacitación, además de implementar el proceso de solicitud de capacitación del anexo 2.

### **3.4 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN**

Son los que influyen por medio del liderazgo para que exista comunicación efectiva y clara, personal motivado y encaminado al cumplimiento de los objetivos, no sólo por ser de carácter mandatorio al reflejarse en su evaluación de desempeño, sino por la identificación con la institución y sus prioridades.

#### 3.4.1 Comunicación

Se encontró que la mayoría del personal está claro de las decisiones que se toman en el Concejo Municipal y demás información, por lo que consideran que la transmisión de esta información hacia los departamentos se realiza en forma efectiva y se utiliza la forma de cascada.

#### 3.4.2 Liderazgo

Se estableció que las opiniones de los miembros de los equipos de trabajo son tomadas en cuenta, sin embargo, es necesario capacitar al personal sobre la forma en que pueden liderar en sus puestos de trabajo y así de esta manera hacer factible el empoderamiento dentro de sus actividades diarias.

Se propone que las personas que dirigen la Municipalidad, reciban capacitación sobre liderazgo situacional para implementarlo en su gestión y de esta forma facilitar el logro de los resultados esperados.

#### 3.4.3 Motivación

El resultado del diagnóstico para el tema de motivación, fue satisfactorio, el personal percibe que se le incluye en actividades continuamente debido a las festividades municipales y nacionales, sin embargo, no existe una planificación formal donde se consideren todas las acciones a llevar a cabo para mantener equipos de trabajo motivados y asegurar su cumplimiento.

Se propone realizar una programación donde se incluyan fechas especiales, que comúnmente son motivo de celebración, además de actividades de reconocimiento para los resultados sobresalientes de las distintas áreas que operan en la Municipalidad:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Programación de Festividades y Asuetos**  
**Año 2014**

<b>Mes</b>	<b>Día</b>	<b>Festividad</b>	<b>Actividades a realizar</b>	<b>Personas invitadas</b>
Enero	1	Año Nuevo	Asueto	
Febrero	14	Día del cariño	Celebración	Trabajadores municipales
Marzo	10	Reconocimiento	Entrega de reconocimientos por resultados	Trabajadores municipales
Abril	3 días	Semana Santa	Asueto	
Mayo	1	Día del trabajo	Celebración y Asueto	Trabajadores municipales
Mayo	10	Día de la madre	Celebración y asueto	Trabajadores municipales
Junio	30	Día del ejército	Asueto	
Junio	17	Día del padre	Celebración	Trabajadores municipales
Julio	15	Reconocimiento a la trayectoria	Entrega de reconocimientos por antigüedad	Trabajadores municipales
Agosto	20 al 25	Feria de Sipacapa	Feriado	
Septiembre	15	Día de la independencia	Asueto y acto cívico	Trabajadores municipales
Octubre	1	Día del niño	Celebración	Trabajadores municipales e hijos
Octubre	20	Día de la revolución	Asueto	
Noviembre	1	Día de todos los santos	Asueto	
Diciembre	24	Noche buena	Celebración y asueto	Trabajadores municipales
Diciembre	25	Día de navidad	Asueto	
Diciembre	31	Fiesta de fin de año	Celebración y asueto	Trabajadores municipales

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

Como puede observarse además de las festividades nacionales, se incluyen las propias del municipio, el día de la madre, día del padre y día del niño que son fechas que propician la convivencia.

**Cuadro 2**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Costo de Festividades**  
**Año 2014**

No.	Festividad	Cantidad de comidas	Costo de comidas	Total comida	Adorno	Sonido	Comunicado especial	Cantidad de regalos o premios	Costo de regalos o premios	Total Regalo	Costo total por celebración
1	Año Nuevo	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
2	Día del cariño	45	15	675	100	2,000	10	0	0	0	2,785
3	Reconocimiento por resultados	45	50	2,250	100	0	10	3	150	450	2,810
4	Semana Santa	0	0	0	100	0	10	0	0	0	110
5	Día del trabajo	45	15	675	100	0	10	0	0	0	785
6	Día de la madre	45	15	675	100	0	10	0	0	0	785
7	Día del ejército	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
8	Día del padre	45	15	675	100	0	10	0	0	0	785
9	Reconocimiento a la trayectoria	45	50	2,250	100	0	10	3	150	450	2,810
10	Feria de Sipacapa	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
11	Independencia	45	15	675	100	0	10	0	0	0	785
12	Día del niño	75	15	1,125	100	0	10	75	25	1,875	3,110
13	Día de la revolución	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
14	Día de todos los santos	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
15	Noche buena	45	50	2,250	100	0	10	45	100	4,500	6,860
16	Día de navidad	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
17	Fiesta de fin de año	45	15	675	100	0	10	0	0	0	785
				11,925	1,100	2,000	170			7,275	22,470

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

Se agregaron dos fechas, la primera permite reconocer los logros al trabajo realizado con éxito y que ha sobresalido en los resultados que colaboran con los objetivos municipales, en el mes de marzo donde ya se tienen establecidos los niveles de cumplimiento de las metas propuestas para el año anterior y que tiene como objetivo premiar los tres primeros lugares.

La segunda fecha se agregó en julio de forma estratégica, ya que conjuntamente con el incentivo del bono 14, se pretende reconocer también la trayectoria de las personas que conforman los distintos equipos, en el entendido de que hay varias posiciones que no requieren ser removidas con los cambios de gobierno municipal y que la experiencia de este personal, enriquece la operación diaria.

#### 3.4.4 Supervisión

Se encontró que la mayoría del personal se dedica a cumplir órdenes por realizar las tareas necesarias de su puesto, sin embargo, no se tienen establecidas reuniones de seguimiento, solamente de entrega de resultados de forma trimestral. Por lo tanto, se propone establecer reuniones de equipos de trabajo con intervalos de tiempo por semana, con el objetivo de establecer acciones que corrijan de manera pronta toda aquella problemática que pueda presentarse previo a presentar resultados y que éstos puedan ser ineficientes.

Los puntos a tratar en las reuniones semanales, seguirían de la siguiente forma:

- Actividades realizadas la semana anterior
- Avance en el cumplimiento de las metas
- Problemas que se presentan y su posible solución
- Proponer actividades para cumplirlas antes de la siguiente reunión

Además, podría implementarse una bitácora donde se guarde la información sostenida en la reunión por participante y fechas. Esto ayudará a tener claridad y facilitará la supervisión.

### **3.5 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL**

Este proceso garantiza que las actividades planificadas se lleven a cabo en el tiempo establecido.

Se encontró que el principal elemento que carece de adecuada evaluación para aprovechamiento máximo del recurso, es el personal, por lo que se propone la implementación de un área para contratación, capacitación e inducción que se gestione a través de un departamento de recursos humanos.

#### **3.5.1 Evaluación de desempeño**

Al momento de la investigación, se encontró que la evaluación de desempeño para cada puesto no se realiza, únicamente se evalúa que se logren las metas en cada área.

Se recomienda establecer metas para cada puesto y que se evalúe anualmente el desempeño de las personas, brindar retroalimentación sobre los resultados y solicitar un plan de acción en caso de no ser satisfactorio.

Deberá establecerse una normativa sobre la cual actuar en caso obtener bajo nivel de desempeño de las personas en los puestos, así como documentar reconocimientos y llamadas de atención.

## **CAPÍTULO IV**

### **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

Permite señalar las necesidades de inversión, que existen en las comunidades donde se realiza el diagnóstico. Son los que marcan la pauta para establecer las opciones de desarrollo que se deben dar en la región, analizado por cada centro poblado.

Para el Municipio de Sipacapa se detectaron varias necesidades de desarrollo de las comunidades, dentro de lo que sobresale construcción de centros de salud, red de drenajes, sistema de extracción de basura, tratamiento de aguas servidas, construcción de salón comunal, construcción de alcaldía auxiliar, construcción de institutos de nivel básico y medio, construcción de pozos de agua y alumbrado público.

Cabe mencionar que entre lo que se pudo observar, la mayoría de familias carecen de los servicios básicos necesarios, como el agua potable y la electricidad para viviendas, que genera como consecuencia que exista poco o nulo desarrollo en las comunidades a excepción de la cabecera municipal que sí cuenta con estos recursos. Por lo que las familias se ven en la necesidad de aprovechar la luz del día para realizar sus actividades diarias y utilizar el agua de los ríos para consumo familiar, lavar ropa, trastes, cocinar, etc.

#### **4.1 FUENTE DE INGRESOS MUNICIPALES**

Son las entradas de recurso económico que recibe la municipalidad para administrarlo y priorizar en los gastos que requiere la comunidad. Dentro de los ingresos municipales están:

#### 4.1.1 Ingresos corrientes

Son fuentes de financiamiento regular y ocasional que perciben las entidades del sector público, los ingresos a su vez se dividen en tributarios y no tributarios.

##### 4.1.1.1 Ingresos tributarios

Son las percepciones que obtiene el gobierno municipal por las imposiciones fiscales que en forma unilateral y obligatoria fija el Estado a las personas físicas y morales, conforme a la ley para el financiamiento. Estos ingresos constituyen el 21.7% del total que tiene disponible la municipalidad para cumplir con sus obligaciones financieras, durante el período 2010-2014, proveniente de ingresos propios.

##### 4.1.1.2 Ingresos no tributarios

Son los ingresos percibidos proveniente del cobro de tasas, contribuciones, rentas contractuales, multas y por la venta de los bienes producidos por empresas públicas. También pueden ser los que la municipalidad tiene por préstamo de servicios públicos o explotación de bienes de dominio público. Durante los últimos cuatro años, figuran en un 9.8% habiéndose duplicado para los años 2011 a 2014, con respecto a 2010.

#### 4.1.2 Ingresos de capital

Proviene de la venta de bienes de larga duración como los terrenos, vehículos, derechos de autor, propiedad intelectual. Son recursos que se obtienen de forma eventual y que alteran la situación patrimonial de una municipalidad. A este rubro corresponde el 63.3% del total de ingresos que percibe el gobierno municipal para el 2011, mientras que para el año 2014 se mantiene una cantidad parecida, por lo que no refleja aumento sustancial durante los últimos cuatro años.

Se encontró que se integran todos los ingresos municipales, para establecer la cantidad de recursos que se tienen para sufragar los gastos, para el año de estudio se tienen a continuación:

**Cuadro 3**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Fuentes de ingresos municipales**  
**Del 01 de enero al 31 de mayo de 2014**

Descripción	Cantidad
<b>Ingresos</b>	<b>Q 3,901,242.00</b>
Tributarios	Q 3,536,302.00
No tributarios	Q 42,622.00
Venta de bienes y servicios de la administración	Q 33,967.00
Ingresos de operación	Q 68,094.00
Rentas de la propiedad	Q 220,257.00
<b>Transferencias</b>	<b>Q 5,290,767.00</b>
Transferencias corrientes	Q 811,089.00
Transferencias de capital	Q 4,479,678.00
Disminución de otros activos financieros	
<b>Totales</b>	<b>Q 9,192,009.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la formulación presupuestaria de ingresos 2014 proporcionados por la municipalidad de Sipacapa, primer semestre 2014.

Se observa que los ingresos tributarios, no tributarios, venta de bienes y servicios de la administración, ingresos de operación y renta de la propiedad corresponden al 42.4% del total durante los primeros cinco meses del año 2014, por consiguiente, el 57.6% de las fuentes provienen de transferencias corrientes y de capital.

Dentro de los ingresos que se tienen, no se evidencia que la Municipalidad tenga responsabilidades a mediano o largo plazo en concepto de endeudamiento, esto

quiere decir que, para sufragar los gastos de mantenimiento municipales, basta con los ingresos provenientes de las actividades mencionadas.

#### **4.1.3 Endeudamiento**

Constituye una forma de financiamiento a través de instituciones financieras para las municipalidades. Los principales motivos de endeudamiento son:

- Poca capacidad de generar recursos suficientes para cubrir las necesidades de las comunidades.
- Mejora de recursos financieros.

#### **4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN**

- Mejoras a Escuela en cabecera municipal
- Colocación de asfalto en camino de terracería en entrada secundaria al municipio
- Reapertura de camino y colocación de asfalto en entrada secundaria al municipio

#### **4.3 PROYECTOS PRESUPUESTADOS PARA EL AÑO 2015**

Existen proyectos importantes que se requieren en el municipio, entre ellos están:

- Mejora en el centro de salud de Aldea Escupijá
- Construcción de puente en Los Hernández
- Reapertura de Centro de Salud en La Barranca del Cafetal
- Construcción de instituto en La Estancia
- Remodelación de salón comunal en cabecera

#### **4.4 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

Se refiere a los proyectos que han solicitado los pobladores o bien, se ha visto de parte de las autoridades municipales, que son necesarios para elevar o mantener el nivel de vida de las personas que habitan las distintas comunidades de Sipacapa.

Dentro de los objetivos que tiene el Concejo Municipal, se contempla la revisión de las solicitudes que reciben por parte de los alcaldes auxiliares, quienes son los representantes de los intereses de cada aldea, caserío, pueblo o sector.

Los alcaldes auxiliares acuden una vez por semana a la Municipalidad para reunirse con el secretario municipal y exponer sus necesidades.

En este apartado se presenta un inventario de las necesidades que demanda la población en inversión social y productiva por centro poblado del Municipio, los cuales permitirían mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y promover el desarrollo social y económico de la población sipacapense.

Por el lado de inversión social se tiene, la infraestructura para la atención de salud, construcción de drenajes para el desecho adecuado de las aguas que se generan de las actividades domésticas, en conjunto con el manejo de desechos sólidos y basura en general. Además de requerimientos de inversión en edificios educativos.

En cuanto a requerimientos de inversión productivos, se refiere al mejoramiento de las vías de acceso a las diferentes comunidades, mejoramiento de puentes y sistemas de riego.

A continuación, se detallan los requerimientos para la población de Sipacapa.

**Tabla 13**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Requerimientos de Inversión Social y Productiva**  
**Año 2014**

<b>No.</b>	<b>Centro Poblado</b>	<b>Categoría</b>	<b>Requerimientos Sociales</b>	<b>Requerimientos Productivos</b>
1	Sipacapa	Pueblo	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mejoramiento de centro de salud.</li> </ul>	
2	Agua Caliente	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Construcción de centro de salud.</li> <li>●Sistema de drenaje.</li> <li>●Instituto de diversificado.</li> <li>●Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>●Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>●Mejoramiento de puentes.</li> <li>●Vías de acceso.</li> </ul>
3	Antiguo Copetaquo	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Construcción de centro de salud.</li> <li>●Sistema de drenaje.</li> <li>●Instituto de diversificado.</li> <li>●Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>●Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Sistemas de riego.</li> </ul>
4	Buena Vista	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	
5	Cancil	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Construcción de centro de salud.</li> <li>●Sistema de drenaje.</li> <li>●Instituto de diversificado.</li> <li>●Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>●Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Sistemas de riego.</li> </ul>
6	Canoj	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Construcción de centro de salud.</li> <li>●Sistema de drenaje.</li> <li>●Instituto de diversificado.</li> <li>●Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>●Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>●Vías de acceso.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

7	Carrizal	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Salón comunal.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
8	Chuac la Unión	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
9	Chual	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Salón comunal.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
10	Cumbre la Montaña	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
11	El Carrizal	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Pozo de agua.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

12	El Maguey	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
13	El Rincón	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> <li>● Construcción de cocina para escuela primaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Mejoramiento de puentes.</li> </ul>
14	Escupija	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Mejoramiento de centro de salud.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
15	Flor de las Cruces	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

16	Guancache	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
17	Independencia Chilil	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	
18	La Barranca el Cafetal	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Abastecimiento de agua potable.</li> <li>● Salón comunal.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Mejoramiento de puentes.</li> </ul>
19	La Ciénaga	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

20	La Estancia	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
21	La Isla	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	
22	La Nueva Esperanza	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
23	La Vega	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
24	Las Minas	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Mejoramiento de puentes.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

25	Llano Grande	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	● Sistemas de riego.
26	Los Alisos	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	
27	Los Encuentros	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	● Sistemas de riego.
28	Los Hernández	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Abastecimiento de agua potable.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
29	Nimache	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	● Sistemas de riego.
30	Pie de la Cuesta	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

31	Nueva Victoria	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> <li>● Instalaciones educativas a nivel básico.</li> </ul>	● Sistemas de riego.
32	Palimope	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
33	Plan de la Gloria	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Asesoría técnica para las actividades de tejidos.</li> </ul>
34	Plan de los López	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	● Sistemas de riego.

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

35	Plan Grande	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
36	Poj	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de acopio.</li> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
37	Pueblo Viejo	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
38	Puente Blanco	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
39	Puerta de San Bartolo	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Construcción de alcaldía auxiliar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Vías de acceso.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

40	Quecá	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Abastecimiento de agua potable.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
41	Quequesiguán	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Abastecimiento de agua potable.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Mejoramiento de puentes.</li> </ul>
42	Roca de San Pedro	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
43	Salem	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Vías de acceso.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

44	Salitre Grande	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Abastecimiento de agua potable.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> <li>● Mejoramiento de puentes.</li> </ul>
45	San Antonio la Cruz	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de acopio.</li> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
46	San Isidro Setivá	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> <li>● Construcción de cancha deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
47	San Miguel	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
48	Santa Clara	Cantón	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

49	Saquibal	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Construcción de alcaldía auxiliar.</li> </ul>	
50	Saquimlaj	Caserío	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
51	Setivá	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
52	Sibinal	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Salón comunal.</li> <li>● Seguimiento de construcción para escuela local.</li> <li>● Construcción de cancha deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de acopio.</li> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## Viene de la página anterior

53	Tres Cruces	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Energía eléctrica.</li> <li>● Alumbrado público.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de acopio.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
54	Vega de los Chocoyos	Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Sistema de extracción de basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>
55	Xeabaj	Aldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de centro de salud.</li> <li>● Sistema de drenaje.</li> <li>● Instituto de diversificado.</li> <li>● Planta de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.</li> <li>● Seguimiento de construcción para escuela local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de vías de acceso.</li> <li>● Sistemas de riego.</li> </ul>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

Los requerimientos de inversión social y productiva se detectaron mediante la aplicación de guías de observación y entrevistas a miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- al atender las necesidades encontradas, facilitará y promoverá el desarrollo en todas las comunidades del municipio de Sipacapa.

#### 4.4.1 Priorización de proyectos

Se realiza por medio de la identificación de necesidades, formulación y ejecución de proyectos de inversión social con el objetivo de satisfacer las necesidades de las comunidades del municipio.

Al momento de la investigación se encontró que la Municipalidad recibe las propuestas, de las 42 comunidades catalogadas como pueblo, aldea y caserío que conforman el municipio, a través de los COCODE, quienes canalizan todos los requerimientos de los pobladores.

En el Concejo Municipal de Sipacapa se revisan las propuestas, donde el papel de los concejales es avalar previo a la ejecución de los proyectos, por lo que los discuten y analizan para tomar una decisión, los síndicos son representantes del ministerio público quienes dan legalidad al asunto y el alcalde tiene la firma legal. Estas personas se encuentran en el mismo edificio por lo que sostienen reuniones frecuentes durante la semana de labores para la toma de decisiones sobre el presupuesto para proyectos.

Las comunidades sostienen semanalmente reuniones con los COCODE quienes son los representantes de sus comunidades ante el Concejo Municipal, durante estas reuniones se tratan temas que afectan a las familias, tanto es aspectos sociales como productivos. Los representantes trasladan la solicitud de los proyectos que planteen los habitantes e informan sobre el avance de las obras o ejecución de presupuesto con facturas que amparen todos los gastos, ya que son fiscalizados por los pobladores.

En el Municipio se han conformado asociaciones de vecinos denominadas sectores, quienes no tienen representación por sí mismas ante el Consejo Municipal, sino únicamente por medio de los COCODE de las comunidades reconocidas por la Municipal, por lo que deben abocarse a éstos para realizar las solicitudes que consideren necesarias para mejoras comunes. Existen necesidades básicas en el municipio que no han sido atendidas y que son de vital importancia para elevar el nivel de calidad de vida de sus habitantes. Por tal motivo, se sugiere jerarquizar la ejecución de proyectos en base a reglas.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos**  
**Priorización de Proyectos**  
**2014**

Requerimiento	Cantidad	Cobertura Municipal
Institución educativa	48	Todos los poblados requieren instituto de educación diversificada, a excepción de: Buena Vista, La Isla, Los Alisos, Pie de la Cuesta, Santa Clara, Sipacapa y Tres Cruces
Centro de salud	47	Todos los poblados requieren centro de salud, a excepción de Buena Vista, La Isla, Los Alisos, Pie de la Cuesta, Quecá, Tres Cruces y otros que necesitan mejoramiento del centro de salud como Escupija y Sipacapa.
Agua potable	6	Los poblados que no cuentan con agua potable son: El Carrizal, La Barranca El Cafetal, Los Hernández, Quecá, Quequesiguán, Salitre Grande
Electricidad para vivienda	23	Los poblados que no cuentan con electricidad para sus viviendas son: Chual, Cumbre la Montaña, El Maguey, El Rincón, Flor de las Cruces, La Barranca El Cafetal, Las Minas, Llano Grande, Los Hernández, Nueva Victoria, Palimope, Plan de la Gloria, Plan Grande, Puerta de San Bartolo, Quecá, Quequesiguán, Salem, San Antonio La Cruz, San Isidro Setivá, Saquimlaj, Setivá, Sibinal, Tres Cruces
Sistema de extracción de basura	54	A excepción de Sipacapa, todos los poblados requieren que se implemente un sistema de extracción de basura
Tratamiento de aguas servidas o desechos sólidos	49	A excepción de Sipacapa, Buena Vista, El Carrizal, La Isla, Los Alisos y Santa Clara, todos los poblados requieren que se implemente el tratamiento a aguas servidas o desechos sólidos
Sistema de drenaje	50	A excepción de Sipacapa, Buena Vista, La Isla, Los Alisos y Santa Clara, todos los poblados requieren sistema de drenaje
Alumbrado público	23	Los poblados que no cuentan con alumbrado público son: Chual, Cumbre la Montaña, El Maguey, El Rincón, Flor de las Cruces, La Barranca El Cafetal, Las Minas, Llano Grande, Los Hernández, Nueva Victoria, Palimope, Plan de la Gloria, Plan Grande, Puerta de San Bartolo, Quecá, Quequesiguán, Salem, San Antonio La Cruz, San Isidro Setivá, Saquimlaj, Setivá, Sibinal, Tres Cruces

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2014.

La priorización de proyectos como se puede evidenciar en el cuadro anterior, debe ir enfocada a resolver la cobertura de agua potable en seis poblados y el acceso a energía eléctrica para viviendas en veintitrés comunidades, puesto que

son necesidades básicas para las familias. Además de introducir alumbrado público que puede significar desarrollo productivo en estos lugares.

En cuanto a proyectos de inversión productiva, es evidente que la problemática mayor se traduce en construir vías de acceso y puentes para comunicar un poblado con otro y de esta forma, ser accesibles para desarrollar actividades productivas, como el comercio que requiere que existan caminos que puedan transitarse por vehículos para trasladar productos sin elevar los costos en forma considerable.

## CONCLUSIONES

Derivado de la investigación realizada durante el año 2014 en el municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos, se valida la hipótesis planteada: se establece que se tienen debilidades en el proceso administrativo, por lo que se elaboraron las siguientes conclusiones:

1. La división política del Municipio en el año 2014, según datos obtenidos se han modificado el número de centros poblados debido a que varias comunidades han buscado tener su propia administración, tanto al último censo donde se localizan treinta y cuatro centros poblados y en el trabajo de campo efectuado se encontraron seis caseríos más, doce áreas como sectores y un cantón de las cuales las dos últimas categorías no cuenta con alcaldía auxiliar o consejo de desarrollo lo que significa depende de otras comunidades.
2. La población del área rural integra el 96% del cual no difiere en mayor medida a los datos de los dos últimos censos; sin embargo, la población crece más en el área rural que en el área urbana y la población económicamente activa aumenta conforme al tiempo y en función al crecimiento de la población del cual se integra más mujeres lo que implica cambios culturales y una necesidad de integrar a la producción y economía.
3. Los servicios básicos son de vital importancia para evaluar el desarrollo y bienestar de las comunidades con el objetivo de medir y analizar la tendencia de los indicadores de la población del Municipio, en el año 2014 la población tiene acceso a energía eléctrica en un 64%, agua potable 89%, el 3% de servicios de drenajes y alcantarillados, el 90% de letrización.

4. La municipalidad tiene varias debilidades en la aplicación del proceso administrativo, la falta de comunicación de los procedimientos, la misión, visión y valores provoca que no exista un sentido de pertenencia en el personal que labora en la institución.
  
5. No se tiene un procedimiento establecido para reclutamiento y selección de personal, inducción al puesto y solicitud de capacitación; por lo que las personas pueden carecer del conocimiento y experiencia necesarios para ocupar los puestos, cometer errores por desinformación en los primeros días de trabajo y no tener acceso a actualizar sus conocimientos para promover la mejora continua en la municipalidad.
  
6. Se tienen reuniones semanales para evaluar en avance con las metas planteadas por área, sin embargo, no existe una evaluación de desempeño por medio de la que se realice la medición sobre el esfuerzo y logros de las personas, lo que provoca que exista reconocimiento general al lograr las metas con subjetividad sobre los esfuerzos individuales.
  
7. Según los datos recabados existen necesidades en cuanto a inversión en requerimientos sociales, ya que se han ejecutado varios proyectos en la cabecera y en algunas comunidades no se cuenta con servicios básicos.
  
8. La municipalidad no cuenta con un área de recursos humanos que tenga por objetivo contar con el personal idóneo para los puestos y dar seguimiento para el aprovechamiento del recurso humano, por lo que, se utiliza el conocimiento empírico para la selección, contratación y capacitación del personal.

9. No existe un departamento administrativo, por lo que la secretaría tiene varios puestos operativos a cargo, los cuales no tiene la oportunidad de supervisar periódicamente para asegurar la ejecución, debido a la naturaleza de su puesto.
  
10. Existe poco desarrollo en el municipio, derivado de la falta de inversión en infraestructura productiva y social, que limita la posibilidad de poner en marcha las potencialidades productivas existentes.
  
11. El medio ambiente es poco saludable en algunas áreas, debido a que falta sistema de drenajes, tratamientos de aguas servidas o desechos sólidos, y recolección de basura en la mayoría de comunidades.

## RECOMENDACIONES

Con base al análisis de los resultados obtenidos en el presente informe, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que las autoridades municipales actualicen a los centros poblados que faltan en los registros de la división política administrativa del Municipio, para tomarlos en cuenta en la ejecución de programas, políticas y proyectos por medio de la Oficina Municipal de Planificación, para que tengan su propio alcalde auxiliar y se gestionen las mejoras necesarias con prontitud.
2. Que los líderes comunitarios gestionen ante el gobierno central el apoyo en elaborar políticas y programas que permitan la incorporación de la fuerza de trabajo femenina y que éstas tengan la oportunidad de aportar al desarrollo integral del Municipio.
3. Que las autoridades municipales realicen una priorización de proyectos, para ejecutar obras en las comunidades donde aún no se cuentan con los servicios de agua potable, electricidad en viviendas y letrinización principalmente en el corto plazo y así brindar mejor calidad de vida a la población.
4. Que las autoridades municipales habiliten espacios para colocar información importante sobre visión, misión, valores y procedimientos a los empleados, que impulsados por el área de recursos humanos, tengan como función promover el sentido de pertenencia a la organización.
5. Que se implementen los procedimientos de selección, contratación, inducción y capacitación al personal, por medio del área de recursos humanos que deberá aprobar el concejo municipal, enfocándose en contar con las

personas idóneas para cada puesto y brindarles de forma adecuada la introducción a la organización y oportunidades de crecimiento profesional.

6. Que las autoridades municipales planteen metas que estén alineadas a las propias, para que sean evaluadas de forma individual por medio de una evaluación de desempeño y lograr de forma objetiva el reconocimiento a los logros o la corrección
7. Que las autoridades municipales establezcan criterios para priorizar proyectos de inversión social a fin de apoyar en la satisfacción de las necesidades primarias de la población que aún carece de servicios básicos, y de esta forma asignar el presupuesto suficiente y lograr la cobertura que se requiere.
8. Que las autoridades municipales aprueben la contratación de un encargado de recursos humanos que realice todas las actividades necesarias para implementar los procedimientos que aseguren las mejores prácticas en selección, contratación, inducción y capacitación de empleados, con el objetivo de obtener mejores resultados en las actividades planificadas.
9. Que las autoridades municipales aprueben la contratación de un jefe administrativo que apoye con encargarse de la operación de las áreas de fontanería, administradores de mercados, guardias de seguridad, encargados de limpieza y pilotos; para tener control sobre las funciones que se deben ejecutar y seguimiento en tiempo para lograr los resultados deseados.
10. Que las autoridades municipales incluyan en el Plan Operativo Anual - POA- la ejecución de los proyectos que impulsen el desarrollo económico productivo y social del municipio, al enfocarse en realizar inversiones que

permitan a sus habitantes, poner en práctica actividades productivas donde se aprovechen los recursos disponibles.

11. Que las autoridades municipales elaboren un plan para minimizar el impacto al ambiente y la exposición de las personas a contaminación, por medio de la ejecución de proyectos que se adapten al área rural y urbana; donde se establezca el espacio temporal que se requiere para cerrar esta brecha y los recursos económicos necesarios a invertir.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Catalán, J.A. 2013. Método para la Investigación del diagnóstico socioeconómico. 3a. ed. Guatemala. Editorial Praxis. p. 44.

Chiavenato, I 2002. Introducción a la Teoría General de la Administración. 2ª. Ed. McGraw-Hill. 475 p.

Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal, Decreto Número 22-2010.

-----. Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87.

-----. Ley de Arbitrio del Ornato Municipal, Decreto 121-96.

-----. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002.

-----. Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto 1132.

-----. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002.

-----. Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92.

-----. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97.

-----. Ley de Acceso a la Información, Decreto 57-2008.

Diccionario Enciclopédico. 2001. España, Editorial Océano. p. 222

Diccionario Geográfico Nacional. 1978. Guatemala. 21 p

Instituto Nacional de Estadística -INE-. III Censo Nacional Agropecuario 1979. Departamento de San Marcos, Municipio de Sipacapa.

-----IV Censo Nacional Agropecuario 2003. Departamento de San Marcos, Municipio de Sipacapa.

-----X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994, Departamento de San Marcos, Municipio de Sipacapa.

-----XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del año 2002, Departamento de San Marcos, Municipio de Sipacapa.

-----Encuesta Nacional de condiciones de vida 2006.

Jiménez De Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2a. ed. Guatemala. p. 17.

Koontz, H. O'Donnell, C., Heinz, E. 1985. Administración. México, Mc Graw Hill. p. 9, 413, 508, 561.

Plan de Desarrollo 2010. Monografía del Municipio de Sipacapa, departamento de San Marcos. Guatemala. Ed. Paxil. Guatemala. pp. 6-8.

Real Academia Española. (en línea). España. Consultado el 18 de febrero de 2016. Disponible en: <http://dle.rae.es>.

Stephen, R y Coulter, M. 2010. Administración. 10ª. ed. México. Pearson. p. 144, 183, 455, 561.

Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996. Apuntes de Administración I. Primera Parte. Guatemala. p. 133

Universidad de San Carlos de Guatemala. 2014. Manual de las 35 Reglas. Ejercicio Profesional Supervisado, Seminario General. Guatemala. p. 12.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**  
**OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER**  
**SIPACAPA, SAN MARCOS**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
1 OBJETIVOS DEL MANUAL	1
1.1 OBJETIVO GENERAL	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1
3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	1
COORDINADORA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER	2
ASISTENTE OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER	4

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente manual se incluyen la descripción de puestos de la Oficina Municipal de la Mujer, con lo que se pretende establecer lineamientos claros y específicos sobre el perfil de las candidatas que deben seleccionarse y evaluarse previo a contratarlas para la posición de coordinadora y asistente.

Es de vital importancia para el cumplimiento de las metas propuestas, contar el recurso humano que ejecutará las acciones adecuadas para encaminar las actividades y que se traduzcan en resultados que impacten de forma positiva al promover la igualdad de derechos y la participación de las mujeres Sipacapenses en el desarrollo integral de sus comunidades y sus familias.

Esta oficina se crea como cumplimiento a uno de los objetivos de los Acuerdos de Paz, firmados en 1996, de donde las mujeres construyen espacios sociales y de identidad indígena.

El objetivo de la oficina Municipal de la Mujer es crear el vínculo entre las mujeres de las comunidades y la Municipalidad, para fortalecer el desarrollo de las actividades que cubran sus necesidades, a través de políticas y programas en que participe activamente el género femenino.

## **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Describe el fin que persigue el documento.

#### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Disponer de un documento de apoyo para la administración de la Oficina Municipal de la Mujer, donde se plasme la estructura, diseño y organización del área.

#### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

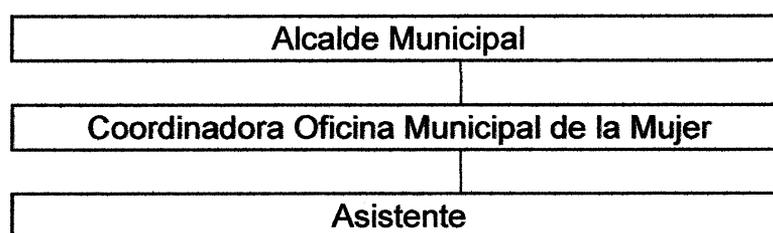
- Proponer una estructura organizacional
- Establecer puestos y sus funciones
- Eliminar la duplicidad de funciones

### **2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación, se propone el organigrama de la Oficina Municipal de la Mujer.

**Municipio de Sipacapa, Departamento de San Marcos  
Organigrama Funcional de la Oficina Municipal de la Mujer  
Año 2014**

---




---

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014.

### **3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

A continuación, se describen los puestos que se proponen en el organigrama funcional para la Oficina Municipal de la Mujer –OMM-.

<b>MUNICIPALIDAD DE SIPACAPA DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Revisión</b>	<b>1</b>	<b>Código</b>	<b>1</b>
	<b>Fecha</b>	<b>Junio 2014</b>	<b>Páginas</b>	<b>2</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>	Coordinadora Oficina Municipal de la Mujer - OMM-			
<b>UBICACIÓN</b>				
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Oficina Municipal de la Mujer			
<b>AUTORIDAD SUPERIOR</b>	Alcalde Municipal			
<b>SUBALTERNO</b>	Asistente			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
<p>Puesto técnico que tiene como función promover el desarrollo integral de la mujer desde su niñez, adolescencia y adultez, al defender sus derechos e intereses, incidiendo en la elaboración de políticas públicas que garanticen la igualdad de género.</p>				
<b>III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO</b>				
<p>Promover de manera transversal la perspectiva de género y la pertinencia cultural en las acciones municipales.</p>				
<p>Realizar propuestas de acuerdo a diagnósticos realizados, planes, programas y proyectos que garanticen el bienestar común</p>				
<p>Promover campañas de sensibilización sobre los derechos de la mujer, la juventud y la niñez</p>				
<p>Promover la participación de la mujer en el ámbito económico, político, social y cultural</p>				
<p>Promover la sensibilización y divulgación de la realidad de la violencia intrafamiliar, acoso sexual, discriminación, tráfico o trata de personas y el marco jurídico, por medio de entidades gubernamentales y no gubernamentales.</p>				
<p>Canalizar quejas de las mujeres, jóvenes y niños de las comunidades como posible solución a problemas</p>				
<p>Capacitación a mujeres que estén participando en el Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- y Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-, para que puedan elaborar propuestas de proyectos.</p>				

#### **IV. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Consejo Municipal y Alcalde**

Presentar propuestas e informes

##### **Oficina Municipal de Planificación**

Coordinar proyectos para beneficio de la mujer, niñez y la juventud de Sipacapa.

##### **Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales**

Establecer acciones en favor de la mujer, niñez y la juventud.

##### **Mujeres, niños y jóvenes**

Establecer comunicación activa.

#### **V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Educación</b>	Título de nivel medio.
<b>Experiencia</b>	Toma de decisiones.  Trabajo comunitario y comunicación social.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Establecer relaciones sociales  Liderazgo reconocido en comunidades locales.  Conocimiento en uso de equipo de computación.  Analizar e interpretar documentos.  Trabajo en equipo.
<b>Otros requisitos</b>	Género femenino  Guatemalteca, originaria del Municipio.

<b>MUNICIPALIDAD DE SIPACAPA DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Revisión</b>	<b>1</b>	<b>Código</b>	<b>1</b>
	<b>Fecha</b>	<b>Junio 2014</b>	<b>Páginas</b>	<b>2</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>	Asistente Oficina Municipal de la Mujer -OMM-			
<b>UBICACIÓN</b>				
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Oficina Municipal de la Mujer Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer -			
<b>AUTORIDAD SUPERIOR</b>	OMM-			
<b>SUBALTERNO</b>	Ninguno			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Puesto administrativo que apoya directamente a la Coordinadora en la ejecución de los planes que se promueven para el desarrollo integral de mujeres, niños y jóvenes.				
<b>III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO</b>				
Atención a visitas.				
Recepción de solicitudes.				
Seguimiento a solicitudes.				
Apoyo en actividades para ejecutar planes enfocados a desarrollo integral de las familias.				
Convocar a reuniones coordinadas para comunicarse con las mujeres, hombres, jóvenes y niños de las comunidades.				
Mantener coordinación con entidades gubernamentales y no gubernamentales.				
Operar datos, documentos e informes.				

#### IV. RELACIONES DE TRABAJO

##### **Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer**

Recibir indicaciones para el desarrollo de las actividades diarias.

##### **Personal de la Municipalidad**

Coordinar actividades que apoyen el desarrollo integral de las familias.

##### **Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales**

Establecer comunicación para organizar acciones para el apoyo de mujeres, hombres, niños y la juventud.

##### **Mujeres, niños y jóvenes**

Establecer comunicación activa.

#### V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Educación</b>	Título de nivel medio.
<b>Experiencia</b>	Relaciones sociales, atención al cliente.  Trabajo comunitario.
<b>Habilidades y destrezas</b>	Establecer relaciones sociales.  Manejo de grupos de personas.  Conocimiento en uso de equipo de computación.  Trabajo en equipo.
<b>Otros requisitos</b>	Género femenino  Guatemalteca, originaria del Municipio.

**ANEXO 2**  
**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**MUNICIPALIDAD DE SIPACAPA**  
**DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
1 OBJETIVOS DEL MANUAL	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2 CAMPO DE APLICACIÓN	1
3 JUSTIFICACIÓN	1
4 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	2
5 MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA	2
6 SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS	3
FORMULACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL -POA-	4
SOLICITUD DE PROYECTO DE FINANCIAMIENTO DEL CODEDE	7
INDUCCIÓN AL PERSONAL	11
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	14
SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	17

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente documento se ha plasmado la secuencia que siguen las actividades para los puestos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, delimitar el ámbito de acción para las posiciones, establecer responsabilidades, aclarar las dudas que pueda tener el personal previo a ejecutar una tarea.

Este es de gran apoyo para el personal que está en proceso de inducción para mostrarle un panorama general, de las acciones que deberá seguir para conseguir apoyar en el cumplimiento del logro de objetivos a su unidad y que ésta coopere con el objetivo de la Municipalidad.

Al personal en funciones le servirá como documento de consulta para alinear las actividades que ya se realizan y así permitir la mejora en los procesos establecidos, al buscar ejecutar las operaciones necesarias y con las áreas adecuadas para lograr resultados eficientes.

## **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Comprende lo que se pretende al implementar lo propuesto en el presente documento.

#### **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Proveer un documento de consulta para la realización eficiente de las actividades.

#### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Simplificar las actividades y eliminar procesos innecesarios
- Proporcionar información sobre los procesos a desempeñar
- Proporcionar material de consulta para personal de reciente ingreso
- Mejorar el aprovechamiento de recursos materiales, financieros y humanos
- Facilitar la supervisión al personal

### **2. CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente Manual de Normas y Procedimientos es de aplicación en la Oficina Municipal de Planificación, Concejo Municipal y Departamento de Recursos Humanos.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Consiste en un documento que al leerlo se propone ser una guía para la Municipalidad, en la que se encuentre el detalle de las actividades que deben realizarse para evitar duplicidad de funciones, aprovechar al máximo el recurso humano, tecnológico, financiero y material para el logro de los objetivos propuestos.

Es una herramienta para la supervisión adecuada de las tareas y su implementación puede ser el punto de partida para establecer indicadores de resultados de los cuales se pueden establecer tendencia y evaluar de manera más efectiva la medición de los resultados en determinada línea de tiempo.

Para la administración supone, que cualquier colaborador municipal pueda comprenderlo y aplicarlo a su puesto de trabajo, ya que se elabora con el objetivo de que sea un material de consulta y que no se tenga dificultad para su lectura en la ejecución de un determinado puesto.

#### **4. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL**

- El presente Manual de Procedimientos, es de uso exclusivo de personal de la Municipalidad de Sipacapa, Departamento de San Marcos, por lo que está prohibida su reproducción parcial o total.
- Constituye una guía para la ejecución de las actividades de los puestos que involucra, por lo que debe ejecutarse como indica.
- Es responsabilidad de cada empleada poner en práctica este procedimiento.
- Es responsabilidad del alcalde dar a conocer este manual.
- La actualización del mismo, supone la mejora continua en las áreas de trabajo.

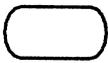
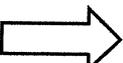
#### **5. MECANISMO DE ELABORACIÓN DE UNA NORMA**

- Éstas pueden ser planteadas únicamente por el alcalde o Concejo Municipal, quienes a su vez deben discutirlos y llegar a un consenso, a partir del cual se deberá realizar los cambios necesarios y comunicar los mismos a los empleados municipales que afecte en el desempeño de sus labores.
- Los procesos establecidos están sujetos a cambios, si la administración lo requiere, siempre y cuando se actualice el documento y se comuniquen

- Deberá haber una copia en cada unidad de la municipalidad y estar aprobada por el Concejo Municipal.

## 6. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

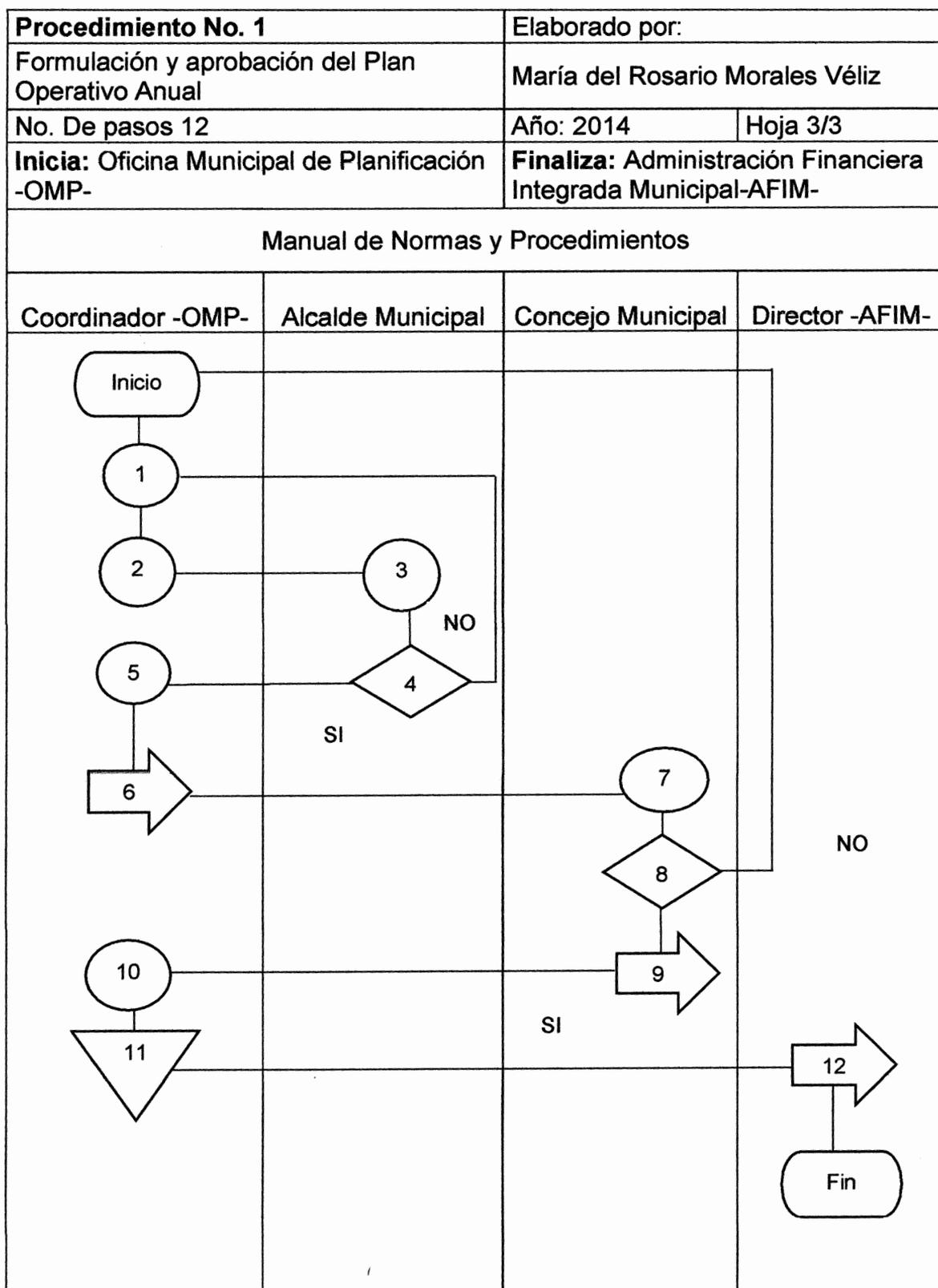
La aplicación de la simbología ANSI permite establecer sistemas de administración homogéneos para garantizar la calidad de los productos mediante la optimización de los recursos utilizados en los procedimientos de trabajo.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o final	Representa el inicio o final de una actividad.
	Operación	Indica la ejecución del procedimiento.
	Inspección	Revisión o supervisión de un proceso.
	Archivo temporal	Documento en trámite.
	Archivo definitivo	Indica guardar documentos.
	Transferencia	Traslado de actividades de un puesto a otro.
	Decisión alternativa	Indica una decisión en proceso.
	Documento	Representa la utilización de documentos, libros, folletos y hojas.
	Conector de páginas	Indica que la actividad continúa en la siguiente página.

Fuente: elaboración propia, con base a trabajo de campo, EPS 2014.

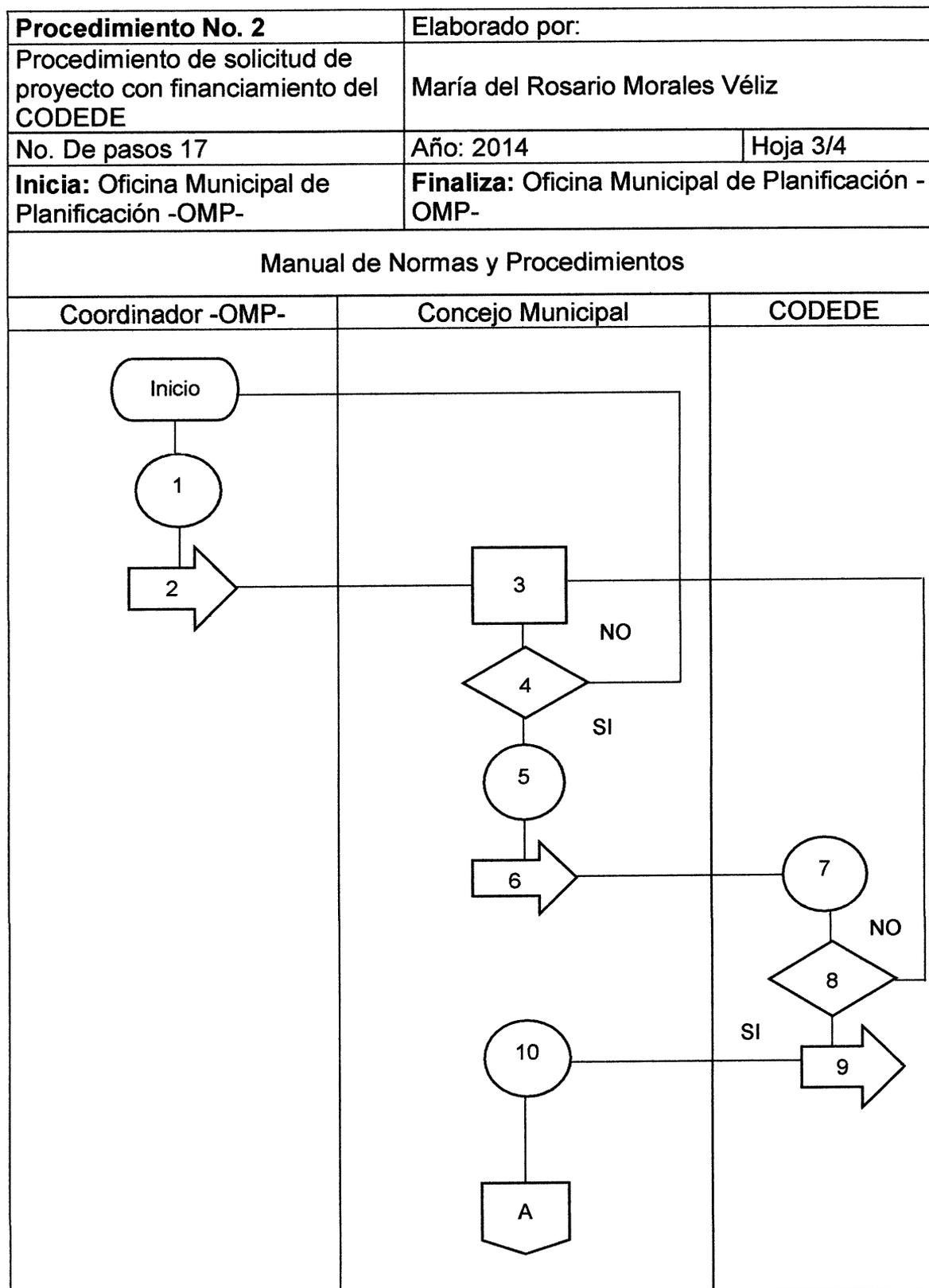
<b>Procedimiento No. 1</b>	<b>Elaborado por:</b>	
Formulación y aprobación del Plan Operativo Anual	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 12	Año: 2014	Hoja 1/3
<b>Inicia:</b> Oficina Municipal de Planificación - OMP-	<b>Finaliza:</b> Administración Financiera Integrada Municipal-AFIM-	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>El procedimiento presenta un método estándar para ejecutar un Plan Operativo Anual de trabajo.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>Partir de la priorización de necesidades para proponer el Plan Operativo Anual</p> <p>Establecer los proyectos a realizar para el siguiente período</p> <p><b>Normas:</b></p> <p>El Plan Operativo Anual, deberá someterse a las leyes vigentes del país y disposiciones del Ministerio de Finanzas Públicas a través del Instituto de Fomento Municipal</p> <p>Debe ser aprobado por el Concejo Municipal, en consenso, antes de noviembre de cada año.</p>		

<b>Procedimiento No. 1</b>		Elaborado por:	
Formulación y aprobación del Plan Operativo Anual		María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 12		Año: 2014	Hoja 2/3
<b>Inicia:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-		<b>Finaliza:</b> Administración Financiera Integrada Municipal-AFIM-	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>			
Responsable	Paso No.	Actividad	
Coordinador de -OMP-	1	Propone proyectos convocando a una reunión con el director de -AFIM-, alcalde municipal y tesorero	
	2	Presenta proyectos que deberían priorizarse	
Alcalde Municipal	3	Evalúa los proyectos presentados y presupuesto para su ejecución	
	4	Decide en conjunto con el director de -AFIM- los proyectos que se incluirán para el próximo período 4.1 Sí se eligen 4.2 No se eligen	
Coordinador de -OMP-	5	Elabora planificación de acuerdo a los proyectos elegidos	
	6	Presenta el Plan Operativo Anual, la última semana de octubre	
Concejo Municipal	7	Analiza el -POA- y realiza modificaciones	
	8	Aprueba el -POA- la primera semana de diciembre 8.1 Aprueba 8.2 No aprueba	
	9	Traslada la aprobación del -POA- a -OMP-	
Coordinador de -OMP-	10	Da seguimiento a los proyectos aprobados	
	11	Da seguimiento a ejecución del presupuesto asignado	
Director -AFIM-	12	Envía copia del -POA- y presupuesto a Controloría General de Cuentas de la Nación y al Instituto de Fomento Municipal.	



<b>Procedimiento No. 2</b>	<b>Elaborado por:</b>	
Procedimiento de solicitud de proyecto con financiamiento del CODEDE	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 17	Año: 2014	Hoja 1/4
<b>Inicia:</b> Oficina Municipal de Planificación - OMP-	<b>Finaliza:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>El procedimiento presenta un método estándar para realizar una solicitud de financiamiento de proyecto al Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE-</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>Realizar solicitudes de financiamiento para proyectos que beneficien al desarrollo de las comunidades del sector</p> <p>Establecer razonamientos claros sobre la justificación de los proyectos</p> <p><b>Normas:</b></p> <p>El presente procedimiento, deberá someterse a las leyes vigentes del país y disposiciones del Concejo Municipal</p> <p>Los proyectos deberán ser aprobados por el Concejo Municipal, previo a solicitar financiamiento</p>		

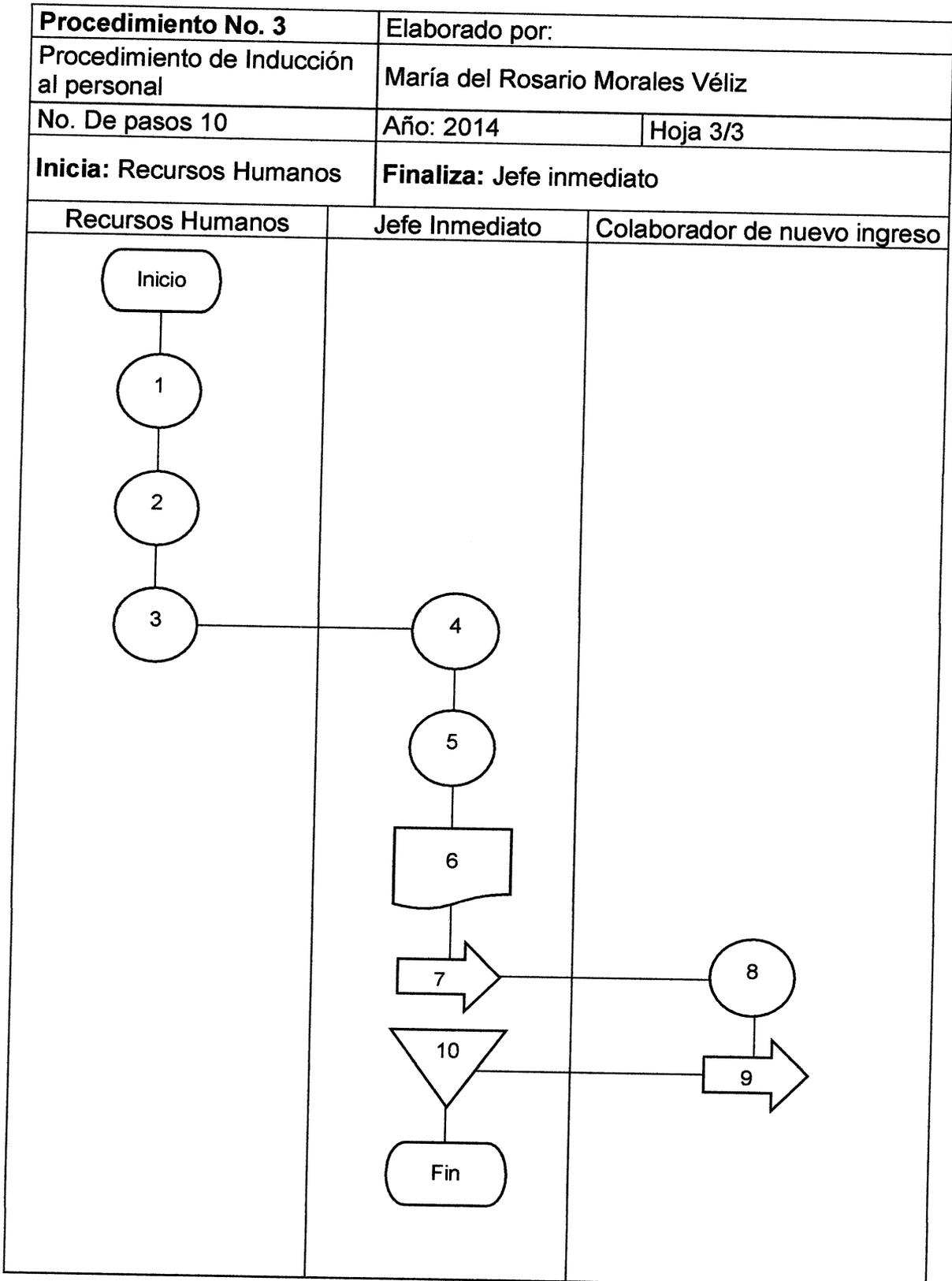
<b>Procedimiento No. 2</b>		Elaborado por:	
Procedimiento de solicitud de proyecto con financiamiento del CODEDE		María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 17		Año: 2014	Hoja 2/4
<b>Inicia:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-		<b>Finaliza:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>			
Responsable	Paso No.	Actividad	
Coordinador de -OMP-	1	Elabora perfiles de proyectos según prioridad	
	2	Traslada perfiles a Concejo Municipal	
Concejo Municipal	3	Revisa y aprueba perfiles de proyectos	
	4	Si no son aprobados, se solicitan cambios a -OMP-	
		4.1 Aprueba	
		4.2 No aprueba	
CODEDE	5	Autoriza documentos a enviar a CODEDE	
	6	Traslada documentos a CODEDE	
	7	Recibe documentos	
Concejo Municipal	8	Autoriza o rechaza solicitud	
		8.1 Autoriza solicitud	
		8.2 Rechaza solicitud	
Concejo Municipal	9	Traslada resolución a Concejo Municipal	
	10	Recibe documentos	
Coordinador de -OMP-	11	Traslada al OMP la responsabilidad de la ejecución de los proyectos que hayan sido aprobados	
	12	Realiza la programación previa a ejecución de proyectos	
Concejo Municipal	13	Traslada programación para autorización	
	14	Firma programación	
Coordinador de -OMP-	15	Traslada programación autorizada a OMP	
	16	Ejecuta programación	
	17	Archiva documentos	



<b>Procedimiento No. 2</b>	Elaborado por:	
<b>Procedimiento de solicitud de proyecto con financiamiento del CODEDE</b>	María del Rosario Morales Véliz	
<b>No. De pasos 17</b>	Año: 2014	Hoja 4/4
<b>Inicia:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-	<b>Finaliza:</b> Oficina Municipal de Planificación -OMP-	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<b>Coordinador -OMP-</b>	<b>Concejo Municipal</b>	<b>CODEDE</b>
<pre> graph TD     12((12)) --&gt; 13[13]     13 --&gt; 14((14))     14 --&gt; 15[15]     15 --&gt; 16((16))     16 --&gt; 17[17]     17 --&gt; Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 11[11]     11 --&gt; 14((14))     14 --&gt; 15[15] </pre>	

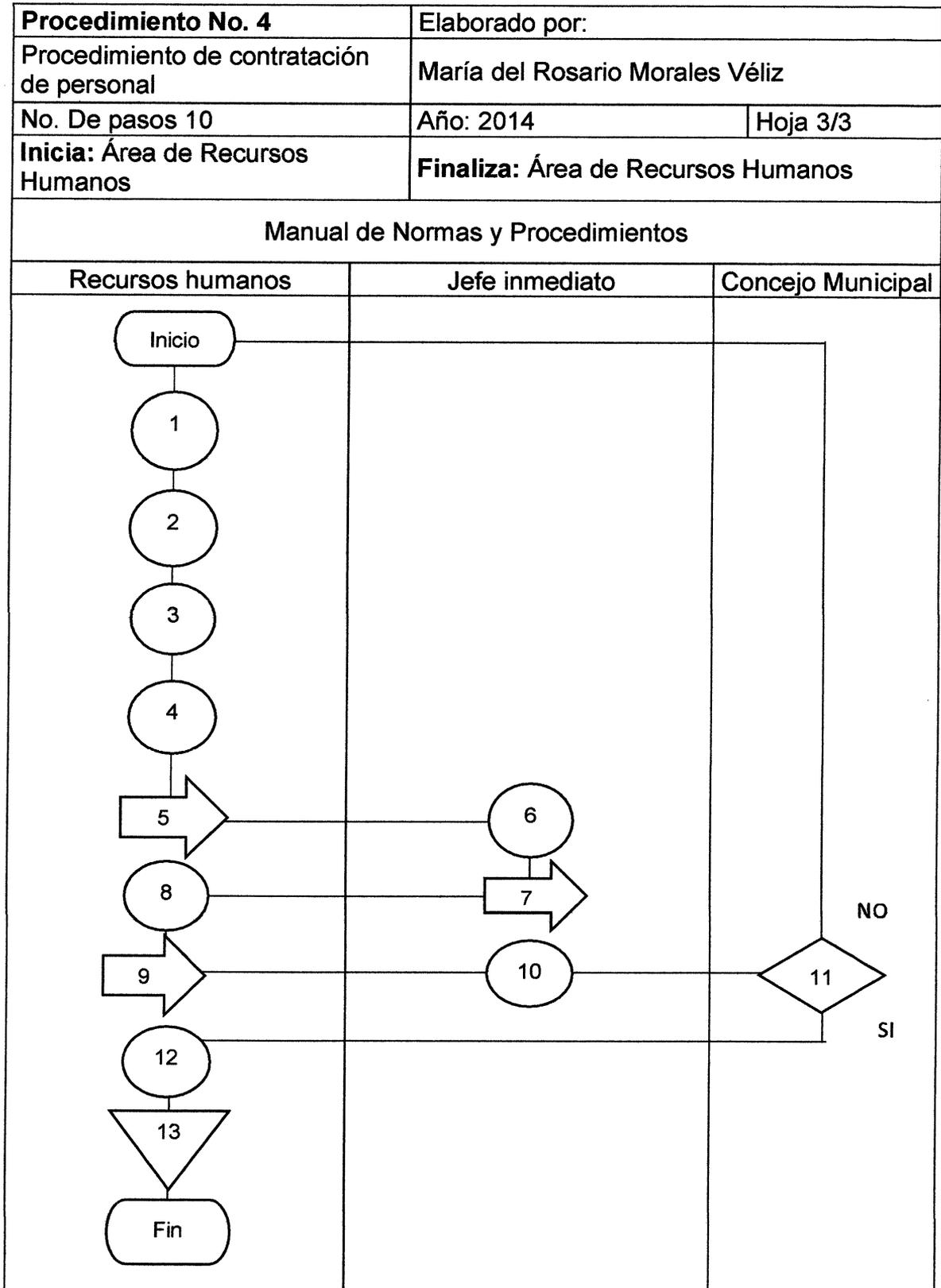
<b>Procedimiento No. 3</b>	<b>Elaborado por:</b>	
Procedimiento de Inducción al personal	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 10	Año: 2014	Hoja 1/3
<b>Inicia:</b> Recursos Humanos	<b>Finaliza:</b> Jefe inmediato	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>El procedimiento presenta un método estándar para realizar la inducción al personal de nuevo ingreso.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>Asegurar que se comunique la información general de la Municipalidad</p> <p>Realizar un repaso de las actividades a realizar por el nuevo empleado</p> <p><b>Normas:</b></p> <p>El presente procedimiento deberá ser revisado por el Concejo Municipal previo a su implementación</p> <p>La persona idónea para realizar el proceso será el jefe inmediato superior, por lo que será el responsable de la ejecución del procedimiento de inducción</p> <p>Debe existir evidencia de la inducción.</p>		

<b>Procedimiento No. 3</b>		Elaborado por:	
Procedimiento de Inducción al personal		María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 10		Año: 2014	Hoja 2/3
<b>Inicia:</b> Jefe Inmediato		<b>Finaliza:</b> Jefe inmediato	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>			
Responsable	Paso No.	Actividad	
Recursos Humanos	1	Dar bienvenida al nuevo colaborador, en una breve reunión	
	2	Dar recorrido por instalaciones de la Municipalidad, explicando generalidades sobre cada área y el rol que desempeñan en las operaciones diarias	
	3	Presentar al colaborador con el jefe y el personal de las áreas en una breve reunión	
Jefe Inmediato	4	Proporcionar datos de las personas con las que tendrá más relación por la índole del trabajo y presentarlo	
	5	Adecuar el puesto de trabajo al colaborador, si este tuviera algún impedimento físico	
	6	Presenta los documentos donde se especifiquen las tareas a realizar	
	7	Entrega un formato donde se hace constar que se le dio el proceso de inducción y los pasos realizados, así como el descriptor de su puesto	
Colaborador de nuevo ingreso	8	Firma de recibidos los documentos	
	9	Devuelve formato firmado	
Jefe Inmediato	10	Archiva evidencia	



<b>Procedimiento No. 4</b>	<b>Elaborado por:</b>	
Procedimiento de contratación de personal	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 13	Año: 2014	Hoja 1/3
<b>Inicia:</b> Área de Recursos Humanos	<b>Finaliza:</b> Área de Recursos Humanos	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>El procedimiento presenta un método estándar para la contratación de personal.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>Establecer los pasos a seguir para la contratación de nuevo personal.</p> <p>Garantizar la contratación del recurso humano idóneo para el puesto vacante.</p> <p><b>Normas:</b></p> <p>El presente procedimiento deberá ser revisado por el Concejo Municipal previo a su implementación.</p> <p>La persona idónea para realizar el proceso será el área de Recursos Humanos, quien seleccionará el candidato será el jefe inmediato, con la aprobación del Concejo Municipal.</p>		

<b>Procedimiento No. 4</b>		Elaborado por:	
Procedimiento de contratación de personal		María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 13		Año: 2014	Hoja 2/3
<b>Inicia:</b> Área de Recursos Humanos		<b>Finaliza:</b> Área de Recursos Humanos	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>			
<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>	
Área de Recursos Rumanos	1	Consultar el descriptor de puestos de la plaza vacante	
	2	Colocar el anuncio en el medio publicitario disponible	
	3	Recibir expedientes	
	4	Depurar de expedientes de acuerdo al descriptor de puestos y requisitos indispensables	
	5	Entrega de papelería a jefe inmediato	
Jefe inmediato	6	Entrevistar	
	7	Devolver expedientes seleccionados	
Área de Recursos Humanos	8	Realizar evaluación psicométrica	
	9	Devolver expediente a jefe inmediato	
Jefe inmediato	10	Solicitar aprobación de candidato seleccionado a Concejo Municipal	
Concejo municipal	11	Aprobar expediente	
	11	11.1 Aprueba 11.2 No aprueba	
Área de Recursos Humanos	12	Contratar candidato	
	13	Archivar expediente y contrato	



<b>Procedimiento No. 5</b>	Elaborado por:	
Procedimiento solicitud de capacitación	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 10	Año: 2014	Hoja 1/3
<b>Inicia:</b> Área que solicita capacitación	<b>Finaliza:</b> Área de Recursos Humanos	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>El procedimiento presenta un método estándar para la coordinación de capacitaciones.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>Establecer los pasos a seguir para solicitar capacitación.</p> <p><b>Normas:</b></p> <p>El presente procedimiento deberá ser revisado por el Concejo Municipal previo a su implementación.</p> <p>Las capacitaciones podrán solicitarse únicamente por el jefe de cada área y serán aprobadas por el Concejo Municipal previo a su ejecución.</p>		

<b>Procedimiento No. 5</b>		Elaborado por:	
Procedimiento solicitud de capacitación		María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 10		Año: 2014	Hoja 2/3
<b>Inicia:</b> Área que solicita capacitación		<b>Finaliza:</b> Área de Recursos Humanos	
<b>Manual de Normas y Procedimientos</b>			
Responsable	Paso No.	Actividad	
Jefe de área	1	Solicitar capacitación a Recursos Humanos	
Recursos Humanos	2	Busca capacitadores sobre el tema solicitado	
	3	Cotiza la capacitación	
	4	Indica al jefe de área las opciones disponibles	
Jefe de área	5	Selecciona capacitador	
	6	Solicita aprobación de capacitación al Concejo Municipal	
Concejo municipal	7	Aprueba capacitación	
		7.1 Aprueba 7.2 No aprueba	
Área de Recursos Humanos	8	Coordina capacitación	
	9	Realiza evaluación a personal capacitado sobre tema impartido.	
	10	Archiva evidencia de capacitación realizada.	

<b>Procedimiento No. 5</b>	Elaborado por:	
Procedimiento solicitud de capacitación	María del Rosario Morales Véliz	
No. De pasos 10	Año: 2014	Hoja 3/3
<b>Inicia:</b> Área que solicita capacitación	<b>Finaliza:</b> Área de Recursos Humanos	

Manual de Normas y Procedimientos

