

MUNICIPIO DE SIBINAL
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL”

JUAN CARLOS ZAMORA PIRIQUE

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE SIBINAL
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

SIBINAL – VOLUMEN 11

2-77-15-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 SIBINAL
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

JUAN CARLOS ZAMORA PIRIQUE

previo a conferírsele el título
de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2016.

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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

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 31 de mayo de 2016, según Acta No. 09-2016 Punto TERCERO inciso 3.3, subinciso 3.3.46 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 Sibinal, departamento de San Marcos.

Presentó **JUAN CARLOS ZAMORA PIRIQUE**

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 cinco días del mes de julio de dos mil dieciséis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORÁN
SECRETARIO



M.CH.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por permitirme llegar con vida hasta este momento y brindarme la sabiduría y el conocimiento necesario hasta culminar mi formación académica.
- A MIS PADRES:** Virgilio Alfredo Zamora (Q.D.P) quien estoy seguro que en este momento está aplaudiéndome desde lo alto por este triunfo, y de manera muy especial a mi madre María del Carmen por permitirme la vida y brindarme su amor, consejos y apoyo incondicional en cada etapa de mi existencia.
- A MIS HERMANOS Y HERMANAS:** Jorge, Josué, Byron, Sulma y Alicia por su comprensión, respeto y cariño hacia mi persona y estar conmigo en los momentos más difíciles.
- A MIS SOBRINAS/SOS** Para que mi triunfo sea un ejemplo y motivo de superación personal.
- A TODA MI FAMILIA EN GENERAL:** Por sus muestras de afecto y respeto hacia mi persona y por brindarme el apoyo en los momentos requeridos.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad y trabajar siempre conmigo en la búsqueda de tan anhelado sueño.
- A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN:** ¡Con aprecio y respeto!; por compartir momentos agradables y difíciles dentro y fuera de las aulas universitarias.
- AL PUEBLO DE GUATEMALA:** Especialmente al Municipio de Sibinal, por su valiosa colaboración para la realización del presente informe.
- A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Especialmente a la siempre bien ponderada, Facultad de Ciencias Económicas, por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas y compartir con la sociedad los conocimientos adquiridos.
- A USTED:** Por compartir conmigo este momento tan especial.

ÍNDICE GENERAL

Página

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I MARCO MUNICIPAL

1.1	CONTEXTO NACIONAL	1
1.2	CONTEXTO DEPARTAMENTAL	3
1.3	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO	4
1.4	LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS	5
1.4.1	Clima	8
1.4.2	Orografía	8
1.4.3	Aspectos culturales y deportivos	9
1.5	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	9
1.5.1	División política	10
1.5.2	División administrativa	13
1.5.2.1	Concejo Municipal	13
1.5.2.2	Alcaldías auxiliares	13
1.5.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	13
1.6.	RECURSOS NATURALES	14
1.6.1	Recursos naturales renovables	14
1.6.1.1	Agua	14
1.6.1.2	Bosques	14
1.6.1.3	Fauna	15
1.6.1.4	Flora	16
1.6.2	Recursos naturales no renovables	16
1.6.2.1	Suelos	16
1.6.2.2	Minas y canteras	16
1.7	POBLACIÓN	16
1.7.1	Población total, número de hogares y tasa de crecimiento	17
1.7.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	17
1.7.3	Densidad poblacional	18
1.7.4	Población económicamente activa	18
1.7.4.1	Por sexo	18
1.7.4.2	Por área geográfica	18
1.7.4.3	Por actividad productiva	19
1.7.5	Migración	19
1.7.5.1	Inmigración	19

1.7.5.2	Emigración	19
1.7.6	Vivienda	20
1.7.7	Pobreza	20
1.7.7.1	Pobreza extrema	20
1.7.7.2	Pobreza no extrema	20
1.7.8	Desnutrición	21
1.7.9	Empleo	21
1.7.9.1	Desempleo	21
1.7.9.2	Subempleo	21
1.8	ESTRUCTURA AGRARIA	22
1.8.1	Tenencia de la tierra	22
1.8.2	Uso actual y potencial de la tierra	22
1.8.3	Concentración de la tierra	23
1.8.3.1	Coefficiente de Gini	23
1.8.3.2	Curva de Lorenz	23
1.9	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	25
1.9.1	Educación	25
1.9.2	Salud	26
1.9.3	Agua	26
1.9.4	Energía eléctrica	26
1.9.5	Drenajes y alcantarillado	27
1.9.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	27
1.9.7	Sistema de recolección de basura	27
1.9.8	Letrinización	27
1.9.9	Cementerio	27
1.10	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	28
1.10.1	Unidades de riego y miniriego	28
1.10.2	Centro de acopio	28
1.10.3	Mercados	28
1.10.4	Vías de acceso	28
1.10.5	Puentes	29
1.10.6	Energía eléctrica comercial e industrial	29
1.10.7	Telecomunicaciones	30
1.10.8	Transporte	30
1.10.9	Rastros	30
1.11	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	30
1.11.1	Organizaciones sociales	31
1.11.2	Organizaciones productivas	31
1.12	ENTIDADES DE APOYO	31
1.13	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	33
1.13.1	Requerimientos de inversión social	33

1.13.2	Requerimientos de inversión productiva	34
1.14	ANÁLISIS DE RIESGOS	34
1.14.1	Matriz de identificación de riesgos	34
1.14.2	Matriz de vulnerabilidades	36
1.15	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	37
1.16	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	38
1.16.1	Actividad agrícola	38
1.16.2	Actividad pecuaria	39
1.16.3	Comercio y servicios	39
1.16.4	Actividad agroindustrial	39
1.16.5	Actividad artesanal	39

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	MARCO LEGAL	40
2.1.1	Autonomía municipal	40
2.1.2	Gobierno municipal	41
2.1.3	Recursos económicos del municipio	41
2.1.4	Asignación para las municipalidades	41
2.1.5	Marco legal de los municipios	41
2.2	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD	42
2.2.1	Concejo municipal	43
2.2.2	Alcaldía municipal	47
2.2.3	Secretaría	47
2.2.4	Administración financiera integrada municipal	48
2.2.5	Auditoría	51
2.2.6	Policía municipal	51
2.2.7	Dirección municipal de planificación	52
2.2.8	Departamento de áreas protegidas, medio ambiente y turismo	53
2.2.9	Oficina municipal de la mujer	55
2.2.10	Unidad de promoción económica municipal	55
2.2.11	Unidad municipal de gestión ambiental para la reducción de riesgo.	57
2.3	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD	58
2.3.1	Planeación	58
2.3.1.1	Principios de la planeación	59
2.3.1.2	Planeación estratégica	60
2.3.1.3	Elementos de la planeación estratégica	61

2.3.1.4	Plan operativo anual	63
2.3.2	Organización	64
2.3.2.1	Principios de la organización	65
2.3.2.2	Estructura organizacional	66
2.3.2.3	Manuales administrativos	69
2.3.2.4	Clima y cultura organizacional	70
2.3.3	Integración	70
2.3.3.1	Principios de la integración	71
2.3.3.2	Reclutamiento y selección	72
2.3.3.3	Inducción	73
2.3.3.4	Capacitación	73
2.3.4	Dirección	74
2.3.4.1	Principios de la dirección	75
2.3.4.2	Elementos de la dirección	76
2.3.5	Control	78
2.3.5.1	Principios del control	79
2.3.5.2	Técnicas del control	80
2.3.5.3	Calidad del servicio	81
2.3.6	Higiene y seguridad laboral	82
2.3.6.1	Limpieza	83
2.3.6.2	Señalización	83
2.3.6.3	Ventilación e iluminación	84

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

3.1	PROPUESTA GENERAL	85
3.1.1	Planeación	85
3.1.1.1	Planeación estratégica	85
3.1.2	Organización	87
3.1.2.1	Estructura organizacional	87
3.1.2.2	Manual de organización	89
3.1.2.3	Manual de normas y procedimientos	89
3.1.3	Integración	90
3.1.3.1	Propuesta de departamento de recursos humanos	90
3.1.3.2	Reclutamiento y selección	92
3.1.3.3	Inducción	93
3.1.3.4	Capacitación	94
3.1.4	Dirección	94

3.1.4.1	Motivación	95
3.1.4.2	Comunicación	96
3.1.4.3	Liderazgo	97
3.1.5	Control	97
3.1.5.1	Calidad del servicio	98
3.1.6	Higiene y seguridad laboral	100
3.1.6.1	Limpieza	101
3.1.6.2	Señalización	101

CAPÍTULO IV REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1	FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES	102
4.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	103
4.3	NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL	104
4.4	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	107
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Centros poblados por categoría. Años 1994-2002-2014.	11
2	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Entidades de apoyo. Año 2014.	32
3	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Matriz de identificación de riesgos. Año 2014.	35
4	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Matriz de vulnerabilidades. Año 2014.	36
5	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Comisiones del Concejo municipal. Período 2010-2015.	46
6	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Proyectos en ejecución. Año 2014.	103
7	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Necesidades de inversión social. Año 2014.	105
8	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Priorización de proyectos. Año 2014.	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Curva de Lorenz. Años 1979-2003-2014.	24
2	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Organigrama de la administración financiera integrada Municipal, Año 2014.	50
3	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Organigrama general. Año 2014.	67
4	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Propuesta de organigrama general. Año 2014.	88
5	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Organigrama específico, departamento de recursos humanos. Año 2014.	91
6	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Organigrama específico, departamento de servicio al cliente. Año 2014.	100

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	República de Guatemala, Indicadores de las Variables. Socioeconómicas por Año Según Descripción. Años 1994-2002-2014.	1
2	Departamento de San Marcos, Indicadores de las Variables Socioeconómicas por Año Según Descripción. Años 1994-2002-2014.	3
3	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Centros Poblados por Fuente de Datos Según Categoría. Años 1994-2002-2014.	10
4	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Resumen de actividades productivas. Año 2014.	38
5	Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos, Fuentes de ingresos municipales, Período 2010-2014, (Cifras en quetzales).	102

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos, Localización y colindancias. Año 2014.	7

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, posee como opción de evaluación final previo a otorgar el título académico en grado de licenciado, la realización del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- cuyo propósito es que los estudiantes conozcan la realidad nacional por medio del trabajo de campo y que apliquen los conocimientos adquiridos durante la carrera, a los problemas socioeconómicos identificados.

Debido a esto es necesario presentar además del informe colectivo titulado “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión” el informe individual que para este caso en particular se denomina “Diagnóstico Administrativo Municipal”, los cuales fueron aplicados al municipio de Sibinal, del departamento de San Marcos.

Las municipalidades poseen autonomía para administrar los recursos del municipio, sin embargo esta actividad se encuentra regulada por las disposiciones legales que establece el gobierno central para la administración pública. A pesar de ello en la mayoría de municipalidades del país, la gestión administrativa se realiza con algunas deficiencias, principalmente por el desconocimiento o aplicación parcial del proceso administrativo, esto como resultado del bajo nivel de escolaridad que poseen los colaboradores de dichas instituciones.

Lo anterior fundamenta la realización del presente diagnóstico el cual tiene como objetivo principal contribuir con el fortalecimiento de la gestión administrativa de la municipalidad de Sibinal, e incluye la descripción de las debilidades que presenta la administración municipal, así como las correspondientes propuestas de solución, las cuales quedan a criterio de las autoridades municipales para su implementación. Para la elaboración del presente informe, se utilizaron técnicas de investigación que poseen su base en el método científico entre ellas; la

observación, la entrevista y la encuesta. Estas fueron aplicadas durante el trabajo de campo que se desarrolló del 1 al 30 de junio de 2014, con el propósito de obtener la información de fuentes primarias. El contenido del presente informe se encuentra distribuido en cuatro capítulos, los cuales contienen a la vez varios temas y subtemas.

En el capítulo I se analiza algunos aspectos socioeconómicos del municipio como parte del ambiente externo de la municipalidad, entre ellos; salud, educación, vías de acceso, empleo, división político-administrativa, población, recursos naturales, infraestructura social y productiva, entre otros.

En el capítulo II se da a conocer la situación actual de la municipalidad por medio del diagnóstico de la organización, el cual contiene la información de todas las unidades administrativas que actualmente forman parte de la institución, así como por el diagnóstico administrativo que consiste en analizar cada una de las funciones que conforman el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

El capítulo III hace referencia a las propuestas de solución que se plantean, de acuerdo a la problemática identificada en cada una de las funciones del proceso administrativo. Estas propuestas fueron realizadas de acuerdo a las ordenanzas municipales vigentes y con base en los principios, leyes y categorías que rigen toda actividad administrativa y que además son de aplicación universal.

El capítulo IV se denomina requerimientos de inversión social, el cual incluye fuentes de ingresos municipales, proyectos que se encontraron en ejecución durante la investigación de campo, necesidades de inversión social, así como proyectos que se consideran prioritarios o de mayor beneficio para la población, tales como introducción de agua potable, mejoramiento de vías de acceso, construcción de sistema de drenajes, entre otros.

De la misma manera se incluye las conclusiones y recomendaciones correspondientes, mismas que fueron elaboradas con base en el diagnóstico realizado y leyes que regulan el funcionamiento de la municipalidad.

También se detalla por medio de la bibliografía todos los documentos que fueron consultados. Aquí se hace referencia a libros, folletos, revistas, documentos digitales y decretos que de alguna manera poseen relación con el informe que se presenta.

Posteriormente se presenta la sección de anexos, la cual se encuentra subdivida en tres partes. La primera de ellas contiene una propuesta del manual de organización para la municipalidad, documento que incluye elementos de la planeación estratégica, organigrama general propuesto así como descriptores de puestos que para este caso en particular incluye un limitado número de los mismos.

En la segunda sección se muestra el manual de normas y procedimientos, que contiene la descripción y representación gráfica de tres procedimientos, que se espera puedan servir de apoyo en la toma de decisiones y en la documentación de otros procesos.

Finalmente se muestra la sección denominada perfil de proyectos, aquí se incluye la descripción de tres perfiles de proyectos considerados como los de mayor prioridad para implementar, debido al alcance e impacto positivo que tendrán sobre la población de los centros poblados seleccionados.

Se espera que éstos puedan ser tomados en cuenta y ejecutados por la corporación municipal para que de esta manera se contribuya con el desarrollo social y económico y a la vez se obtenga una mejora en el nivel de vida de los habitantes de Sibinal.

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL

En el presente capítulo se analizan las principales características socioeconómicas del municipio de Sibinal, como parte del ambiente externo en el cual se encuentra inmersa la municipalidad. Además tiene como propósito establecer la situación actual de sus habitantes en cuanto a desarrollo, aspecto que se considera de suma importancia para la aprobación y ejecución de políticas públicas. Para obtener una mejora en la comprensión del capítulo antes mencionado a continuación se presenta de forma breve algunos aspectos del contexto nacional y departamental.

1.1 CONTEXTO NACIONAL

Guatemala se encuentra ubicada en América Central, limita al norte y al oeste con la república de México; al sur, con el océano Pacífico; al este, con Belice, el océano Atlántico y las repúblicas de Honduras y El Salvador. Se encuentra dividida en ocho regiones, 22 departamentos y 338 municipios, así mismo cuenta con una extensión territorial de 108,889 km².

Cuadro 1
República de Guatemala
Indicadores de las variables Socioeconómicas por Año Según Descripción
Años 1994 – 2002 – 2014

Descripción	1994	2002	2014
Sociales			
Población total (habitantes)	8,331,874	11,237,196	15,806,675
Densidad de población (habitantes por km ²)	77	103	145
Alfabetismo (porcentaje)	38.75	29.32	14.46
Desnutrición (porcentaje)	27.00	23.00	55.00
Esperanza de vida (años)	63	68	71
Pobreza total (porcentaje)	54.33	56.19	53.70
Pobreza extrema (porcentaje)	22.77	15.69	13.30
Pobreza no extrema (porcentaje)	31.56	40.50	40.40
Mortalidad (por millar)	9.00	5.20	5.04
Natalidad (por millar)	39.00	29.88	51.30
Tasa de desnutrición crónica (porcentaje)	35.30	36.50	49.00

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Descripción	1994	2002	2014
Económicos			
PEA (porcentaje)	29.73	30.96	30.67
Exportaciones FOB (millones de dólares)	1,503	4,162	10,162
Importaciones CIF (millones de dólares)	2,648	7,659	17,510
Tipo de cambio (quetzales)	5.77	7.83	7.86
Producto interno bruto (millones de quetzales)	74,669	182,275	221,511
PIB per Cápita (quetzales)	8,962	16,221	14,014

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación del año 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación del año 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- del año 2011 y el Banco de Guatemala.

En los años analizados se observan pequeñas variaciones en aspectos sociales y económicos, mismos que repercuten de manera positiva o negativa en la calidad de vida de las personas. La densidad poblacional ha mantenido un crecimiento sostenido lo cual se considera perjudicial para un país que posee deficiencias en la implementación y ejecución de políticas públicas que contribuyan a mejorar la situación de cada habitante de la república.

A pesar de que la pobreza extrema se ha reducido ligeramente, la no extrema continúa sin alguna reducción significativa. Al respecto la última encuesta de condiciones de vida estableció que la pobreza aún permanece en los hogares guatemaltecos, lo que constituye una limitante para las posibilidades de crecimiento económico y social. Con relación al aspecto económico se observa que las importaciones y exportaciones presentan una tendencia al alza, como resultado de las relaciones comerciales que mantiene Guatemala principalmente con Estados Unidos, debido a esto la población económicamente activa ha crecido aunque no al nivel que se espera.

El crecimiento económico de un país se mide por medio del producto interno bruto, se observa incremento en los últimos años, sin embargo este no se ve reflejado en el nivel y calidad de vida de las personas.

1.2 CONTEXTO DEPARTAMENTAL

El departamento de San Marcos está localizado en el suroccidente de la República de Guatemala, limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con el departamento de Quetzaltenango, al sur con el departamento de Retalhuleu y el océano Pacífico y al oeste con el país de México. Tiene una extensión territorial de 3,791 km² y se divide en 30 municipios, la cabecera departamental se encuentra a una distancia de 252 kilómetros de la Ciudad Capital.

Cuadro 2
Departamento de San Marcos
Indicadores de las Variables Socioeconómicas por Año Según Descripción
Años 1994 – 2002 – 2014

Indicador	1994	2002	2014
Económicos			
PEA (porcentaje)	-	31.53	56.53
Salario mínimo agrícola (quetzales)	14.50	27.50	74.97
Sociales			
Población total (habitantes)	645,418	708,022	995,742
Densidad poblacional (habitantes por km ²)	170	210	263
Cobertura de salud (porcentaje)	53.10	63.00	67.00
Educación (porcentaje)	49.60	57.10	54.00
Analfabetismo (porcentaje)	-	46.15	18.12
No Pobres (porcentaje)	-	35.00	34.92
Pobreza no extrema (porcentaje)	83.40	46.00	49.93
Pobreza extrema (porcentaje)	66.90	61.10	22.00
Mortalidad (por cada mil habitantes)	-	72.20	44.80

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación del año 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación del año 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- del año 2011 y el Banco de Guatemala.

Se observa en el cuadro anterior que el porcentaje de la población económicamente activa de San Marcos ha incrementado 25 puntos porcentuales en los últimos doce años y además supera el indicador de PEA establecido a nivel nacional, lo cual se considera de suma importancia y constituye una de las bases para el desarrollo del departamento. Sucede lo mismo con la densidad

poblacional de San Marcos, debido a que supera el índice establecido a nivel nacional, sin embargo esto provoca que cada vez las personas posean menos tierra y recursos naturales para vivir de manera idónea. Asociado a lo anterior, la utilización de suelos no aptos para actividad agrícola producto del desconocimiento parcial, provoca que en ocasiones la producción sea para autoconsumo lo que a la vez da como resultado la insatisfacción de necesidades básicas.

Otro aspecto que muestra incremento pero que no representa un beneficio para las personas es el índice de pobreza debido a que impacta de manera negativa en indicadores de salud, educación, alimentación entre otros. Esto provoca que la esperanza y calidad de vida se vean afectadas en el departamento.

1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

En diversas fuentes consultadas se menciona que “antiguamente el paraje de Chivinal estuvo habitado por indígenas de raza mam, quienes provenientes de Tacaná se posesionaron del referido paraje sin título que les acreditara como dueños, por lo que el Señor Francisco Roblero los denunció ante el maestro del campo Feliz Antonio de la Campa Cos, juez subdelegado de medidas y remedidas de tierras de la provincia de San Antonio Suchitepéquez y los partidos de Quetzaltenango, Huehuetenango y Sololá; que ante la denuncia del Señor Roblero, ordenó se tomaran las medidas y se establecieran los límites del lugar.

Nombraron para el efecto a Antonio López y Miguel Jerónimo Rivadeneira, además de estar presentes regidores de la municipalidad de Tacaná, el escribano público y de gobierno Matheo de Peñafiel y el Cura Pedro de Aristondo quien se cree bautizó el lugar por lo que se les toma como fundadores”¹.

¹ Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, Dirección de Planificación Territorial -DTP-. 2010. Plan de Desarrollo Municipal. Sibinal, San Marcos. 2da. Ed. 96 p.

Con relación al origen del nombre, Sibinal se deriva del vocablo mam Tziben-Nal que en español es traducido como Bernardo o la Escritura de Bernardo. Se cree que el municipio es aborígen, debido a que sus primeros habitantes fueron indígenas de raza mam, prueba de ello es que se conservaban dos joyas arqueológicas en el municipio y que actualmente se desconoce su paradero.

También existían dos documentos históricos que se conservaban en el archivo municipal, en los que se podía obtener información de los orígenes del municipio. Estos documentos estaban manuscritos y se identificaban como: Testimonio del título de tierras del pueblo de San Miguel Sibinal, y Testimonio de los actos instruidos. En este último documento se detallaba información sobre las medidas de las seis caballerías con nueve cuerdas y media, con que actualmente cuenta el municipio misma que expresada en km² equivale a 176. La razón por la cual los documentos antes mencionados ya no existen se debe a que en el año 1980, la guerrilla quemó el edificio municipal producto del conflicto armado interno.

1.4 LOCALIZACIÓN, EXTENSIÓN Y COLINDANCIAS

El municipio se localiza en la parte norte del departamento de San Marcos entre las coordenadas 910°58'01" y 920°07'01" longitud oeste; y 150°04'10" y 150°10'02" en latitud norte. Derivado de su topografía, se encuentra a una altura entre 1,400 a 4,000 msnm y cuenta con una población total de 16,883 habitantes. Posee una extensión territorial de 176 km², equivalente a 4.64% de los 3,791 km² que ocupa el departamento. La cabecera municipal se encuentra a una distancia de 75 kilómetros de la cabecera departamental y a 318 kilómetros de la ciudad capital.

Colinda al norte con el municipio de Tacaná; al sur con el municipio de Tajumulco y el Estado de Chiapas, México; al este con el municipio de Ixchiguan y Tajumulco; y al oeste con el Estado de Chiapas, México.

Para facilitar su administración, el municipio se subdivide en seis microrregiones las cuales fueron conformadas con base a la ubicación geográfica de los centros poblados y con el propósito de facilitar la comunicación y el apoyo en la ejecución de proyectos. Estas se conforman de la siguiente manera:

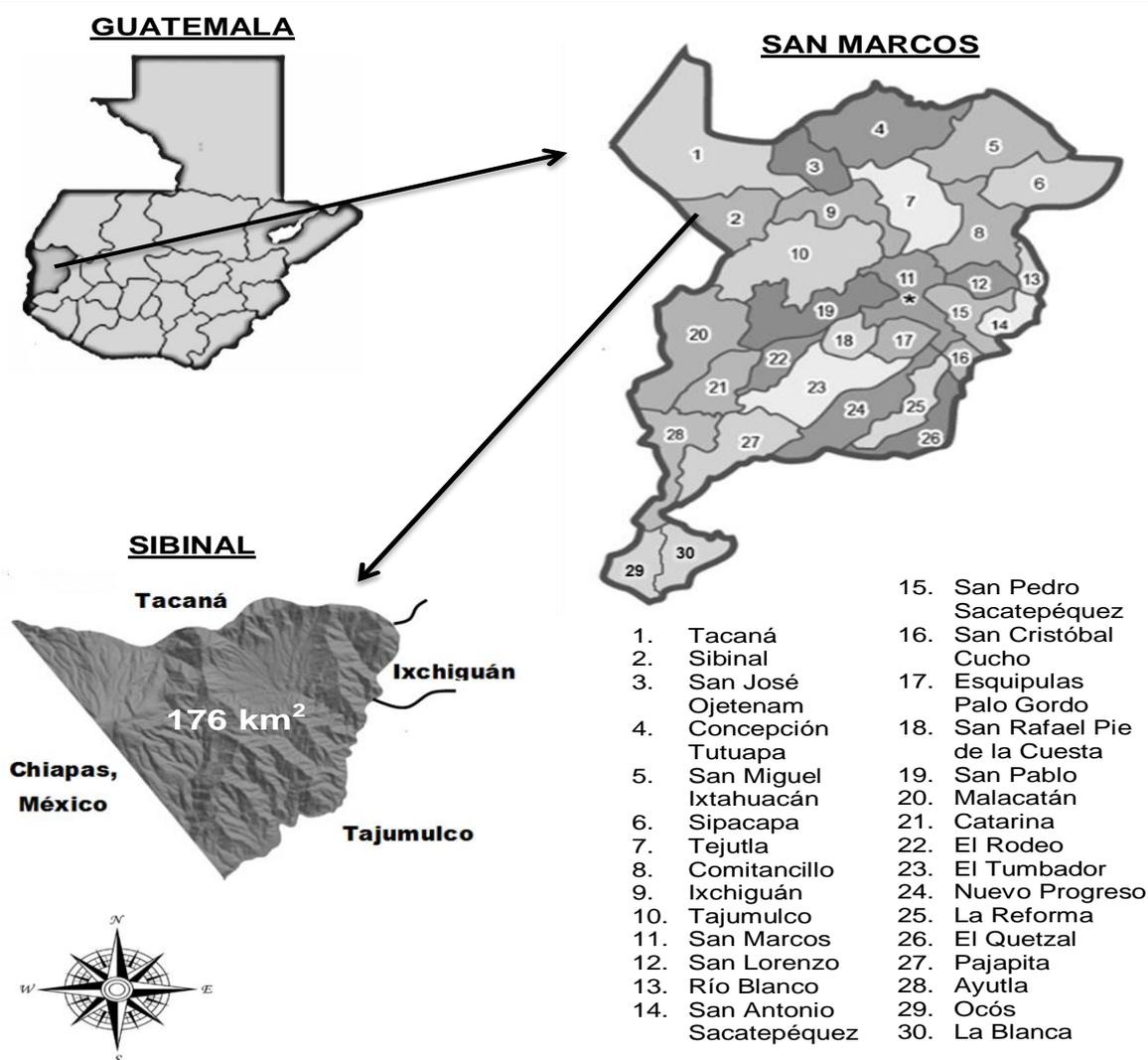
- Microrregión uno, área urbana conformada por las zonas uno dos y tres de la cabecera municipal, los cantones Tocapote, Checambá, Tohamán, Toj Pac, Pié de la Cuesta y Quince de Septiembre, aldea Checambá y barrio El Triunfo.
- Microrregión dos, San Antonio, conformada por los caseríos Santa María, Unión Reforma, Vista Hermosa, Las Barrancas y Miramar, aldea San Antonio y barrio Los Olivos.
- Microrregión tres, San Andrés Cheoj, conformada por las aldeas San Andrés Cheoj y Suchiate y por los caseríos El Malacate y Los Laureles.
- Microrregión cuatro, Platanillo, conformada por los cantones Cabishmay y Nuevo Milenio, las aldeas Cuevas el Platanillo y María Cecilia, el caserío 20 de Noviembre y el parcelamiento Santa María Las Nubes.
- Microrregión cinco, Chocabj; conformada por los caseríos El Progreso Tibancuche, Yalú y Nuevas Maravillas, los cantones Toniná y Tochactzé y la aldea Chocabj.
- Microrregión seis, Vega del Volcán; conformada por el caserío Las Pilas Frontera y la aldea Vega del Volcán.

Esta regionalización fue realizada en el año 2006 por medio de la Dirección Municipal de Planificación -DMP- conjuntamente con algunas de las organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en el municipio.

Actualmente estas microrregiones conforman el COCODE de segundo nivel. Esto permite que los centros poblados sean representados ante el COMUDE de manera estratégica y funcional como lo establece la Ley de Consejos de

Desarrollo Urbano y Rural. Además este tipo de organización sirve de puente entre la municipalidad, alcaldes auxiliares y COCODES de primer nivel lo cual se considera una fortaleza para la institución así como para los centros poblados que conforman el municipio, principalmente los que geográficamente se ubican en el área rural. En el mapa que se muestra a continuación se identifica la localización y colindancias del municipio.

Mapa 1
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Localización y Colindancias
Año 2014



Fuente: elaboración propia con base en los mapas de la página de internet www.mapas.owje.com.

1.4.1 Clima

Debido a la topografía que presenta el municipio se identifican dos zonas climáticas: la alta con un clima frío y la baja con un clima que varía de templado a cálido. En el transcurso del año la época cálida se da en los meses de febrero, marzo y abril, con temperaturas que oscilan entre una máxima de 32°C y una mínima de 15°C. La época fría se manifiesta entre los meses de octubre a enero con una máxima de 24°C y una mínima de 5°C.

La estación meteorológica de San Marcos reporta una precipitación pluvial promedio de 2,770 mm; la cual se presenta durante los meses de mayo a octubre de cada año. La temporada seca o de verano se hace presente del mes de noviembre al mes de abril de cada año, situación que en ocasiones tiende a variar por el fenómeno de El Niño. Además, cada año se registran heladas y vientos muy fuertes con velocidades de 6.8 a 7.8 metros por segundo. Estos se manifiestan entre los meses de diciembre a febrero en las comunidades de Tochactzé, El Progreso Tibancuche y la parte alta de Vega del Volcán.

1.4.2 Orografía

Cuenta con varias montañas, dos de ellas son Canjulá y Los Maijones que se encuentran entre la zona 3 y las comunidades Chocabj y Tochactzé. Entre los cerros más importantes se encuentran; Cambá, Checambá, San Luis, Cruces, Chemealón, Tojchis, Siete Orejas y su principal atracción el Volcán Tacaná ubicado en la aldea Vega del Volcán.

Este cráter actualmente activo tiene una altitud de 4,092 msnm sirve de límite entre Guatemala y México. Se localiza en la latitud norte de 15°8' y la longitud oeste de 92°7'. En él se observa abundante vegetación y diferentes tipos de árboles que sirven de albergue a diversas especies de animales silvestres. El registro de actividad volcánica más reciente se remonta al año 1,986, esta última erupción originó un pequeño cráter a 3,600 msnm en la parte del volcán que se

encuentra en territorio mexicano. Derivado de la amenaza que representa para ambas naciones constantemente es monitoreado por instituciones competentes de ambos países con el propósito de establecer planes de prevención y mitigación que contribuyan a resguardar la integridad física y emocional de las personas.

1.4.3 Aspectos Culturales y Deportivos

En la cabecera municipal cada año se celebran dos fiestas patronales en honor a San Miguel Arcángel. Estas se llevan a cabo en los meses de enero y septiembre respectivamente y consiste en realizar actividades socio-culturales, religiosas y deportivas. Según los historiadores la imagen fue encontrada por una persona en un mecapal, suceso que originó el baile de San Miguel Arcángel, donde su traje es el algodón blanco, calzoncillo blanco y pañuelo rojo amarrado al cuello. Este traje lo usan porque se dice que así fue como se encontró la imagen.

Además de las fiestas patronales, también se celebran otras fechas importantes como: noche buena, año nuevo, semana santa y las fiestas específicas de cada centro poblado con sus fechas ya establecidas.

Con relación al aspecto deportivo, se realiza un campeonato de futbol en el que participan 20 equipos de las diferentes comunidades, este se juega en el estadio municipal ubicado en la zona uno del casco urbano; es organizado por personas voluntarias pero es la municipalidad quien se encarga de la premiación. También se realizan juegos de básquetbol en las canchas del parque central, estos se llevan a cabo tanto en las fechas de celebración como en los días de mercado, sin embargo a través del tiempo esta actividad es menos frecuente.

1.5 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Esta variable determina la organización y categoría de los centros poblados que conforman el municipio, así como la forma como se encuentran organizadas las

autoridades del gobierno municipal al año 2014. Esta variable tiene como propósito establecer los cambios que se han registrado a través del tiempo y espacio geográfico.

1.5.1 División Política

De acuerdo a la información oficial proporcionada por la dirección municipal de planificación -DMP- para el año 2014, el municipio cuenta con 35 centros poblados distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro 3
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Centros Poblados por Fuente de Datos Según Categoría
Años 1994 – 2002 – 2014

Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Encuesta 2014
Cabecera Municipal	1	1	1
Aldeas	5	5	8
Caseríos	29	27	14
Paraje	1	0	0
Cantones	0	0	9
Barrios	0	0	2
Finca	1	1	0
Parcelamiento	0	0	1
Otra	0	1	0
Total	37	35	35

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo nacional de población y V de habitación, 1994; XI Censo nacional de población y VI de habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE-, 2002.

Desde el año 1994 se han realizado cambios en la categoría de diversos centros poblados. El Platanillo, María Cecilia y Suchiate se convirtieron en aldeas; los caseríos Cabishmay, Nuevo Milenio, Tohamán, Tocapote, Toj Pac y Toniná pasaron a la categoría de cantón.

De la misma manera la aldea Checambá se dividió, lo cual dio como resultado, el surgimiento del cantón Checambá; sucedió lo mismo con el cantón Tohamán, debido a que surgen los cantones 15 de Septiembre y Pie de la Cuesta; además

se definen los barrios El Triunfo y Los Olivos y se declara a Santa María Las Nubes como Parcelamiento. En la tabla que se presenta a continuación se detalla los cambios que ha sufrido la división política del municipio con relación a los años 1994, 2002 y 2014.

Tabla 1
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Centros Poblados por Categoría
Años 1994 – 2002 – 2014

Nombre	Censo 1994	Censo 2002	Investigación 2014
Sibinal	Pueblo	Pueblo	Pueblo
Checambá	Aldea	Aldea	Aldea
Chocabj	Aldea	Aldea	Aldea
San Andrés Cheoj	Aldea	Aldea	Aldea
San Antonio Las Barrancas	Aldea	Aldea	Aldea
Vega Del Volcán	Aldea	Aldea	Aldea
20 De Noviembre	Caserío	Caserío	Caserío
Buena Vista	-	Caserío	-
Cabixmay	Caserío	Caserío	Cantón
Canjula	Caserío	Caserío	-
Chichuj	Caserío	Caserío	-
El Baldío O Las Nubes	Caserío	Caserío	-
El Malacate	Caserío	Caserío	Caserío
El Platanillo	Caserío	Caserío	Aldea
Yalú	Caserío	Caserío	Caserío
La Haciendita	Caserío	Caserío	-
Las Barrancas	Caserío	Caserío	Caserío
Las Pilas Frontera	Caserío	Caserío	Caserío
María Cecilia	Caserío	Caserío	Aldea
Nuevas Maravillas	Caserío	Caserío	Caserío
Nuevo Milenio	-	Caserío	Cantón
San Luis Isbalacnoc o Miramar	Caserío	Caserío	Caserío
Santa María Las Nubes o			
Los Olivos	Caserío	Caserío	Caserío
Siete Orejas	Caserío	Caserío	-
Suchiate	Caserío	Caserío	Aldea
Progreso Tibancuche	Caserío	Caserío	Caserío
Tohamán	Caserío	Caserío	Cantón
Tocapote	Caserío	Caserío	Cantón

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Nombre	Censo 1994	Censo 2002	Investigación 2014
Toj Pac	Caserío	Caserío	Cantón
Toniná	Caserío	Caserío	Cantón
Tuiman	Caserío	Caserío	-
Unión Reforma	Caserío	Caserío	Caserío
Vista Hermosa	Caserío	Caserío	Caserío
La Laguna	Caserío	-	-
Las Cuevas	Caserío	-	-
Tierra Colorada	Caserío	-	-
Tuixcorral	Caserío	-	-
Los Llanos			
Los Laureles	-	-	Caserío
Tochactzé	-	-	Caserío
Tuichapze	Paraje	-	-
Los Olivos	-	-	Barrio
El Triunfo	-	-	Barrio
Checambá	-	-	Cantón
15 De Septiembre	-	-	Cantón
Santa Rita Bullaj (Anexo)			
San José Santa Rita	Finca	Finca	Caserío
Santa María Las Nubes	-	-	Parcelamiento
Pie De La Cuesta	-	Otra	Cantón

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo nacional de población y V de habitación, 1994; XI Censo nacional de población y VI de habitación del Instituto Nacional de Estadística –INE-, 2002.

Según información proporcionada por el encargado de la Dirección Municipal de Planificación, Tuiman y Chichuj pertenecen a la aldea Vega del Volcán. Buena Vista, Canjulá y la Haciendita actualmente pertenecen al caserío Tochactzé. El paraje Tuichapze, Baldío Las Nubes y Siete Orejas pertenecen al parcelamiento Santa María Las Nubes. En el censo de 1994 aparecen como caseríos; La Laguna, Las Cuevas, Tierra Colorada y Tuixcorral, sin embargo la municipalidad no los toma como tal debido a que están conformados por menos de cinco viviendas. La finca Santa Rita Bullaj se llama actualmente caserío San José Santa Rita y de acuerdo a registros oficiales los caseríos Cabixmay y El Platanillo se escriben correctamente Cabishmay y Cuevas El Platanillo.

1.5.2 División administrativa

El gobierno del municipio se encuentra a cargo del Concejo Municipal tal como lo establece el decreto 12-2002 en el artículo 33. Además cuenta con un Consejo Municipal de Desarrollo, alcaldías auxiliares y concejos comunitarios de desarrollo en la mayoría de centros poblados. Estas organizaciones eligen a sus propias autoridades y se encuentran conformadas con el fin de promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales y ambientales.

1.5.2.1 Concejo Municipal

Está integrado por el alcalde, dos síndicos, cuatro concejales, un síndico suplente y dos concejales suplentes. Las autoridades municipales cumplen con lo establecido en el artículo 206, de la Ley Electoral y de Partidos Políticos, en el que se establece que los municipios con menos de 20,000 habitantes deben apegarse a la estructura mencionada con anterioridad.

1.5.2.2 Alcaldías Auxiliares

Es la principal forma de organización en los centros poblados, de acuerdo a lo que establece el artículo 56 del código municipal, son las entidades representativas de las comunidades en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal.

Para el año 2014 se cuenta con 24 alcaldías auxiliares, sin embargo trece centros poblados aún no disponen de estas autoridades debido a su reciente conformación.

1.5.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

Fue integrado en junio del año 2006, impulsado por las autoridades ediles de ese año con el apoyo del programa de voluntariado de Las Naciones Unidas, organizaciones locales y las comunidades mismas. Actualmente el municipio cuenta con su correspondiente COMUDE el cual se encuentra conformado por

siete personas de la corporación municipal, 20 representantes de COCODES, 19 representantes de la sociedad civil y ocho representantes de entidades públicas para un total de 54 miembros.

1.6 RECURSOS NATURALES

Se refiere a todos los bienes que provee la naturaleza y que permiten la existencia de vida. Mediante un uso adecuado, éstos pueden ser objeto de manejo, aprovechamiento o bien transformados en bienes económicos. A continuación se hace una descripción de la situación actual de los recursos naturales renovables y no renovables con que cuenta el municipio.

1.6.1 Recursos naturales renovables

Son todos aquellos que poseen un ciclo de regeneración, debido a que la tasa de utilización es mayor a la de recuperación. En el municipio existen los siguientes.

1.6.1.1 Agua

Existen ríos y micro cuencas que proveen al municipio de agua, esta se emplea para consumo humano, sistemas de riego, bebederos para animales, entre otros. Las cuencas hidrográficas Suchiate y Coatán, originan varios de los ríos con los que cuenta la región, entre los más importantes se mencionan; Suchiate, Sibinal, La Laja, Las Barrancas, Toniná y Copante.

1.6.1.2 Bosques

De acuerdo al tipo de árboles, en el municipio existen los siguientes tipos de bosques; de coníferas, latifoliados y mixtos, en ellos se puede encontrar diversidad de vegetación y especies silvestres, además son de suma importancia para la producción de oxígeno. De acuerdo a la investigación realizada se estableció que en estos ecosistemas se encuentran árboles como; Cedro, Caoba, Encino, Amate, Madre Cacao, Aliso, Pino Blanco, Pino Colorado, Conacaste, Ciprés y Pinabete.

Entre los bosque más importantes que posee el municipio se mencionan; Bosque Municipal Canjulá, Bosque Municipal Faldas del Volcán Tacaná, Bosque Municipal los Maijones y Bosque Tocapote.

Estos ambientes constituyen una de las fortalezas para el lugar debido a que atrae a gran cantidad de turistas extranjeros, en su mayoría provenientes de Estados Unidos. Esto ha provocado que en los últimos años el Instituto Nacional de Bosques -INAB- y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP- destinen recursos para el cuidado y conservación del medio ambiente especialmente de los bosques. Esta ayuda actualmente es coordinada por medio del Departamento de Áreas Protegidas Medio Ambiente y Turismo de la municipalidad -DAPMAT-.

Como consecuencia de lo anterior al año 2014 en el municipio se ha logrado incrementar la masa boscosa en un 70% resultado de la implementación de proyectos de incentivos forestales, reforestación, concientización y reducción del sobrepastoreo.

1.6.1.3 Fauna

La diversidad de especies silvestres con los que cuenta el municipio, varía de acuerdo a las regiones, nivel sobre el mar, temperatura y humedad. En las zonas boscosas húmedas de las montañas que rodean al valle se encuentran aves como el quetzalío, pavo de cacho, chipe rosado, gavilán, pájaro carpintero, palomas y búhos, animales terrestres como las ardillas, coyotes, tacuache, armadillos, guardabarrancos, lagartijas, tacuazín, comadreja entre otros.

No existen registros significativos sobre la extinción de animales silvestres, sin embargo la cultura de los pobladores en su mayoría se inclina a la preservación de los mismos. Otro factor importante para la preservación de la fauna son las áreas protegidas que se han establecido en varias partes del municipio.

1.6.1.4 Flora

El municipio ofrece una variedad de vegetación, entre ella existen flores como alcatraz o cartuchos, clavelinas, gladiolas, crisantemo, botoncillo, flores de muerto y rosas. También pueden hallarse plantas o arbustos como el madron, canac, helechos y bromelias (gallitos).

1.6.2 Recursos naturales no renovables

Se refiere a los que no pueden ser regenerados, es decir que existe una cantidad limitada de los mismos. En el municipio se identificaron los siguientes.

1.6.2.1 Suelos

Representa parte primordial de los ecosistemas terrestres, provee de agua y elementos nutritivos a los seres vivos. Entre las series de suelos que posee el municipio se mencionan; Serie de suelos Totoncapán, Serie de suelos Camanchá y Serie de Suelos Suchitepéquez. En el municipio la mayoría de personas utiliza el suelo para actividad agrícola, no obstante algunas lo utilizan para bosque, pastos y arbustos, debido a esto existen cuencas hidrográficas y escasas zonas áridas.

1.6.2.2 Minas y canteras

No existe explotación de minerales o metales preciosos. En algunas comunidades del municipio únicamente se realiza la extracción de arena y piedras de río. Estos materiales son extraídos en mínimas cantidades y son utilizados en construcciones personales.

1.7 POBLACIÓN

Se encuentra interrelacionada con las demás variables, debido a esto es necesario analizar los indicadores siguientes: sexo, edad, etnia por área geográfica, densidad poblacional, población económicamente activa, actividad productiva, migración, inmigración, emigración y vivienda.

1.7.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento

De acuerdo a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística -INE-, la población total para el año 2014 es 16,883 habitantes, esto indica que existe un incremento de 3,615 habitantes con relación al último censo poblacional realizado en el año 2002, esto equivale a decir que en el municipio existen 1,574 hogares más que los registrados en el último censo de población.

Lo anterior promedia una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.78% la cual se encuentra por debajo de la establecida por el INE que es de 2.5%. La mayor concentración de personas se halla en el área rural con 88%, mientras que 12% reside en la cabecera municipal.

1.7.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

Entre los censos de 1994 y 2002 el número de mujeres que conformaron la población total presentó un aumento. Para el año 2014 se proyecta un aumento de 3,615 habitantes de los cuales 45% se encontrará conformado por hombres, mientras que el restante 55% por mujeres. Esto permite establecer que el municipio se encuentra integrado por más mujeres que hombres y que la tendencia se ha mantenido en los últimos años.

Con relación a la edad de la población, actualmente el 51% se encuentra entre las edades de 0 a 14 años, seguido de un 46% que se encuentra en el rango de 15 a 64 años. Estos porcentajes no presentan variaciones significativas en los últimos 20 años. El restante 4% lo conforman las personas que tienen de 65 años en adelante, y la única variación que presenta se registró entre los censos de 1994 y 2002.

En el año 1994 el 77% de la población la conformaban indígenas, 21% personas no indígenas y el restante 2% se ignoraba la pertenencia étnica, sin embargo del año 2002 para adelante existió un escenario distinto, debido a que la población

que predomina es la no indígena con un 93%, esto como resultado de la pérdida de identidad de los habitantes por estar ubicados en una zona fronteriza.

1.7.3 Densidad poblacional

Se refiere a la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado de un área específica. Del año 2002 para el 2014 este indicador pasó de 75 a 96 habitantes por kilómetro² producto del crecimiento poblacional que presenta el municipio. Sin embargo este indicador aún se encuentra por debajo del que muestra el departamento lo cual constituye un aspecto positivo para los habitantes, así como para los recursos naturales que posee Sibinal.

1.7.4 Población económicamente activa

Se integra por las personas que trabajan o que se encuentran en búsqueda de empleo, comprendidas entre siete y 64 años de edad. Derivado de lo importante que es este factor para el desarrollo social y económico del municipio, a continuación se analiza la población económicamente activa por sexo, área geográfica y actividad productiva de acuerdo a los censos nacionales de 1994, 2002 y encuesta 2014.

1.7.4.1 Por sexo

La PEA del municipio al año 2014 en su mayoría se encuentra conformada por hombres, estos representan 88%, mientras que 12% restante lo conforman mujeres. Esto se debe principalmente porque el género femenino se dedica a realizar actividades del hogar y en pocos casos al comercio o servicios. No obstante también es consecuencia del bajo nivel de empleo que existe en el lugar.

1.7.4.2 Por área geográfica

Con relación a este aspecto, actualmente 84% de la PEA se concentra en el área rural, debido a que las fuentes de empleo en el área urbana son muy escasas,

razón por la cual este indicador no ha presentado variaciones significativas en las últimas dos décadas.

1.7.4.3 Por actividad Productiva

Derivado de la poca oportunidad de empleo en otras áreas la mayoría de personas principalmente en el área rural se dedica al cultivo de hortalizas y granos básicos. Esto da como resultado que la población económicamente activa del municipio se encuentre representada al año 2014 en 77% por la actividad agrícola, seguida de la actividad comercio y servicios con un 24%.

1.7.5 Migración

Es el desplazamiento geográfico de personas ya sea de manera temporal o permanente. Generalmente estos cambios suelen darse por la necesidad de empleo, sin embargo también puede surgir a causa de factores políticos, sociales o económicos. Este desplazamiento puede presentarse en dos direcciones las que se describe a continuación.

1.7.5.1 Inmigración

Se refiere a las personas que llegan al municipio a establecer su residencia y que provienen de otros lugares. Se determinó que 2% de la población proviene de los municipios; Ixchiguán, Tacaná, Tajumulco y cabecera departamental. Algunas de las causas más frecuentes de la inmigración de personas a Sibinal son: empleo, comercio, estado civil entre otras.

1.7.5.2 Emigración

Se refiere a las personas que establecen su residencia en lugares que no forman parte del municipio. Con forme a datos recabados se determinó que 1.80% de la población emigra hacia la cabecera departamental, ciudad capital y otros países como México y Estados Unidos en busca de empleo y de mejores condiciones de vida.

1.7.6 Vivienda

La mayoría de viviendas se encuentran construidas de block, poseen techo de lámina metálica y piso de cemento. Este indicador presenta una leve variación con relación a años anteriores como resultado de que varias personas emigran al extranjero por motivos laborales, lo que les permite generar mayores ingresos y construir las viviendas con materiales de mejor calidad.

1.7.7 Pobreza

Es el nivel que clasifica a las personas que sólo alcanzan a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos, pero no el adicional calculado para otros bienes y servicios básicos. De acuerdo a la investigación 98% de la población del municipio son pobres. Este porcentaje se encuentra conformado por pobreza extrema y pobreza no extrema. Para mejorar el análisis de éstos conceptos en los puntos siguientes se analiza cada uno de ellas.

1.7.7.1 Pobreza extrema

Se considera extremadamente pobres a las personas cuyos ingresos no les permiten cubrir ni el costo de los alimentos que conforman la canasta básica alimentaria que para el mes de junio de 2014 según el INE, fué de Q. 3,012.30. Con relación a lo anterior y de acuerdo al estudio realizado se estableció que 86% de la población del municipio se encuentra en extrema pobreza, situación que pone en evidencia la insatisfacción de necesidades básicas, así como la tendencia que ha mantenido debido a que este indicador presenta un aumento de 43 puntos porcentuales en los últimos doce años.

1.7.7.2 Pobreza no extrema

Se manifiesta a través de las personas que alcanzan a cubrir el costo de consumo mínimo de alimentos, pero no el costo adicional calculado para otros bienes y servicios. Para junio de 2014 el costo de la canasta básica vital establecido por el INE fue de Q. 5,496.90. Con base a lo anterior se estableció

que en el municipio existe un 12% de la población que no se encuentra en extrema pobreza, es decir generan ingresos para cubrir la canasta básica alimentaria pero no la canasta básica vital. Este porcentaje ha disminuido con relación al año 2002, sin embargo esto se debe al aumento del índice de pobreza extrema.

1.7.8 Desnutrición

Al año 2013, según la memoria informática y de vigilancia del centro de salud del municipio, se estableció que 16% de los infantes padece de desnutrición infantil. En los últimos años, el número de estos casos ha disminuido, derivado de algunos programas establecidos por el gobierno central con base en los objetivos del milenio principalmente en el de reducir la mortalidad infantil. Durante la visita de campo no se identificaron situaciones de esta naturaleza.

1.7.9 Empleo

De acuerdo a la encuesta realizada, 72% de la población posee algún tipo de empleo. Este porcentaje se encuentra conformado mayormente por hombres y como se mencionó anteriormente las principales fuente de empleo son la actividad agrícola y pecuaria.

1.7.9.1 Desempleo

Está constituido por aquellas personas que carecen de una ocupación o se encuentran en búsqueda activa de un empleo. El municipio registra una tasa de desempleo de 28%, conformada en 70% por mujeres y en 30% por hombres, entre otras causas debido a la falta de proyectos que permitan hacer más dinámica la economía del lugar.

1.7.9.2 Subempleo

Lo integran las personas que, aunque están ocupadas laboran menos de la jornada ordinaria de trabajo y necesitan otras fuentes de ingresos, o realizan

trabajos en áreas que no van acorde a su profesión, con relación a lo anterior se estableció una tasa del 12%, representada por personas que realizan trabajos temporales de cuatro horas en jornada diurna, así como por personas en edad de trabajar que se dedican en forma parcial al cultivo de sus tierras.

1.8 ESTRUCTURA AGRARIA

Se determina por el régimen de tenencia, concentración, uso actual y potencial que se le da a la tierra, considerado que es el capital natural de cada región. En los puntos que se describen a continuación se analiza lo referente a este tema.

1.8.1 Tenencia de la tierra

Es la posesión permanente o temporal que se tiene sobre la tierra, en virtud del título de propiedad, contrato de arrendamiento o concesión expresa de autoridades locales o de gobierno central. En el municipio existe diversidad en la forma de tenencia de la tierra, sin embargo desde el año 1979 predomina la propia, lo cual constituye un aspecto positivo para el desarrollo integral de las personas.

1.8.2 Uso actual y potencial de la tierra

Actualmente la mayoría de personas utilizan la tierra que poseen para la siembra de cultivos temporales. Estos representan el 62% del total de fincas con que cuenta el municipio, seguido de un 26% que lo constituyen bosques y montes, mientras que 6% es destinado para pasto de animales. Sin embargo el municipio también posee potencial forestal debido a las características geográficas y topográficas que presenta.

Otro de los usos que se le da a la tierra en el lugar son los destinados para áreas habitacionales, mismas que van en aumento como resultado del crecimiento demográfico que presenta el lugar. Actualmente los centros poblados ocupan 6.38 HA del total de la superficie del municipio.

1.8.3 Concentración de la tierra

Este concepto se encuentra relacionado directamente, con la posesión de grandes extensiones de tierra en pocas manos y por el contrario pequeñas extensiones de tierra distribuidas en la mayoría de pobladores. Sin embargo en el municipio la mayor parte de la población cuenta con medianas y grandes extensiones de tierra.

Para sustentar lo descrito en el párrafo anterior a continuación se analiza los indicadores Coeficiente de Gini y la Curva de Lorenz, como dos formas de estudiar la concentración de la tierra.

1.8.3.1 Coeficiente de Gini

Es un indicador numérico que se presenta la desigualdad en la distribución de la tierra. El rango de variación del coeficiente de Gini se localiza entre cero y uno. Cuanto más se aproxima a la unidad mayor será el grado de concentración de la tierra.

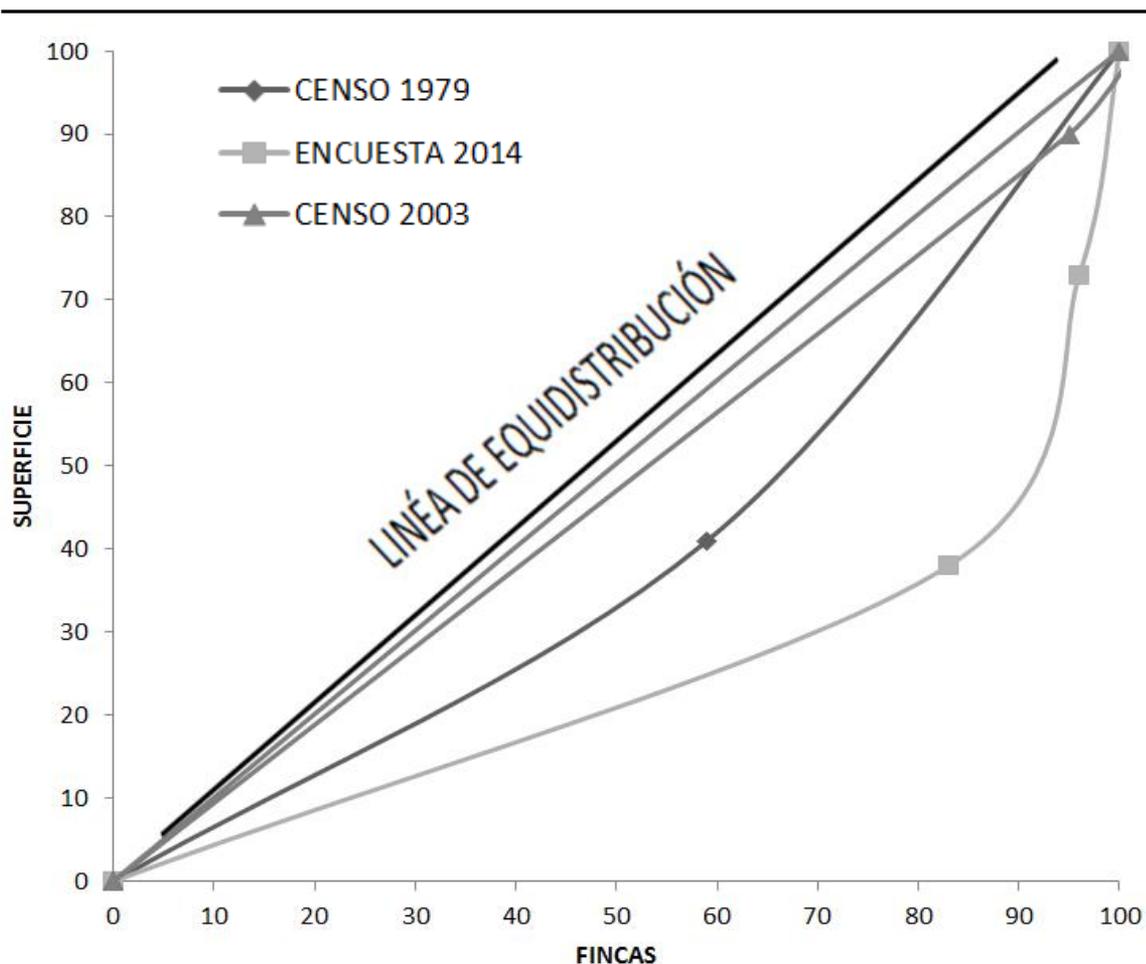
El coeficiente que se determinó de acuerdo a la investigación es de 0.47 clasificado como una concentración media. Esto indica que en el municipio la tierra se encuentra distribuida de manera equitativa.

1.8.3.2 Curva de Lorenz

Es un modelo gráfico utilizado en el estudio de la desigualdad de fenómenos económicos y sociales que para este caso en particular se aplicará a la estructura agraria del municipio.

Cuanto más cercana a la línea de equidistribución se encuentre la curva, mayor igualdad habrá en el fenómeno estudiado. La importancia de este modelo radica en que permite visualizar el comportamiento de la variable durante un periodo de tiempo determinado, lo que se considera oportuno para el análisis de este tema.

Gráfica 1
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Curva de Lorenz
Años 1979 – 2003 – 2014



Fuente: elaboración propia, con base en datos III Censo Nacional Agropecuario, 1979; IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadística –INE- 2003.

En el gráfico anterior se observa que el nivel de concentración de la tierra descendió en el año 2003 producto de la redistribución de la finca San José Santa Rita. Esto permite el surgimiento de la aldea Cuevas El Platanillo y de los caseríos María Cecilia y 20 de Noviembre.

No obstante el año 2014 presenta un panorama distinto debido a que se observa mayor separación entre la curva y la línea de equidistribución lo que significa que existe un bajo número de personas que posee grandes extensiones de tierra.

1.9 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Son los elementos que permiten obtener una vida saludable, entre los que se mencionan; educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes y alcantarillado, manejo de desechos y tratamiento de aguas servidas.

1.9.1 Educación

Existen varios aspectos que se encuentran relacionados con la educación, uno de ellos es el analfabetismo. De acuerdo al censo realizado por el INE en el año 2002 el municipio presentaba una tasa de analfabetismo del 47%, sin embargo al año 2014, este porcentaje presenta una disminución de 34 puntos porcentuales, derivado de la creación de nuevos centros educativos en el área rural y urbana, por parte del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-.

En municipio cuenta con centros educativos para los niveles preprimaria, primaria y media. La mayoría de ellos se concentra en el área rural y pertenece al sector público. El nivel educativo que mayor participación posee es primaria con 44%, seguido de preprimaria con 40%. No obstante el nivel medio que se encuentra conformado por ciclo básico y diversificado únicamente representa 16%.

Debido a esto la tasa de escolaridad de la mayoría de habitantes no supera el nivel primaria, lo que constituye una limitante para el desarrollo integral de la persona y del municipio.

Otro aspecto que es importante mencionar referente a la educación es el déficit que existe en la tasa de cobertura la cual se establece por la relación entre la cantidad de alumnos en edad de estudiar y los que verdaderamente se encuentran inscritos. Al respecto el ciclo que presenta mayor déficit es el diversificado con 74%. Esto provoca que las personas no continúen su formación académica después de culminar el ciclo básico, o que para hacerlo tengan que

trasladarse hacia la cabecera departamental. Sin embargo esta situación en la mayoría de ocasiones se ve obstaculizada debido a la escases de recursos económicos por parte de los progenitores.

1.9.2 Salud

En el casco urbano del municipio el servicio de salud es prestado por el Centro de Atención Permanente -CAP-, este a su vez atiende al resto de centros poblados, además existen dos puestos de salud que funcionan en el área rural en las aldeas Chocabj y Checambá. Así mismo existen tres unidades mínimas que funcionan en las aldeas: San Antonio, María Cecilia y Vega del Volcán.

Debido a las bajas temperaturas que se presentan en la mayor parte del año, la principal causa de morbilidad la constituyen las infecciones respiratorias agudas con 16%, sin embargo enfermedades como el resfriado común, diarrea y amebiasis también son frecuentes en el municipio.

Con relación a la tasa de mortalidad general se estableció que la mayoría de muertes se debe a neumonías y bronconeumonías. Generalmente estas enfermedades son provocadas por gérmenes que pueden llegar al pulmón ya sea por las vías respiratorias o por el torrente sanguíneo.

1.9.3 Agua

El municipio cuenta con varios nacimientos, esto provoca que sólo 6% de la población no tenga acceso al vital líquido, sin embargo una de las debilidades que posee este servicio es que no la cloran ni aplican algún tipo de tratamiento para purificarla debido a que los pobladores se oponen a tal actividad.

1.9.4 Energía eléctrica

La lejanía de los centros poblados, la falta de tendido público y la poca capacidad económica para pagar el servicio, son algunos de los factores que influyen para

que el servicio no llegue a todos los hogares. Como resultado de esto al año 2014 existe un déficit en cobertura de energía eléctrica de 29%.

1.9.5 Drenajes y alcantarillado

Posee un demanda de 85% con mayor incidencia en el área rural derivado del poco alcance económico que tiene la municipalidad. La ausencia de proyectos de parte de administraciones anteriores y actuales ha provocado que en los últimos 20 años la situación no presente mejoras significativas, escenario que representa riesgo para la salud de las personas así como para el recurso hídrico.

1.9.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

Al año 2014 el municipio carece de una planta de tratamiento de aguas servidas, en la cabecera municipal estas son liberadas directamente al río Los Molinos, que está ubicado cerca de varios centros poblados.

1.9.7 Sistema de recolección de basura

El servicio de recolección de basura lo presta la municipalidad de forma gratuita, con la limitante de que cubre únicamente la zona uno del casco urbano. Derivado de la ausencia de una planta de tratamiento de desechos sólidos, la basura es trasladada a un terreno de la municipalidad denominado La Haciendita que se encuentra ubicado en la aldea Vega del Volcán.

1.9.8 Letrinización

Actualmente 11% de la población cuenta con sanitario lavable, mientras que 89% utiliza letrina, situación que se manifiesta mayormente en el área rural como resultado de la ausencia de drenajes.

1.9.9 Cementerio

Dentro del área urbana se ubica el cementerio general el cual está a disposición de los vecinos de las zonas uno, dos y tres, así como de centros poblados

cercanos como Tocapote y Quince de septiembre. Sin embargo la mayoría de centros poblados del área rural cuentan con sus propios camposantos.

1.10 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

A continuación se muestra el nivel de desarrollo en que se encuentra la actividad productiva del municipio, así como la importancia que tiene para el crecimiento económico de la región.

1.10.1 Unidades de riego y miniriego

Existen unidades productivas que utilizan los sistemas de riego y mini riego para beneficio de los cultivos, para ello manipulan el caudal de ríos y nacimientos de agua que atraviesan el municipio, de esta forma los pobladores aprovechan los recursos hídricos como forma de riego.

1.10.2 Centros de acopio

El municipio carece de centros de acopio, en el caso específico de la producción de trucha Arcoíris, las funciones físicas de acopio se realizan a través de una cooperativa con sede en la cabecera departamental.

1.10.3 Mercados

Existen dos mercados ubicados en la cabecera municipal; cada jueves se destaca como el día de mercado o de plaza, al cual asisten comerciantes del área urbana y rural, así como de municipios aledaños, específicamente de Tacaná, Ixchiguán y San Pedro San Marcos. Ninguno de los diferentes centros poblados del área rural tiene una infraestructura de este tipo, razón por la cual el total del flujo comercial se realiza en el casco urbano.

1.10.4 Vías de acceso

Para llegar al municipio desde la ciudad capital, se deben de recorrer 318 kilómetros de la siguiente manera; primero se recorren 201 kilómetros de la

ciudad capital a cuatro caminos, San Cristóbal Totonicapán a través de la Carretera Interamericana CA-1; continúan 51 kilómetros por la Ruta Departamental uno hasta llegar al municipio de San Marcos; seguido de 59 kilómetros por la Ruta Nacional 12 donde a la altura del kilómetro 311 se encuentra un desvío para la Ruta Municipal 17 que conduce hacia el centro del municipio. Esta última carretera se encuentra asfaltada y en regulares condiciones, sin embargo en el trayecto se recorre un tramo de terracería de aproximadamente un kilómetro.

Un segundo acceso lo constituye la carretera que conduce de la línea divisoria con Chiapas, México hacia la cabecera municipal la cual es de terracería y se encuentra en malas condiciones. El acceso principal al casco urbano se encuentra debidamente asfaltado y sus calles adoquinadas; los centros poblados del área rural son caminos de terracería, calles empedradas y algunos caminos de herradura. Estos son transitables, no obstante en época de invierno a muchos de ellos sólo se accede con vehículo de doble tracción.

1.10.5 Puentes

Cuenta con varios puentes formales construidos de concreto que se encuentran en condiciones transitables, entre ellos: Puente Río La Laja, Puente Río Toniná, Puente El Chicharro, Puente Zanjón Seco, Puente Antigua Aduana, Puente Los Molinos y Puente Los Gemelos.

1.10.6 Energía eléctrica comercial e industrial

La energía eléctrica comercial es suministrada con algunas deficiencias por la empresa ENERGUATE. El municipio carece de energía eléctrica industrial debido a algunos problemas que posee el cableado.

Actualmente estos inconvenientes no han sido resueltos, debido a diferentes desacuerdos entre pobladores y la empresa distribuidora. Según información de

fuentes primarias en el casco urbano hay nueve establecimientos que requieren del servicio de energía de alto voltaje.

1.10.7 Telecomunicaciones

Se identificaron medios de comunicación tales como telefonía celular, internet por cable, y el servicio de correo tradicional que lo brindan dos empresas que funcionan únicamente en la cabecera municipal. Otro servicio con que cuenta la población es el de señal de televisión por cable, que actualmente lo distribuyen dos empresas privadas. Además se cuenta con las frecuencias de radio Estéreo Majestad y Estéreo Cambá ambas con cobertura a nivel local y utilizadas como medio de divulgación para la población.

1.10.8 Transporte

Se cuenta con unidades de transporte colectivo que hacen el recorrido diario de Sibinal a San Marcos y viceversa, el cual tarda en promedio dos horas y media. También puede utilizarse como medio de transporte vehículos tipo pick-ups, taxis y moto taxis los cuales brindan el servicio de transporte a algunos cantones, caseríos y aldeas. Este servicio tiene mayor demanda los días jueves y domingo debido a que son los días con mayor afluencia de personas en el casco urbano producto de la actividad comercial y religiosa que se desarrolla.

1.10.9 Rastros

Se verificó la ausencia de un rastro municipal que brinde el servicio de destace de ganado bovino y porcino, esta situación provoca que las personas lleven a cabo estas actividades en sus hogares pero sin ningún tipo de control sanitario.

1.11 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Se refiere a los grupos u organizaciones a través de los cuales se fomenta el desarrollo del municipio en el aspecto social y productivo, con el propósito de obtener una mejora en la calidad de vida de las personas.

1.11.1 Organizaciones sociales

El municipio cuenta con 37 Consejos de Desarrollo Urbano y Rural -COCODES- distribuidos en cada una de las zonas y centros poblados. Actualmente también existe el Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- que se conforma por diversos sectores de la población.

1.11.2 Organizaciones productivas

Con el propósito de promover y fortalecer en el municipio actividades, agrícolas, pecuarias y artesanales existen las siguientes organizaciones; Cooperativa Integral Agrícola Vega del Volcán -CIAVEV- se encarga de la producción y comercialización de alevines y truchas Arcoíris, Cooperativa Integral Agrícola Llanuras del Tacana; fomenta la producción de flores y el agroturismo, Cooperativa agrícola Checambá; facilita créditos para agricultura, Cooperativa de Producción Acuícola Sibinal; que también se encarga de la producción y comercialización de alevines y truchas Arcoíris, Asociación de Desarrollo Integral Sibinal -ADIS- facilita créditos a la producción agrícola, Asociación Integral San Miguel Arcángel -ASDISMA-, se dedica a la producción de flores y abono orgánico, Asociación de Desarrollo Integral Sostenible -ADAFIS- se encarga de la protección del medio ambiente, Asociación de Desarrollo Integral Sibinal San Marcos -ADITS- se dedica a la producción de flores y viveros mixtos, Asociación la Fronteriza El Dulce Néctar se dedica a la producción de miel, Asociación Juventud en Marcha Proyectando Vidas -JUMAPROVI- fomenta el turismo y el aviturismo, Asociación de productores de café -APECAFOR- se dedica a la producción y comercialización de café, y Empresa Mercantil Asociativa Primavera; que organiza la producción de miel, polen y productos derivados de la colmena.

1.12 ENTIDADES DE APOYO

El municipio cuenta con la presencia de varias organizaciones que contribuyen de alguna manera con el crecimiento económico, social y cultural de la población.

Tabla 2
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Entidades de Apoyo
Año 2014

Estatales y/o Gubernamentales		
1	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA	Asesora a familias de 25 comunidades del municipio, sobre cómo mejorar la producción de granos básicos y alimentos complementarios.
2	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social MSPAS	Provee asistencia médica a la comunidad por medio del centro de atención permanente CAP y puestos de salud
3	Supervisión educativa	Vela por el cumplimiento de las normas del Ministerio de Educaciones y condiciones adecuadas de asistencia a la población educativa.
4	Comité Nacional de Alfabetización CONALFA	Promueve la alfabetización de la población adulta para mejorar los índices de educación, actualmente atiende a 25 grupos.
5	Registro Nacional de Personas RENAP	Organiza y mantiene el registro único de identificación de las personas naturales y emite documento personal de identificación. Registra todos los hechos civiles de las personas guatemaltecas.
6	Ministerio Público	Garantiza la justicia y los derechos de la población.
7	Sub-Delegación de Registros de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral	Actualiza los registros de ciudadanos competentes para emitir su voto, convoca a elecciones generales, inscribe a partidos políticos, supervisa el proceso de elecciones, instala centros de votación y da validez a los resultados obtenidos.
8	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional SESAN	Promueve la seguridad alimentaria y nutricional, con presencia del programa hambre cero, que pretende reducir la desnutrición crónica en las comunidades.
9	Ministerio de Desarrollo Social MIDES	Promueve el desarrollo incluyente y participativo a grupos vulnerables así como la reducción de niveles de pobreza y pobreza extrema.
Municipales		
10	Policía Municipal	Brinda ayuda a los visitantes y regula el tráfico de vehículos.
11	Bomberos Municipales	Proporciona apoyo en primeros auxilios, prevención de riesgos, capacitación de brigadas de emergencias y servicios de salud.
12	Coordinadora Municipal para la reducción de Desastres COMRED	Previene apoya y soluciona problemas derivados de causas naturales y brinda charlas de prevención ante cualquier desastre, ayuda con centros de acopio y albergues, con el respaldo de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres CONRED.

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

13	Pastoral Social Caritas Diocesana San Marcos	Vela por la seguridad alimentaria y nutricional con la estrategia preventiva en niños durante los primeros 1000 días de nacidos (Programa SEGAMIL). Colabora con proyectos productivos de truchas.
Privadas		
14	Cooperativa de la asociación MICOOPE	Presta servicios de ahorro y crédito. Los destinos de inversión son para los sectores de agricultura, pecuario, vivienda y comercio en general.
15	Bancos G&T Continental y BANRURAL	Ofrece los servicios básicos de una caja de retiros y depósitos de dinero.
Internacionales		
16	Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD	Propicia el desarrollo sostenible, en el que todos tengan acceso a la educación y salud, en el marco del respeto a los derechos humanos.
17	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO	Aborda el aspecto de extensión agropecuaria enfocada a la seguridad alimentaria.
18	Organización Panamericana para la Salud OPS	Apoya las gestiones de seguridad alimentaria y nutricional.
19	World Vision	Implementar programas de desarrollo integral para el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

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

De acuerdo a la tabla anterior se observa que la mayor cantidad de organizaciones de apoyo que existe en el municipio pertenecen al sector gubernamental, sin embargo los servicios que brindan en ocasiones son deficientes.

1.13 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Son las necesidades que demanda la población y que se encuentran relacionadas con el desarrollo del lugar. Representan la pauta para establecer la creación, mantenimiento o ampliación de inversión social y productiva del lugar.

1.13.1 Requerimientos de inversión social

La inversión social tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las personas. Se estableció que el municipio requiere: la introducción de la red de

drenajes para todos los centros poblados con excepción de la cabecera municipal, construcción de planta de tratamiento de desechos sólidos, implementación de planta de tratamiento de aguas servidas, instalación de energía eléctrica industrial para Centro de Atención Permanente, creación, ampliación y mejoramiento de centros educativos, así como el aumento de cobertura de servicio de agua potable.

1.13.2 Requerimientos de inversión productiva

Se refiere a la inversión que se necesita para promover y fortalecer la economía del municipio. Al año 2014 se requiere la creación de entidades bancarias, de una terminal de buses urbanos y extraurbanos, construcción y mejoramiento de vías de acceso hacia centros poblados, implementación de sistemas de riego y miniriego, programas de capacitación y asistencia técnica para agricultores, así como la construcción de un centro de acopio para producción y comercialización de hortalizas.

1.14 ANÁLISIS DE RIESGOS

Constantemente el municipio se ve afectado por fenómenos hidrometeorológicos que provocan deslaves, inundaciones, derrumbes y pérdida de infraestructura principalmente en comunidades del área rural, debido a esto se hace necesario detallar los riesgos y vulnerabilidades identificados durante la visita de campo realizada.

1.14.1 Matriz de identificación de riesgos

Es una herramienta de gestión y prevención que permite identificar los riesgos a los cuales se exponen las personas de un determinado lugar durante un tiempo específico.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los principales riesgos que se identificaron durante el trabajo de campo realizado en los centros poblados.

Tabla 3
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Matriz de Identificación de Riesgos
Año 2014

Clasificación	Riesgos	Descripción	Comunidades con mayor riesgo
Natural	Bajas temperaturas o Heladas Tormentas o huracanes Granizo Sismos o terremotos Hundimientos o grietas Actividad volcánica	Son provocados por cambios climáticos en el medio ambiente, por los cuales se ve afectada la población.	Aldea Chocabj Cantón Checambá Cantón Tocapote Caseríos: Nuevas Maravillas, Las Barrancas y Miramar.
Socio-natural	Epidemias y enfermedades Derrumbes Deslizamientos o deslaves Construcciones colapsables Desbordes e inundaciones Sequías y plagas	La naturaleza actúa producto del comportamiento del hombre, lo cual provoca cualquier clase de percance.	Caserío Las Pilas Frontera Caserío Las Barrancas Caserío Nuevas Maravillas Aldea Cuevas El Platanillo Aldea San Andrés Cheoj
Antrópico	Incendios forestales Contaminación de agua Accidentes de tránsito Deforestación Contaminación ambiental y auditiva Inseguridad ciudadana	Intervención directa de la mano del hombre y son provocados intencionalmente	Aldea Chocabj Caseríos: Las Barrancas, Miramar Unión Reforma y Cabecera municipal

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

De acuerdo a la tabla anterior el municipio cuenta con varias comunidades en riesgo, por lo cual se hace necesaria la creación e implementación de medidas de prevención y mitigación.

Esta situación se presenta con mayor frecuencia en el área rural, debido al desconocimiento parcial y a los altos niveles de pobreza que presenta la población.

1.14.2 Matriz de vulnerabilidades

A continuación se presenta las vulnerabilidades identificadas en el municipio.

Tabla 4
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Matriz de Vulnerabilidades
Año 2014

Vulnerabilidades	Descripción	Efecto	Centro poblado
Ambientales-ecológicos	Basureros clandestinos	Generación de gas metano que acelera el efecto Invernadero	Todo el municipio
Físicas	Viviendas construidas con adobe	Grietas en paredes destrucción parcial o total de viviendas	Área rural
	Ausencia de drenajes	Inundaciones	Área rural
	Vías de acceso en mal estado	Incomunicación con comunidades aledañas y accidentes de tránsito	Todo el municipio
	Vientos fuertes	Desprendimiento de techo a hogares y daños a cultivos	Aldea Chocabj, Caserío Tochactzé
Económicas	Desempleo	Bajos niveles de ingresos desnutrición, migración	Área rural
Sociales	Vicios	Desintegración familiar	Cabecera municipal
Culturales	Migración	Pérdida de cultura	Todo el Municipio
Educativos	Falta de educación ambiental	Contaminación de ríos y calles	Todo el Municipio
	Baja calidad de educación	Limita las oportunidades de desarrollo	Área rural
Políticos	Conflictos	Indiferencia para la atención de comunidades	Cabecera Municipal

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Institucionales	Coordinadoras de emergencias y desastres	Pérdidas humanas y pérdida de Infraestructura	Microrregión San Antonio Las Barrancas
Ideológicos	Pérdida de identidad	Pérdida de valores	Todo el municipio

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

De acuerdo a la tabla anterior el municipio posee un alto grado de vulnerabilidad en diversos temas, como resultado de un desarrollo económico y social débil. Esto evidencia la necesidad de implementar acciones de mitigación debido a que la población más vulnerable es la que resulta más afectada en el momento de ocurrir un desastre.

1.15 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Lo constituye las importaciones y exportaciones del municipio, así como las remesas familiares que reciben los habitantes del lugar. Para este caso se determinó que 3% de la población recibe este tipo de ingreso.

Entre los productos que importa el municipio se mencionan; de la ciudad capital; medicinas, maquinaria, repuestos y materiales de construcción; de Huehuetenango frijol y maíz, de Quetzaltenango vidrio para puertas y ventanas, ropa, frutas y algunas verduras; de Tacaná materiales de herrería y productos artesanales para alfarería, de Ixchiguan animales de patio, de la cabecera departamental de San Marcos; pan, papas granos básicos, ropa, fertilizantes, calzado y electrodomésticos.

Con relación a lo que el municipio exporta se menciona; café hacia Estados Unidos con el apoyo de la organización Manos Campesinas; flores y hortalizas a México, hacia Sololá y Quetzaltenango truchas; y hacia Ixchiguan verduras, legumbres, flores, ganado porcino, vacuno y ovino. De la misma forma la

asociación La Fronteriza el Dulce Néctar ha contribuido a la exportación de miel a distintos municipios del departamento.

1.16 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Las actividades productivas identificadas se detallan en el siguiente cuadro por su orden de importancia.

Cuadro 4
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Resumen de Actividades Productivas
Año 2014

Actividades	Personas empleadas	%
Agrícola	1,812	56
Pecuaria	1,086	33
Comercio y servicios	310	9
Agroindustria	17	1
Artesanal	31	1
Totales	3,256	100

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

Es importante observar que la actividad con mayor generación de empleo es la agricultura, sin embargo en la mayoría de ocasiones el bajo volumen de producción impide la generación de excedentes lo que provoca que esta sea destinada para el autoconsumo.

Esto influye en el nivel de pobreza total que existe en el municipio y constituye una limitante para el desarrollo integral de las personas.

1.16.1 Actividad Agrícola

Es la actividad con mayor generación de empleo, además constituye la base de la economía Familiar. Entre los principales productos se encuentran el maíz, frijol, papa y repollo; son cultivados sin dificultad tanto en pequeñas como en grandes extensiones de tierra.

1.16.2 Actividad Pecuaria

Es considerada un complemento de la economía familiar debido a la cantidad de ingresos y empleo que genera. La producción pecuaria se estima sobre volúmenes bajos por lo que no genera excedente económico, asociado a esto se realiza de forma empírica lo que dificulta mejoras en la producción.

1.16.3 Comercio y Servicios

El mayor porcentaje del comercio lo representan las tiendas que se dedican a la venta de artículos de primera necesidad y que se ubican en el área rural, mientras que los servicios se concentran en el área urbana conformados por una diversidad de actividades.

1.16.4 Actividad agroindustrial

Actividad conformada por la producción de café pergamino localizada en la región sur del municipio con un alto volumen de producción debido a que las condiciones climáticas son adecuadas para el cultivo, también contribuye a esta actividad la producción de abono orgánico en el caserío Unión Reforma.

1.16.5 Actividad artesanal

Actividad con bajo nivel de desarrollo, sin embargo contribuye con la generación de fuentes de empleo para la población, está conformada por: herrerías, carpinterías, panaderías y sastrerías. La mayoría de estas actividades se encuentran ubicadas en el área urbana donde el mercado potencial es amplio.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se analiza la manera en que se encuentra organizada la municipalidad de Sibinal del Departamento de San Marcos, así mismo se identifican las causas que provocan debilidades en la gestión administrativa. Los problemas establecidos constituyen la base para proponer herramientas administrativas que al ser implementadas, contribuyan a mejorar la manera en que se ejecutan las actividades en la institución antes mencionada.

2.1 MARCO LEGAL

De acuerdo a lo establecido en el artículo 224 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el territorio se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios. La administración es descentralizada y posee establecidas regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales. En tal sentido el municipio constituye y es reconocido legalmente, como parte del territorio guatemalteco.

2.1.1 Autonomía municipal

Es una facultad que posee cada municipio y con base en el artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala entre otras funciones le corresponde:

- Elegir a sus propias autoridades,
- Obtener y disponer de sus recursos,
- Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y cumplimiento de fines propios.

Sin embargo las municipalidades no están excluidas de la obediencia y cumplimiento de las leyes generales constitucionales y del gobierno central, además de que su funcionamiento se encuentra regulado por el Código Municipal decreto 12-2002.

2.1.2 Gobierno municipal

Se encuentra ejercido por un Concejo, el cual se integra por el alcalde, los síndicos y concejales electos directamente por sufragio universal para un período de cuatro años, quienes pueden ser reelectos, (artículo 254 de la Constitución Política de la República de Guatemala).

Dentro de las funciones que posee el Concejo se menciona: iniciativa, deliberación y decisión de asuntos municipales, emisión y aprobación de acuerdos, ordenamiento territorial, así como la garantía de sus intereses con base en valores, cultura y necesidades planteadas por vecinos.

2.1.3 Recursos económicos del municipio

Con el objetivo de promover el fortalecimiento económico del municipio, realizar las obras y servicios que le sean necesarios, la constitución, en el artículo 255 faculta a las corporaciones municipales para implementar actividades como sorteos, pautas publicitarias, eventos sociales y deportivos cuyo fin sea la captación de recursos propios.

2.1.4 Asignación para las municipalidades

Según el artículo 257 de la constitución, el organismo ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de ingresos ordinarios del Estado, 10% del mismo para las municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser destinado por lo menos en un 90 por ciento para programas, proyectos, infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de las personas, y el 10% restante podrá utilizarse para cubrir gastos de funcionamiento.

2.1.5 Marco legal de los municipios

Está conformado por leyes, acuerdos y documentos que autoriza e implementa el Congreso de la República y Gobierno Central, con el objetivo de regular y

fortalecer la gestión administrativa municipal. Debido a esto es necesario que las autoridades ediles y sus habitantes conozcan sobre el tema.

- Constitución Política de la República de Guatemala. (Artículos 253, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 261, y 262)
- Código Municipal, decreto 12-2002
- Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural, decreto 11-2002
- Ley general de descentralización, decreto 14-2002
- Ley de desarrollo social, decreto 42-2001
- Ley de servicio municipal, decreto 1-87
- Ley forestal, decreto 101-96
- Ley de contrataciones del Estado, decreto 57-92
- Ley del arbitrio del ornato municipal, decreto 42-2001
- Ley de acceso a la información pública, decreto 57-2008

2.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD

La integran el conjunto de unidades y departamentos que conforman la estructura organizacional de la municipalidad, con base a lo establecido en el código municipal.

No obstante si la población del municipio sufre incremento de manera significativa y con ello la demanda de servicios, la institución debe crear nuevos departamentos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión municipal siempre que los recursos financieros lo permitan.

A continuación se describen las unidades que conforman la organización administrativa de la municipalidad, así como algunas funciones de cada una de ellas. Para ello se utilizará de base el código municipal decreto 12-2002 debido a que es la ley que mayor incidencia tiene en el funcionamiento de la municipalidad.

2.2.1 Concejo Municipal

Representa al gobierno municipal y le corresponde con exclusividad ejercer la autonomía del municipio. Se ubica en el nivel superior de la estructura organizacional, debido a que es la máxima autoridad y constituye el cuerpo legislativo del gobierno local.

Su sede debe estar en la cabecera municipal y debe emitir su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, reglamento para empleados municipales y demás disposiciones que garanticen la eficiencia de la gestión administrativa municipal.

De acuerdo a lo que establece el código municipal en el artículo nueve, el Concejo se integra por el alcalde, los síndicos y concejales electos directa y popularmente por la población. Estas personas son seleccionadas para administrar los recursos del municipio durante un periodo de cuatro años, y cuentan con opción a reelección. Tomaran posesión de cargos el quince de enero en cada cambio de gobierno central.

El Concejo debe organizar en su primera sesión ordinaria anual, las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de asuntos que conocerá durante el año, sin embargo el decreto 12-2002 en el artículo 36 establece que son de carácter obligatorio las siguientes:

- Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes
- Salud y asistencia social
- Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda
- Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales
- Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana
- De finanzas
- De probidad

- De los derechos humanos y de la paz
- De la familia, la mujer, la niñez, la juventud, adulto mayor o cualquier otra forma de proyección social, para la cual deberá de reconocer un monto no menor al 0.5% de los ingresos recibidos del situado constitucional para esta comisión.

Cada comisión se encuentra conformada con el objetivo de personalizar el servicio, a través de la delegación de autoridad y responsabilidad, pueden ser requeridas en cualquier momento que se considere necesario o de urgencia para la población del municipio.

El Concejo Municipal tiene la potestad de realizar sesiones ordinarias y extraordinarias, presididas por el alcalde o por el concejal que de manera temporal, lo sustituya legalmente en el cargo. Todas se llevarán a cabo en las instalaciones que constituyan la municipalidad con excepción de casos especiales o de fuerza mayor calificados de esa manera por el Concejo, en cuyo caso podrán realizarse en cualquier otra parte del territorio municipal.

Las sesiones ordinarias se realizarán como mínimo una vez por semana por convocatoria del alcalde, mientras que las extraordinarias se realizarán las veces que sean necesarias a solicitud de cualquier miembro del Concejo, pero con previa convocatoria por parte del alcalde a cada integrante. Esta citación se hará de manera personal y escrita a cada miembro y en ella se colocará el tema o temas a tratar. El Concejo podrá declararse en sesión permanente si la importancia y urgencia del asunto a tratar así lo mereciera. De igual manera podrán celebrarse sesiones ceremoniales o solemnes en ocasiones especiales o en el momento en que la importancia lo amerite.

Todos los miembros del Concejo están obligados a asistir puntualmente a las sesiones que se programen, cuentan con voz y voto y ninguno puede abstenerse

de votar ni retirarse una vez dispuesta la votación. No obstante esta medida puede ser reprogramada si el Concejo o algún miembro del mismo razonan su voto de manera objetiva. Los puntos de agenda serán aprobados a través del voto favorable de la mayoría absoluta y en casos especiales de persistir empate, será el alcalde el que ejercerá voto doble o decisorio.

De acuerdo al código municipal, los concejales en su orden correspondiente, tienen la facultad de sustituir al alcalde en caso de ausencia temporal, esto les permite devengar una dieta equivalente a la del alcalde al momento de ocurrir tal situación.

Ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas, los síndicos son quienes representan a la municipalidad, sus cargos son de servicio a la comunidad y de prestación gratuita, sin embargo podrán ser remunerados a través de dietas por cada sesión completa a la que asistan, de acuerdo a la situación financiera de la institución.

Actualmente en el municipio la máxima autoridad se encuentra a cargo del Concejo Municipal, éste se encuentra conformado por diez personas; el alcalde, dos síndicos, cuatro concejales, un síndico suplente y dos concejales suplentes, todos electos democráticamente para un período de cuatros años consecutivos.

El diagnóstico permitió determinar que las autoridades edilicias cumplen con lo establecido en el artículo 206 de la Ley electoral y de partidos políticos en donde se menciona que los municipios con menos de 20,000 habitantes deben apegarse a la estructura antes mencionada.

El concejo que actualmente representa al municipio, cuenta con reglamento interno de trabajo y con su reglamento de organización y funcionamiento, como lo establece el decreto 12-2002 en el artículo 34, sin embargo al momento de

solicitar estos documentos para corroborar la existencia de los mismos, éstos no fueron proporcionados.

El bajo nivel de escolaridad de la mayoría de miembros del concejo, asociado a la carencia de estudios superiores por parte de los empleados municipales, constituye una limitante para asesorar de manera idónea al alcalde municipal, esto dificulta el desarrollo y bienestar de la población que con el pasar de los años requiere de mayores y mejores servicios.

En la tabla que se presenta a continuación se dan a conocer las nueve comisiones obligatorias que establece el código municipal en el artículo 36, así como la existencia de las mismas, según información proporcionada por autoridades municipales.

Tabla 5
Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Comisiones del Concejo Municipal
Período 2012 - 2015

Comisiones	Existe	
	Si	No
Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes	X	
Salud y asistencia social	X	
Servicio, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda	X	
Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales	X	
Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana	X	
De finanzas	X	
De probidad	X	
De los derechos humanos y de la paz	X	
De la familia, la mujer, la niñez, la juventud, y adulto mayor	X	

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

La tabla anterior muestra que el Concejo cuenta con las nueve comisiones de carácter obligatorio que establece la ley, aspecto que representa una fortaleza para la gestión administrativa y para el desarrollo integral de las personas.

2.2.2 Alcaldía Municipal

La municipalidad cuenta con esta oficina se encuentra identificada y el interior se puede observar la misión, visión y los valores institucionales. Está a cargo del alcalde quien representa a la municipalidad y al municipio, de la misma manera funge como jefe del órgano ejecutivo del gobierno local. Además de formar parte del Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE- también es presidente del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-, esto se encuentra regulado en el artículo 52 del decreto 12-2002.

Debido a que la institución carece de gerente, es el alcalde quien ejerce la jefatura, dirección y coordinación de todas las actividades y unidades administrativas que posee la municipalidad, así como la ejecución de políticas, planes y programas con base en ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y otras disposiciones que autoriza el Concejo.

2.2.3 Secretaría

Este departamento se encuentra a cargo del secretario municipal, quien a la vez lo es del alcalde como lo demanda el código en el artículo 83, dentro de las atribuciones más importantes se mencionan las siguientes:

- “Elaborar actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas con su firma.
- Certificar actas y resoluciones del alcalde o del Concejo.
- Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo, en los primeros quince días del mes de enero de cada año.
- Asistir a todas las sesiones del Concejo con voz informativa pero sin voto”²

En caso de ausencia del secretario, de acuerdo a lo que establece la ley, éste será sustituido por el oficial de Secretaria de acuerdo al orden que corresponda.

² Congreso de la República de Guatemala. Código municipal, decreto 12-2002. 72p.

La persona que actualmente ocupa el cargo de secretario labora para el alcalde y para el Concejo, ha permanecido en ese puesto durante varios períodos, tiene a su cargo tres oficiales de secretaría, que se encargan de actividades importantes afines al puesto como; declaraciones juradas, registro de personería jurídica, entre otras. El oficial de secretaría primero, según información obtenida por medio de la investigación, en ocasiones ha sustituido de manera temporal al secretario debido a su ausencia.

Las personas que laboran para ese departamento, extienden varios documentos importantes, cada uno posee equipo de cómputo actualizado, sin embargo únicamente el oficial de secretaría primero es quien posee servicio de internet en el equipo mencionado con anterioridad, además carecen de fax y de teléfono de línea, lo que provoca retraso en las actividades del departamento y por consiguiente deficiencia en el servicio que se le brinda a la población. El secretario posee su propia oficina, sin embargo existe hacinamiento en el lugar de trabajo que ocupan los tres oficiales de secretaría, debido a que también es la ruta de ingreso para la alcaldía municipal y para la oficina del secretario. Esto provoca que algunas personas permanezcan de pie mientras son atendidas, asociado ello también se hace evidente la ausencia de privacidad en los trámites que realizan los vecinos.

2.2.4 Administración financiera integrada municipal

Según lo describe el decreto 12-2002 esta unidad forma parte de las oficinas técnicas con que debe contar la municipalidad, estará a cargo de un jefe o director y debe contar como mínimo con las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto. Sin embargo si el tamaño y la situación financiera de la institución antes mencionada no lo permiten, se puede asignar una o varias funciones a una misma persona. Para este caso en particular el jefe o director de la Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, debe de supervisar de manera continua las actividades que se desarrollan, con el propósito de hacer

cumplir los principios de control interno establecidos por el código municipal y el manual de administración financiera integrada municipal -MAFIM-. Posee varias atribuciones y entre las más conocidas se mencionan las siguientes:

- “Proponer en coordinación con la oficina municipal de planificación el anteproyecto de presupuesto así como la programación de la ejecución presupuestaria.
- Administrar la deuda pública.
- Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio.
- Asesorar al alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera”³.

La municipalidad cuenta con esta unidad la cual se encuentra en funciones y establecida de manera legal. Se encuentra conformada por las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto, no obstante carece del área de informática.

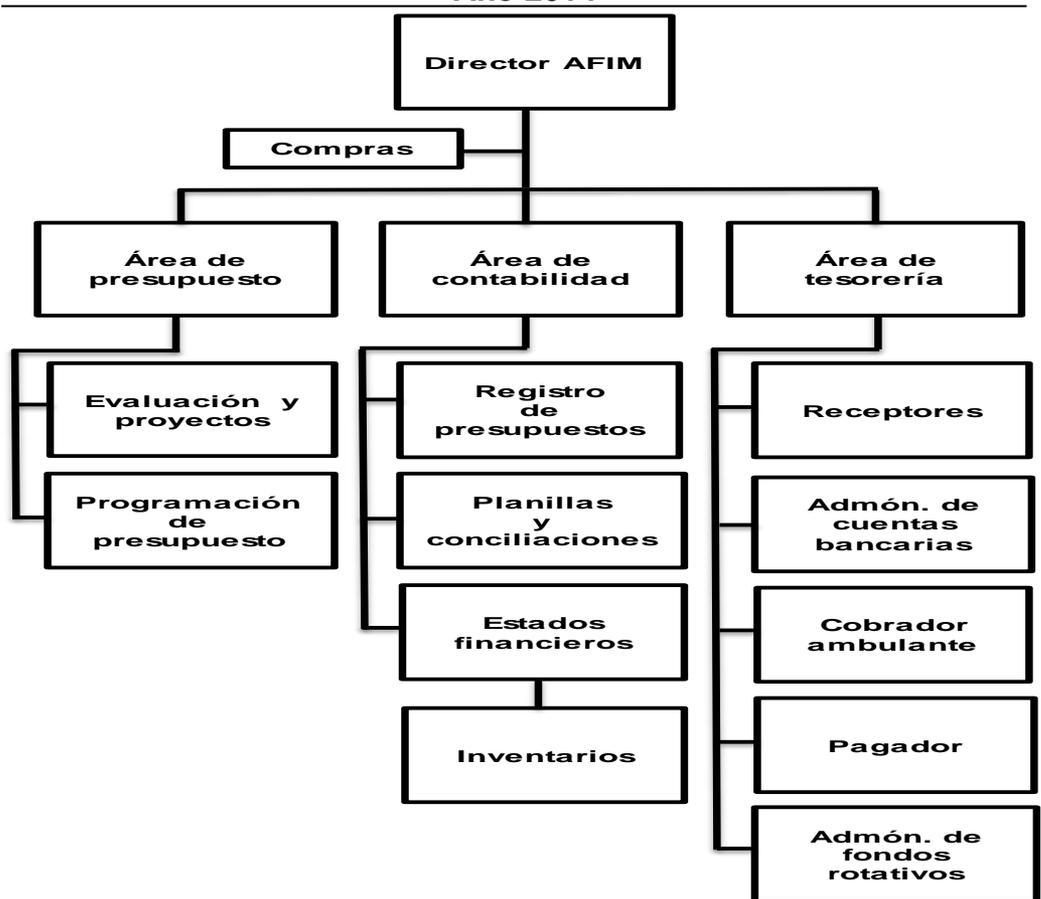
Derivado de la falta de recursos financieros, actualmente la jefatura de la AFIM la desempeña la misma persona que labora como tesorero, lo que provoca duplicidad de funciones. Debido a que el presupuesto, constituye una herramienta de control en la gestión municipal, “es necesario que el personal de las Unidades de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- o tesorerías municipales, responsables de la ejecución de los procesos, posean los conocimientos y experiencias suficientes sobre las funciones y responsabilidades que conlleva la administración financiera municipal, para un mejor desempeño”⁴. Para registrar actividades relacionadas al área financiera utilizan el sistema SIAF-SAG, lo que constituye una fortaleza para la unidad y para la institución en mención.

³ Ibíd. Pág. 45.

⁴ Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas 2006. Manual de administración Financiera Integrada Municipal, segunda Versión. 138 p.

Las personas que laboran en las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, cuenta con equipo de cómputo actualizado y con servicio de internet, sin embargo carecen de teléfono de línea, lo que constituye una limitante para la comunicación eficaz. Otra de las debilidades observadas es que la unidad posee espacio reducido para la ejecución de las labores y carece de herramientas y estrategias que permitan la recaudación eficiente de ingresos. El encargado de tesorería que también es el director de la AFIM, ha laborado durante varios períodos en ese puesto, sin embargo carece de estudios superiores que le permitan ejercer la dirección de la unidad con mayor eficiencia.

Gráfica 2
Municipalidad de Sibinal, departamento de San Marcos
Organigrama de la Administración Financiera Integrada Municipal
Año 2014



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

Se estableció que el organigrama que representa a la AFIM no se encuentra visible en el interior ni exterior de la unidad, además se encuentra desactualizado.

La estructura orgánica que posee no corresponde a la realidad, debido a que la mayoría de puestos que pertenecen al nivel operativo no son desempeñados actualmente. Asociado a esto se determinó que el personal de esta unidad, desconoce acerca de la existencia de este organigrama específico.

2.2.5 Auditoría

La institución cuenta con auditoría interna como lo establece la ley. Ésta persona labora a tiempo parcial y funciona como asesoría debido a que se presenta a la municipalidad los días lunes de cada semana para evaluar las actividades de la unidad. Cuenta con dos años de laborar para la institución y actualmente también presta sus servicios para las autoridades ediles de Momostenango del departamento de Totonicapán.

2.2.6 Policía Municipal

Se estableció la existencia de esta unidad, la cual depende directamente del alcalde como lo establece la ley. Se encuentra a cargo del comisario municipal quien tiene como subordinadas a cinco personas; tres agentes municipales y dos guardianes.

Según se constató mediante entrevista y encuesta aplicadas durante la investigación de campo, estas personas fueron propuestas y electas para los puestos respectivos por los propios pobladores del municipio, debido a que son personas que poseen buenos principios éticos y morales, se encuentran en el pleno ejercicio de sus derechos civiles y gozan de reconocida honorabilidad por los habitantes. En la actualidad la unidad descrita anteriormente se encuentra en funciones y apegada a su reglamento interno.

2.2.7 Dirección Municipal de Planificación

Forma parte de las oficinas técnicas con que debe de contar toda municipalidad, el Concejo se apoya en la misma para coordinar y consolidar diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Para ello la dirección cuenta con el apoyo de ministerios y secretarías de Estado que forman parte del Organismo Ejecutivo.

Esta unidad se considera parte medular dentro la organización debido a que concentra información socioeconómica del municipio que se utiliza para elaborar el plan operativo anual -POA- conjuntamente con la AFIM y Concejo Municipal. Debido a su importancia posee varias funciones, entre las que le competen se mencionan las siguientes:

- “Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado.
- Mantener actualizado el catastro municipal.
- Asesorar al Concejo y alcalde municipal en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas”⁵.

La institución cuenta con esta unidad, la cual está integrada por el director, un técnico dibujante, una técnica social y un ingeniero civil encargado de la supervisión de proyectos, que funciona como asesoría. Posee estadísticas socioeconómicas, así como todo lo relacionado a la división política del municipio además participa en la elaboración del POA como lo establece la ley.

Cada colaborador cuenta con equipo de cómputo actualizado, sin embargo sólo el director posee servicio de internet. Dentro de las debilidades encontradas se

⁵ Óp. cit. Pág. 45.

puede mencionar que la unidad carece de un organigrama específico que se encuentre en lugares visibles y que identifique la estructura del mismo, situación que también se repite con los elementos de planeación estratégica.

Otro de los aspectos que es importante señalar es que la dirección carece de teléfono de línea, esto representa una limitante para establecer comunicación con otras unidades administrativas, organizaciones no gubernamentales o con entidades de gobierno principalmente en situaciones de emergencia. Como una solución ante la situación antes mencionada la mayoría de ellos se ve en la necesidad de utilizar teléfono personal, el cual representa un costo adicional que no es remunerado.

Así mismo el espacio que tienen asignado para desarrollar las actividades es muy reducido, esto provoca dificultad para desplazarse dentro de la misma. También incide en que las personas tengan que permanecer de pie mientras esperan turno para ser atendidas, todo ello como resultado del hacinamiento.

2.2.8 Departamento de áreas protegidas, medio ambiente y turismo

Conocido de manera abreviada como DAPMAT, forma parte de la estructura organizacional de la municipalidad, posee relación inmediata con la DMP y es de vital importancia para la municipalidad debido a la cantidad y variedad de recursos naturales que posee el municipio, así como por la presencia de turistas principalmente extranjeros que visitan los mismos. La creación de este departamento se encuentra sustentada en el artículo 90 del decreto 12-2002.

Este departamento está conformado por cuatro personas, un coordinador quien tiene como subalternos a un viverista, un forestal municipal conocido también como guarda recursos o guardabosques y a una persona que se encarga de ejercer la vigilancia del parque ecológico Canjulá.

La creación del DAPMAT tiene como objetivo además de la divulgación de sitios turísticos, la protección de recursos naturales a través de la conservación y uso sostenible de los mismos.

Para ello, el departamento brinda visitas guiadas a los diferentes sitios turísticos del lugar como por ejemplo; volcán Tacaná, parque ecológico municipal Canjulá, parque ecológico Siski y cerro Cambá, en donde puede observarse árboles como Aliso y Pinabete y especies silvestres como, Pavo de Cacho, Quetzal, y Quetzalillo. Debido a esto resulta importante para las autoridades edilicias el funcionamiento del departamento antes mencionado, que también contribuye al fortalecimiento de la economía del lugar a través de la generación de empleo.

Este departamento cuenta con ayuda y asistencia técnica por parte del Instituto Nacional de Bosques -INAB- y por el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- quienes capacitan a empleados municipales para asegurar la preservación y existencia de las especies de flora y fauna mencionadas anteriormente.

Además se encuentra en constante comunicación y coordinación con instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en el municipio y fomentan la preservación del medio ambiente, debido a esto posee varias atribuciones, entre las que se mencionan:

- Programar y coordinar visitas guiadas a lugares turísticos.
- Realizar trazos de terrenos a reforestar.
- Monitorear la extracción de leña y madera, con base en los permisos otorgados.
- Elaborar proyectos de manejo forestal.
- Formular perfiles de proyectos relacionados con el ambiente y recursos naturales.

Actualmente el director realiza gestiones ante el INGUAT para que el municipio sea promovido a nivel nacional, como un destino turístico que ofrece todas las comodidades para el turista nacional y extranjero.

2.2.9 Oficina municipal de la mujer

Se estableció que la institución cuenta con esta oficina la cual posee misión y visión y se encuentra identificada a través de un rótulo con las iniciales OMM.

Actualmente la OMM se encuentra conformada por una persona que ejerce el puesto de directora y es quien participa en reuniones, esto provoca que en ocasiones la oficina permanezca cerrada por varias horas. Jerárquicamente depende directamente del alcalde municipal, no obstante se relaciona con otras oficinas técnicas para programar y coordinar capacitaciones. Como parte de debilidades identificadas se estableció que la misión, visión y organigrama general no se encuentran publicados en lugares visibles, asociado a que la profesión que posee la directora no es afín al puesto que desempeña. De la misma manera se estableció que desconoce los lineamientos para proponer políticas municipales que contribuyan a mejorar la integración del género femenino en los diferentes sectores de la sociedad.

2.2.10 Unidad de promoción económica municipal

Es la encargada de proveer condiciones adecuadas para el aumento de la inversión pública y privada, así como de pequeñas y medianas empresas que contribuyan con el desarrollo económico del municipio. Se identifica con las siglas UPEM y forma parte de las oficinas técnicas que se encuentran bajo supervisión de la dirección municipal de planificación.

Se estableció que la unidad se encuentra conformada por dos personas; el que labora como director y otra que desempeña el puesto de técnico agrícola. El director es el responsable de la oficina y es quien posee relación directa con

organizaciones productivas que existen en el municipio y con otras oficinas técnicas de la institución.

En el tema de infraestructura física es importante mencionar, que las instalaciones en donde actualmente funciona la unidad son las que hasta el año 2010 eran utilizadas como palacio municipal.

Estas instalaciones poseen varios años de antigüedad y carecen de mantenimiento, esto representa un riesgo para los colaboradores principalmente porque no evidencia condiciones que permitan permanecer de manera segura ante un sismo u otro fenómeno natural.

Como unidad encargada del fomento económico realiza varias actividades, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Brinda seguimiento a proyectos agrícolas y agropecuarios.
- Apoya la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.
- Mantiene actualizadas estadísticas socioeconómicas del municipio que incluye información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Elabora planes y proyectos multianuales orientados a fomentar el desarrollo económico local.
- Coordina asistencia técnica a través a proyectos agrícolas y agropecuarios por medio de la extensión del MAGA.

Como parte de las debilidades encontradas se determinó que la unidad carece de registros históricos en cuanto a proyectos agrícolas se refiere debido a problemas administrativos ocurridos a finales del año 2013, razón por cual la unidad aún se encuentra en proceso de recopilación y actualización de este tipo de datos, según lo manifestado por el actual director de la UPEM.

2.2.11 Unidad municipal de gestión ambiental para la reducción de riesgo

Se encuentra ubicada en el segundo nivel de las instalaciones del palacio municipal, identificada con las iniciales UMGARR, forma parte de la estructura organizacional actual y se integra por un técnico de gestión de riesgo.

Esta persona tiene como inmediato superior al director de la DMP y se relaciona de manera horizontal con los encargados de las demás oficinas técnicas.

Actualmente es de vital importancia para la institución el funcionamiento de esta unidad debido a la amenaza que representa la actividad eruptiva del volcán Tacaná así como por la cantidad de sismos de gran magnitud que frecuentemente se registran en el municipio, estos últimos como resultado del acomodamiento de placas tectónicas.

Como una medida de mitigación ante este tipo de riesgo, las autoridades ediles por medio de esta oficina mantienen constante comunicación con cocodes, alcaldes auxiliares y con la coordinadora nacional para la reducción de desastres CONRED, a través de la cual se trata de impulsar una cultura de prevención ante desastres o fenómenos naturales. Entre las actividades que realiza esta dependencia se mencionan las siguientes:

- Proporciona seguimiento a las acciones establecidas por autoridades municipales, en temas de medio ambiente, recursos naturales y reducción de riesgo.
- Realiza conjuntamente con la CONRED, identificación, análisis y valoración del riesgo.
- Promueve acciones de gestión, conservación, organización y protección de recursos naturales y ambientales.

- Planifica actividades que contribuyen al fortalecimiento de una cultura de prevención y mitigación principalmente en lugares identificados como vulnerables.
- Coordina acciones con geólogos de la CONRED para monitorear la actividad eruptiva del volcán Tacaná.

La UMGARR requiere de algunos elementos para que funcione de manera eficiente, entre ellos; servicio telefónico y de internet, aspectos que deberán trabajarse con especial atención debido a la vulnerabilidad que posee el municipio.

2.3 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD

Lo constituye la cantidad de hallazgos identificados a través del análisis de cada una de las funciones que conforman el proceso administrativo, el cual se realizó con base a la información obtenida a través de encuestas, guías de observación y entrevistas realizadas a empleados y funcionarios municipales. A continuación se presenta el análisis de cada una de las funciones del proceso administrativo en su orden correspondiente.

2.3.1 Planeación

Consiste en la programación de actividades a realizar a través de cursos de acción que permitan cumplir de manera ordenada con los objetivos establecidos. Toda organización experimenta cambios día con día, debido a esto se hace necesario contar con información actualizada sobre la situación de la misma para establecer planes, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo.

La municipalidad cuenta con el apoyo de instituciones no gubernamentales e instituciones de gobierno, estas organizaciones contribuyen de alguna manera con el fortalecimiento de la gestión municipal. Entre algunos temas sobre los cuales recibe apoyo se puede mencionar; capacitaciones, asesoramiento en

cuanto a políticas municipales, elaboración de planes y programas de desarrollo local, infraestructura social y protección de recursos naturales.

No obstante existen aspectos que necesitan ser analizados para determinar si se encuentran acorde a la situación actual de la institución o necesitan de alguna modificación que contribuya a la optimización de los recursos con que cuenta el municipio.

2.3.1.1 Principios de la planeación

Son varios los principios que integran la función de planeación, entre los que son de mayor incidencia para la institución se mencionan, de flexibilidad, de la unidad y de la factibilidad, los cuales se describen y analizan a continuación.

- **Principio de la flexibilidad**

Consiste en aplicar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas. Es aplicado principalmente al plan operativo anual debido a que en ocasiones la ejecución de proyectos se tiene que pausar o modificar debido a emergencias provocadas por fenómenos naturales.

De la misma manera se realiza en otras unidades administrativas como la AFIM, aunque no con la misma eficiencia debido a que una modificación en el manejo de recursos financieros requiere de mayor control.

- **Principio de la unidad**

Se refiere a que los planes específicos de cada unidad deben de ser enfocados al logro de objetivos generales de la institución, de tal manera que se logre el equilibrio y la integración de los mismos.

Se determinó que la mayoría de unidades no realizan una programación específica con base a la general, debido a que para ellos carece de importancia

este aspecto, situación que constituye una debilidad porque el esfuerzo por la consecución de objetivos se ve fragmentado.

- **Principio de la Factibilidad**

Sugiere que todo lo que se planea debe de adaptarse a la realidad, de tal manera que sea realizable bajo las condiciones del entorno. Se comprobó que la institución infringe este principio, y según lo manifestaron las autoridades edilicias, esto se debe principalmente a la poca disponibilidad de recursos monetarios que poseen, como resultado de que el Congreso aprobara para la nación el mismo presupuesto del año anterior.

2.3.1.2 Planeación estratégica

Se refiere a la formulación de planes a nivel estratégico que una organización realiza para alcanzar sus objetivos. Planear una estratégica requiere del análisis del entorno y de otros elementos internos que son necesarios para alcanzar metas establecidas.

La planeación estratégica supone un paso previo al establecimiento de programas, de la misma manera marca las pautas para su ejecución. Dado que se trata en cierto sentido, de una forma de previsión, también puede contener distintas opciones o alternativas estratégicas que pueden ser o no aplicables en función de las circunstancias.

Se determinó que la municipalidad cuenta con elementos de la planeación estratégica, sin embargo éstos no se encuentran colocados en lugares visibles.

El único lugar en donde se observó la publicación de éstos elementos es en el interior de la alcaldía municipal, pero debido a que a esta oficina normalmente sólo tienen acceso los miembros del Concejo resulta poco significativo que se encuentren publicados dentro de las instalaciones.

2.3.1.3 Elementos de la planeación estratégica

Comprende el conjunto de elementos filosóficos que involucran a todos los colaboradores de la institución, y que permiten conceptualizar qué es lo que hace, como lo hace y hacia dónde se dirige la institución. Los elementos estratégicos que actualmente posee la municipalidad, se mencionan a continuación.

- **Misión, visión, valores y objetivos institucionales**

Para evitar el fracaso de una organización se debe de tener claro hacia dónde se pretende llegar en determinado tiempo y qué hacer para lograrlo. En tal sentido todo colaborador de la institución debe de conocer este tipo de filosofía, identificarse con la misma y contribuir al logro de objetivos. Para ello se necesita contar con estos elementos y realizar la divulgación correspondiente, de tal manera que se posicione en la mente de todo colaborador.

La misión que actualmente posee la municipalidad se describe de manera textual: “Somos una entidad pública que promueve el desarrollo integral sostenible del municipio a través de políticas, planes, programas, y proyectos que mejoren las condiciones de vida de la población sibinalense, en armonía con el ambiente y haciendo uso de los recursos de una manera responsable y transparente”, sin embargo se determinó que 7% de los colaboradores de la municipalidad indicaron que no existen tales elementos mientras que el restante 93% afirmó su existencia.

La visión expresa el futuro de una organización, es por ello que resulta necesaria la existencia, conocimiento y divulgación de la misma. La visión que se encuentra en el manual de funciones y que en la actualidad posee la institución es la siguiente: “Ser una municipalidad que promueve el desarrollo integral del municipio, mejorando la calidad de vida a través de la prestación de servicios, utilizando eficiente y transparentemente los recursos, convirtiendo a Sibinal en un

modelo de desarrollo de la región”⁶. Con relación a lo anterior 93% indicó que la municipalidad cuenta con visión, mientras que 7% respondió lo contrario. De las personas que expresaron que la municipalidad si cuenta con misión y visión, se estableció que 77% desconoce el contenido porque al momento de solicitar que la describieran proporcionaron enunciados diferentes, mientras que el 23% restante si lo conoce y lo ha observado en documentos digitales, revistas y otros documentos.

Derivado de lo anterior es necesario que se dé a conocer a los colaboradores los elementos de la planeación estratégica y que se realice de manera correcta la divulgación de los mismos.

Los objetivos justifican el funcionamiento, contribuyen al éxito, y permiten medir los resultados obtenidos con los esperados, por lo tanto también son importantes para la institución. Con relación a este tema al cuestionar a los colaboradores sobre la existencia y conocimiento de los mismos se determinó que 61% no los conoce mientras que 39% evidenció lo contrario. Del total de personas que indicaron, sí conocerlos 36% respondió que se los dan a conocer de manera verbal a través de reuniones, 28% respondió que se los dan a conocer de manera verbal y escrita y el restante 36% solo de manera escrita.

Esto permite establecer que la institución carece de un procedimiento formal y uniforme que permita a los empleados conocer los objetivos, lo que constituye una debilidad para la gestión administrativa porque limita el esfuerzo y la motivación de los colaboradores.

Los valores también forman parte del marco filosófico, no obstante se observó que ninguna unidad administrativa los tiene publicados.

⁶ Manual de funciones de la municipalidad de Sibinal. Año 2013. 79 p.

Con relación a este tema se determinó que 21% no tiene conocimiento acerca de la existencia de valores institucionales, mientras que 79% de los colaboradores afirmó la existencia de los mismos. Del total de personas que afirmaron la existencia de los mismos, 18% conoce su contenido o se lo han dado a conocer a través de reuniones en la presentación de informes, mientras que 82% sabe que existen pero desconoce el contenido o no lo ha observado en ningún documento.

Este resultado implica que la institución debe de realizar el esfuerzo por compartir este tipo de información de manera formal con sus colaboradores para que el funcionamiento de la misma sea más eficiente y se cumpla con las metas establecidas en el tiempo determinado.

2.3.1.4 Plan Operativo anual

La ejecución de proyectos sociales y productivos por parte de la municipalidad se desarrollan de acuerdo a la planificación que realiza cada año, para ello se utiliza de base las necesidades de mayor urgencia para la población las cuales son transmitidas a las autoridades municipales por medio de COCODES y alcaldes auxiliares. Esta planificación es conocida comúnmente como plan operativo anual -POA-. Al cuestionar a los colaboradores sobre la existencia del mismo, 93% respondió de manera afirmativa, mientras que 7% indicó lo contrario. De acuerdo a información proporcionada por el director de la DMP, director de AFIM y miembros del Concejo municipal, el POA es elaborado conjuntamente por estas tres áreas y dado a conocer a todo el personal que labora para la municipalidad. Sin embargo al cuestionar a los colaboradores acerca del contenido de este documento 50% manifestó que no les dan a conocer dicha planificación, mientras que el otro 50% indicó lo contrario.

Así mismo se estableció que 61% posee conocimiento acerca de cuantas veces al año se revisa la planificación, mientras que el restante 39% respondió de

manera negativa. Con relación a esto las autoridades municipales manifestaron que esa planificación se analiza cada semana, sin embargo en ocasiones priorizan sus actividades y se ven en la necesidad de pausarla debido a emergencias que se presentan, producto de fenómenos naturales.

Del total de personas que saben cuántas veces al año se revisa el POA, 6% indicó cada semana, otro 6% indicó que esta actividad se realiza cada mes, 23% respondió cada trimestre, 12% indicó cada cuatrimestre, 41% de los cuestionados respondieron cada seis meses y el restante 12% respondió que se revisa cada año.

Lo anterior demuestra que existe deficiencia en la forma de evaluar ese tipo de resultados y constituye un limitante para asegurar el adecuado funcionamiento de la institución. Así mismo la ausencia de uniformidad en las respuestas y el propio relato de los encuestados permitió establecer que no se les informa de manera formal sobre este tipo de situaciones y que son los encargados de las áreas técnicas y miembros del Concejo quienes manejan este tipo de datos.

2.3.2 Organización

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar”⁷. El diseño de una estructura organizacional clara y acorde a las situaciones prevalecientes es de suma importancia para el cumplimiento de metas y objetivos, porque reduce o elimina la subutilización y la duplicidad de recursos humanos y monetarios.

Sin embargo existen otros aspectos como clima y cultura organizacional, manuales administrativos y principios que forman parte y a la vez brindan soporte

⁷ Koontz Harold.,Weihich Heinz. 2004. Administración, una perspectiva global. México, McGraw Hill. 802 p.

a esta función. En ese sentido la municipalidad definida como una organización formal, cuenta con algunos instrumentos administrativos, como reglamento interno de personal, manual de funciones y reglamento interno del Concejo, los cuales permiten regular algunos aspectos, así como la orientación de sus actividades.

2.3.2.1 Principios de la organización

Existen varios principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional y competitiva, a continuación se describe y analiza algunos de ellos.

- **Unidad de mando**

Este principio indica que los subordinados deben de reportar a un solo jefe. La investigación realizada permitió establecer que este principio no se cumple en su totalidad, algunos encargados de áreas técnicas reportan a más de una persona, mientras que otros colaboradores que no son encargados de áreas técnicas desconocen a quien deben de reportar, esto provoca duplicidad de funciones y debilitamiento de la línea de autoridad.

- **Tramo de control**

Señala que existe un límite en cuanto al número de subordinados que puede tener una persona de tal manera que pueda realizar las funciones de manera eficiente.

Con relación a este tema, la mayoría de jefes tiene bajo su cargo como máximo a cuatro personas, esto provoca que el tramo de control sea estrecho y que se pueda monitorear de mejor manera al subordinado, aún en condiciones que requieren prioridad. Sin embargo la ausencia de gerente municipal provoca que el alcalde sea el encargado de proporcionar instrucciones a todos los encargados de áreas, lo que incide de manera negativa en la calidad y eficiencia del servicio

que se presta a la población, porque no son monitoreados ni supervisados constantemente.

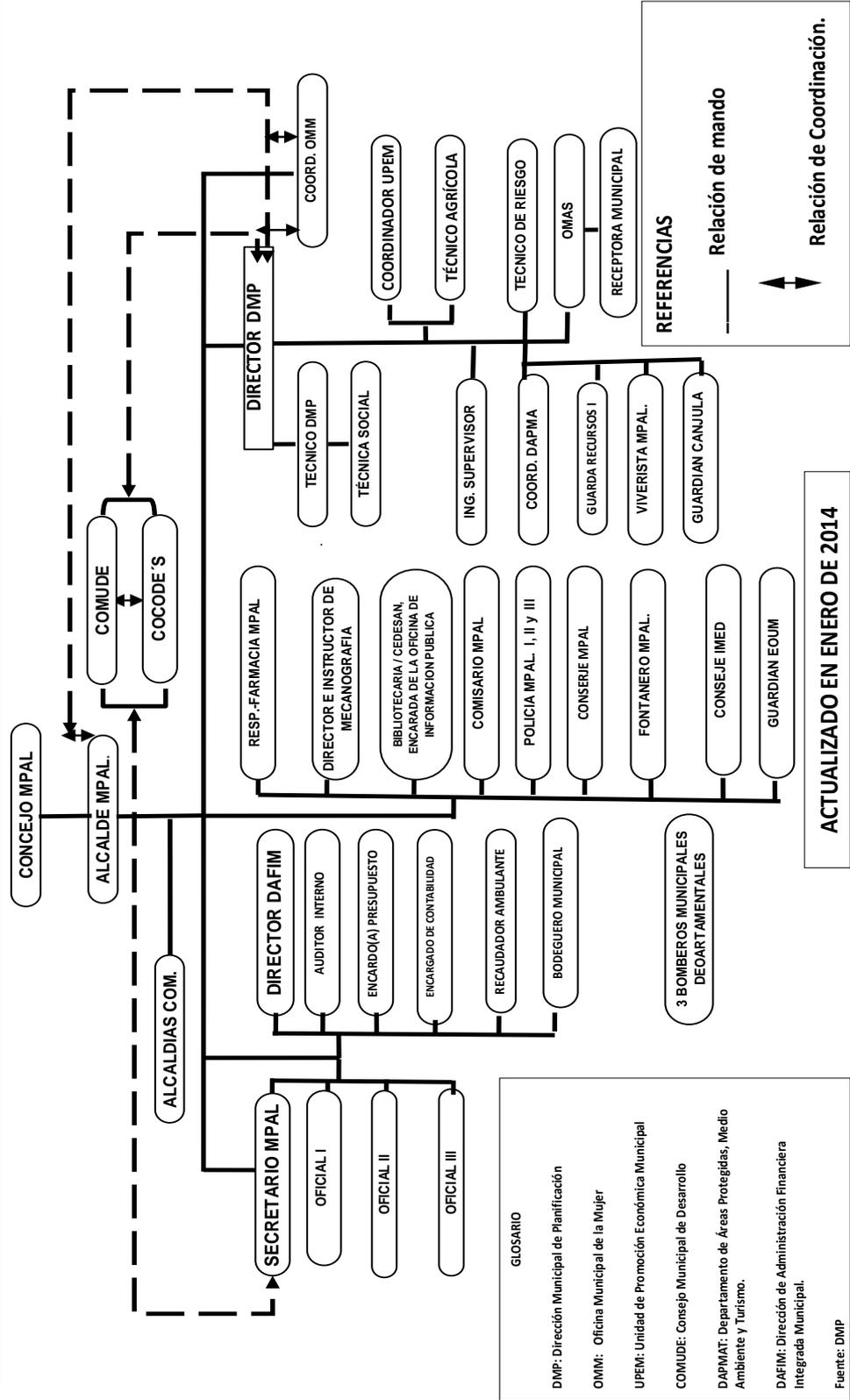
- **De la coordinación**

Requiere que todos los esfuerzos se enfoquen en un solo horizonte. En la AFIM, DMP y Secretaría la coordinación de actividades se realiza mediante reglas y procedimientos, en ese sentido la debilidad que posee la organización con las demás áreas se debe a la ausencia de medios para establecer una comunicación formal, sin embargo el clima organizacional que impera en cada unidad de trabajo contribuye con el cumplimiento de este principio.

2.3.2.2 Estructura organizacional

La municipalidad realiza todo lo que se encuentra a su alcance para mantener una estructura intencional de funciones acorde a la entorno, sin embargo el desconocimiento o la carencia de recursos provoca que esto no se cumpla en su totalidad, lo cual da como resultado la duplicidad de funciones y ausencia de claridad en líneas de autoridad y canales de comunicación.

Gráfica 3
Municipalidad de Sibinal, departamento de San Marcos
Organigrama general
Año 2014



Fuente: Dirección Municipal de Planificación -DMP-, Municipalidad de Sibinal. Año 2014.

El organigrama que representa a la institución es funcional debido a que agrupa a las actividades y empleados por departamento, posee un tipo de autoridad lineal y tramos de control estrechos lo cual permite establecer desde la parte superior rigurosos controles.

Jerárquicamente se observa que el nivel estratégico le corresponde al Concejo Municipal, el nivel táctico lo constituyen los jefes de unidades administrativas y el nivel operativo lo representan los subordinados de estos.

Según autoridades de la institución, este se encuentra actualizado, sin embargo la estructura no corresponde a la realidad porque existen puestos que son ejecutados actualmente y no forman parte de la misma, tal es el caso de la encargada de recepción y el encargado de tesorería. Así mismo las líneas de autoridad no se encuentran definidas de manera clara.

De acuerdo a la investigación realizada se observó que este organigrama no se encuentra a la vista de empleados y visitantes, esto provoca que las personas desconozcan de su existencia y de la forma en que se encuentra organizada la municipalidad. Asociado a esto las figuras geométricas que lo constituyen carecen de uniformidad.

Se estableció que 75% de los colaboradores tiene conocimiento acerca de la existencia del organigrama general, mientras que el 25% restante manifestó lo contrario.

Esta situación se debe, según lo manifestaron los colaboradores a que sólo el encargado de la dirección municipal de planificación es quien posee esa información, lo cual también es producto de la ausencia de un programa de inducción debido a que contradice la realidad porque este instrumento se encuentra en el manual de funciones que posee la municipalidad.

Las personas que conocen acerca de la existencia del organigrama, son en su mayoría jefes de unidades y lo han observado a través de documentos, mientras que las personas que se encuentran en los niveles bajos de la estructura organizacional desconocen acerca de la ubicación e importancia que tiene este instrumento para cumplir con el propósito de la institución.

2.3.2.3 Manuales administrativos

Son instrumentos que orientan las actividades y ayudan a mejorar la eficiencia de las operaciones, puesto que son fuentes de información y consulta. La municipalidad actualmente cuenta con manual de funciones, el cual se encuentra desactualizado porque existen puestos que son desempeñados y no forman parte del mismo.

Otro factor que afecta el desempeño de la institución es el hecho de que este documento no sea utilizado como fuente de consulta, aspecto que se encuentra relacionado con la cultura de los trabajadores por realizar las actividades de manera tradicional y reiterativa. Con relación al manual de normas y procedimientos se determinó que no existe este documento. Esto provoca que los miembros de la institución tomen decisiones en un ambiente de incertidumbre, debido a que no tienen delimitada de manera clara la responsabilidad de cada puesto de trabajo. Además en ocasiones los miembros de la municipalidad realizan actividades innecesarias que implican tiempo y recursos debido a que desconocen el orden y la manera correcta en que se deben de ejecutar las actividades

Con relación a este tema se estableció que el 56% de los encuestados conoce acerca de la existencia del manual de funciones, mientras que el 44% respondió de manera negativa. La anterior provoca que las funciones asignadas a cada puesto se realicen de manera habitual y sin ningún tipo de lineamiento, aspectos que dificultan la supervisión.

Derivado de lo anterior es de suma importancia la creación y actualización de manuales, así como la aplicación de los mismos a las actividades cotidianas de la municipalidad.

2.3.2.4 Clima y cultura organizacional

Son dos conceptos que se encuentran relacionados debido a que el clima es parte de la cultura organizacional y se refiere a la manera en cómo se comportan los empleados en una organización.

Este comportamiento se encuentra moldeado por la interacción de varios elementos entre ellos: valores, políticas, normas, tradiciones, lenguaje, mitos, así como por todo lo que se hace y piensa. Al respecto se estableció que en la institución prevalece el respeto, lo cual permite la comunicación entre diferentes puestos y unidades de manera sana. Como resultado se obtiene un clima organizacional estable que induce a los empleados a recibir con buena actitud algunos cambios en cuanto a procedimientos y atribuciones.

En el nivel estratégico de la organización se encuentran personas que ejercen cierto liderazgo debido a la manera de comportarse y de ejercer la autoridad, esto provoca que exista confianza, aceptación y buena armonía entre empleados y funcionarios municipales situación que también favorece y contribuye con los propósitos de la institución.

2.3.3. Integración

Consiste en articular los elementos humanos y materiales que la institución tiene a su disposición y que la función de planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento. En la municipalidad esta función se desarrolla con algunas debilidades. Entre los factores identificados que afectan el rendimiento de la misma resalta, la ausencia de un departamento de recursos humanos situación que se analiza con mayor profundidad posteriormente.

2.3.3.1 Principios de la integración

Toda organización es única en cuanto a estructura y funcionamiento debido a que es creada de acuerdo a sus propias necesidades, sin embargo existen aspectos como los principios los cuales no varían por el tipo de organización o actividad a la que ésta se dedique.

En tal sentido es importante analizar cómo se aplican estos principios en la gestión administrativa de la municipalidad.

- **De la adecuación de hombres y funciones**

Propone que las personas deben de adaptarse a las funciones y no éstas al recurso humano. Actualmente no se cumple con este principio debido a que gran parte de los empleados municipales desempeñan puestos que no son afines a su profesión, producto de la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección formal y de un departamento de recursos humanos.

- **De la provisión de elementos administrativos**

Indica que debe dotarse a cada miembro de elementos necesarios para realizar de manera eficiente las atribuciones del puesto.

Se comprobó que los miembros de la institución carecen de manuales actualizados, así como de teléfono, internet y otros accesorios de oficina, lo que provoca el incumplimiento de este principio.

- **De la importancia de la introducción adecuada**

Se determinó de acuerdo a información proporcionada por los colaboradores, que la municipalidad carece de un programa formal de inducción, debido a que la mayoría de encuestados respondió que cuando ingresaron a laborar para la institución únicamente les describieron de manera verbal las actividades a realizar.

2.3.3.2 Reclutamiento y selección

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección se determinó que no se aplica de manera idónea, debido a que la municipalidad carece de un departamento de recursos humanos que se encargue de realizar dicho proceso.

Para reclutar a potenciales colaboradores no se aplica un procedimiento sistemático. A través de la investigación se estableció que 71% de los colaboradores se enteró de la oportunidad de trabajo a través de un amigo o conocido, mientras que el restante 29% se enteró a través de otro medio que no es radio ni periódico. Lo anterior demuestra que el reclutamiento es realizado de manera tradicional y sin la ayuda de herramientas administrativas.

La selección es realizada de manera empírica por el Concejo municipal quienes analizan los documentos de las personas que reclutan para posteriormente realizar en consenso la selección del recurso.

Derivado de esto la mayoría de empleados municipales no cumple con el perfil requerido para desempeñar cada puesto. Otra de las debilidades identificadas con relación a la selección es que no se tiene estandarizado un procedimiento que permita evaluar y verificar el conocimiento de los candidatos.

Al cuestionar a los colaboradores sobre que técnica utilizaron para contratarlos el 36% indicó que fue por medio de entrevista, el 29% indicó que fue por medio de pruebas de conocimiento, 14% por medio de recomendación de organizaciones no gubernamentales e instituciones de gobierno y el restante 21% no realizó ninguna de las técnicas antes mencionadas.

Lo anterior demuestra que es de suma importancia la creación y estandarización de un procedimiento formal que permita reclutar y seleccionar de manera correcta al personal de la institución.

2.3.3.3 Inducción

Es un proceso que debe de realizarse a nivel general y específico en todo tipo de organización. A través de la investigación se determinó que la municipalidad no aplica correctamente este proceso, la inducción que se proporciona a los nuevos empleados es específica y consiste en describirles de manera verbal las actividades a ejecutar. Esta información en la mayoría de ocasiones es proporcionada por el jefe de la unidad a la que se encuentra asignado el empleado de reciente ingreso.

Respecto a la inducción el 57% manifestó que no se le proporcionó, mientras que el 43% respondió que si recibió alguna información relacionada a su puesto de trabajo. Sin embargo del total de personas que indicaron que sí recibieron inducción esta fue a través de capacitaciones, proporcionadas por organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en el municipio y que entre otros objetivos tienen el de fortalecer la gestión administrativa de la municipalidad.

La ausencia de un proceso formal de inducción provoca que los nuevos empleados carezcan de confianza, desconozcan elementos de la planeación estratégica, realicen actividades innecesarias, y que no se socialicen de manera correcta con el entorno, lo cual limita la colaboración y el trabajo en equipo.

2.3.3.4 Capacitación

La municipalidad carece de un programa de capacitación que se encuentre debidamente establecido. En ocasiones esta ha sido proporcionada de manera aislada por instituciones de gobierno, principalmente sobre temas afines al área financiera.

Al cuestionar a los colaboradores sobre la existencia de un programa de capacitación se determinó que 64% respondió de manera negativa, mientras que

36% indicó lo contrario. Del total de personas que indicaron que la municipalidad si cuenta con programa de capacitación 40% indicó que recibe capacitación tres veces al año, mientras que 60% indicó que reciben más de cuatro veces al año, sin embargo por medio de entrevista se estableció que en los primeros cinco meses del presente año no han recibido ningún tipo de capacitación.

Así mismo, al cuestionarlos sobre las áreas en las que se les capacita manifestaron lo siguiente: 20% respondió que es sobre temas de administración, otro 20% manifestó que es sobre el área financiera, 30% respondió que es sobre ambos temas, mientras que el restante 30% indicó que es sobre temas que influyen en el desarrollo integral de la persona.

Debido a esto es necesario que la institución cuente con un programa de capacitación que incluya a todos sus colaboradores y que les permita adquirir nuevos conocimientos o fortalecer los que poseen.

2.3.4 Dirección

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas individuales y organizacionales”⁸.

Para lograr lo anterior la función de dirección se apoya en la motivación, la comunicación y el liderazgo, así como en teorías que son de aplicación universal conocidas comúnmente como principios.

Un aspecto que es importante señalar es que la municipalidad ejerce la dirección sin la ayuda y aplicación de herramientas administrativas que le permitan obtener una mejora en los resultados, lo que constituye una debilidad para la gestión administrativa actual.

⁸ *Ibíd.* Pág. 494

2.3.4.1 Principios de la dirección

Se deben de considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz de cada colaborador de la institución, a continuación se presenta un análisis con base a la aplicación de estos principios.

- **De la vía jerárquica**

Señala que al transmitirse una orden debe de seguirse el canal establecido para evitar la duplicidad de mando. Es un principio que la municipalidad no cumple en su totalidad puesto que los colaboradores manifestaron que en ocasiones reciben instrucciones de más de una persona, esto provoca que se debilite la autoridad del jefe inmediato superior y que los empleados no tengan claro a quien deben obedecer.

- **De la resolución del conflicto**

Este principio indica que todo conflicto debe de resolverse en el menor tiempo posible de manera ética y sin alterar la disciplina. Debido al buen clima organizacional que prevalece dentro de la institución a la fecha de la investigación no han surgido conflictos laborales de mayor trascendencia, lo cual es un aspecto positivo que permite una mejor integración del recurso humano y a la vez fomenta la armonía y confianza.

Los empleados manifestaron que en determinados momentos que han surgido diferencias debido a la diversidad de criterios, estas se han resuelto de manera pacífica a través del diálogo sin que generen mayor importancia para los involucrados.

- **De la supervisión directa**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el jefe a su subordinado de tal manera que las actividades se realicen correctamente. Esta actividad es realizada de manera cotidiana por los encargados de áreas quienes

manifestaron la importancia que representa para la institución ejecutar de manera eficiente sus atribuciones.

2.3.4.2 Elementos de la dirección

Los objetivos empresariales difieren de cierta manera entre una organización y otra, derivado de esto las personas involucrados también poseen necesidades y objetivos particulares e importantes para ellos. A través de la aplicación correcta de los elementos de la dirección se puede ayudar a los colaboradores de la municipalidad para que puedan satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo contribuyan al cumplimiento de los propósitos de la institución. Por lo tanto a continuación se describe y analiza cada uno de los factores que forman parte de la función antes mencionada.

- **Motivación**

Se basa en la satisfacción de necesidades primarias y secundarias e implica ejecutar acciones que permitan satisfacer una serie de impulsos, deseos y anhelos, con el propósito de inducir a los miembros de la organización a actuar de manera determinada.

Se determinó que la municipalidad carece de estrategias para mantener motivado al personal, con relación a esto el 14% afirmó la existencia de motivadores, mientras que el 86% de los empleados manifestaron lo contrario, debido a que no existe un programa de ascenso laboral que les permita hacer carrera dentro de la institución, aspecto que se maneja conforme a políticas internas.

Así mismo la falta de capacitación, de un programa de inducción adecuado y de recursos tecnológicos para la mayoría de colaboradores contribuye a que se presente esta situación. Debido a esto la mayoría de ellos manifestó que los motiva laborar para la institución el salario que reciben porque les permite

obtener recursos económicos que ayudan a satisfacer las necesidades básicas del hogar.

La ausencia de motivadores provoca que los colaboradores de la institución no se identifiquen con la misma, esto representa un factor negativo para la consecución de objetivos y por ende para la eficiencia de la institución.

- **Comunicación**

Consiste en el intercambio de información a través de diferentes maneras. La comunicación que se determinó en la institución es vertical y descendente debido a que fluye del nivel estratégico hacia los niveles inferiores. Se da en forma verbal derivado de que la mayoría de colaboradores carece de teléfono y de servicio de internet.

Se determinó que el 79% no cuenta con teléfono de línea, mientras que el 21% manifestó lo contrario. Para transmitir un mensaje de una unidad a otra es necesario que la persona se desplace a donde se ubica el receptor lo cual provoca demora en las actividades, sin embargo una de las ventajas con este tipo de comunicación es que hace posible la retroalimentación inmediata.

Otro de los factores que influye en la manera de transmitir la información es el servicio de internet. Se estableció que el 57% de los colaboradores no cuentan con este servicio en sus equipos de cómputo, mientras que el restante 43% indicó lo contrario. Esta debilidad provoca inconvenientes para trasladar información entre unidades administrativas e instituciones públicas.

Además de lo descrito anteriormente, para que exista una comunicación eficaz se debe de definir claramente en la estructura organizacional, las líneas de autoridad y los canales de comunicación porque son factores que al estar mal definidos, distorsionan la información y afectan la coordinación de actividades.

- **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales que permiten a una persona influir sobre las demás para que éstas se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de objetivos.

El tipo de liderazgo que prevalece en cada unidad administrativa basado en el uso de la autoridad es el democrático, se pudo observar que los subordinados proponen soluciones a pequeños inconvenientes que surgen durante las actividades cotidianas y que estas son tomadas en cuenta. Así mismo el clima organizacional, el respeto y la confianza que predomina en la institución son componentes que fortalecen el estilo de liderazgo antes mencionado.

2.3.5 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, a fin de garantizar que todo lo planeado se ejecute de manera idónea y de acuerdo a los objetivos. Esta función posee estrecha relación con la planeación, lo cual es de mucha importancia debido a que representan el inicio y el final del proceso administrativo y es donde se conoce la realidad de los resultados.

Actualmente las unidades de la municipalidad que tienen establecido algún tipo control son la Dirección Municipal de Planificación -DMP- y la Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- debido a que son las áreas sobre las cuales gira la ejecución de políticas públicas y todo lo relacionado a los recursos del municipio. Sin embargo aspectos como calidad del servicio y productividad carecen de evaluación y control.

Se determinó que la municipalidad carece de instrumentos que permitan medir el desempeño de los colaboradores. Al cuestionar a los colaboradores sobre la existencia de un control que permita medir su desempeño, los resultados fueron

los siguientes: 82% indicó que no existen tales controles mientras que el 18% manifestó que esta actividad se realiza a través de informes. Lo anterior provoca que se desconozca la productividad de los trabajadores y por ende la de la institución.

2.3.5.1 Principios del control

La aplicación de estos debe realizarse en los diferentes niveles y áreas administrativas de la institución, esto permite que la función se ejecute de manera eficaz.

- **De los Objetivos**

Este principio muestra que el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos y que ninguno será válido si no se fundamenta en el logro de los mismos. Se estableció que este principio no se cumple, debido a que la municipalidad carece de controles que permitan medir de manera intencionada algunos aspectos.

Derivado del desconocimiento parcial, la mayoría de colaboradores relacionó este aspecto con el control de asistencia que tienen implementado, a través del cual monitorean la puntualidad de los empleados de la institución.

- **De excepción**

Indica que el control debe aplicarse a actividades representativas o a funciones estratégicas, con el propósito de reducir costos y tiempo. Las unidades administrativas sobre las cuales se ejerce control son la DMP y AFIM, estas aplican un control burocrático debido a que se basa en políticas, regulaciones, normas y procedimientos legales, que los empleados e institución deben cumplir.

En consecuencia la aplicación de este principio constituye un aspecto positivo para la gestión administrativa de la municipalidad.

2.3.5.2 Técnicas de control

Comprende el conjunto de procedimientos, recursos y métodos utilizados en una organización con el propósito de identificar debilidades e impedir que se produzcan nuevamente.

Actualmente, éstas no se aplican en la mayoría de unidades administrativas de la municipalidad, sin embargo existen algunas que por su grado de importancia y aceptación es necesario describirlas y analizarlas.

- **Presupuesto**

Es la representación de actividades a través de cifras monetarias para determinado momento. Para que sea útil como instrumento de control es indispensable que se elabore con base a la situación actual de la organización a fin de que se adecue a las operaciones y a la vez permita realizar modificaciones.

Se determinó que la municipalidad utiliza esta técnica para planificar y controlar los recursos monetarios del municipio. Es elaborado cada año con base a las políticas públicas del plan operativo anual y es monitoreado a través de la ejecución presupuestaria. Esto permite que se constituya como un medio a través del cual se ejerce control.

- **Informes**

Consiste en documentos a través de los cuales se dan a conocer resultados de una investigación o proyecto, generalmente estos son requeridos por los niveles superiores de la organización y deben de presentarse de manera clara y ordenada.

La institución utiliza este tipo de técnica, esta consiste en elaborar un documento a través del cual se da a conocer los resultados de proyectos y programas

ejecutados durante un año, este documento es conocido como Memoria anual de labores y se presenta durante los primeros quince días del mes de enero de cada año. De la misma manera la Dirección Municipal de Planificación elabora informes cada mes para las autoridades edilicias, estos documentos contienen información sobre la situación en que se encuentra la ejecución de proyectos contenidos en el plan operativo anual.

Para la municipalidad la aplicación de este tipo de técnica representa una fortaleza porque permite conocer la realidad de lo planificado y a la vez permite corregir las desviaciones que afectan el logro de los objetivos planteados.

2.3.5.3 Calidad del servicio

Este aspecto depende de la actitud de todo el personal que labora para la organización, actualmente las organizaciones lo utilizan como una estrategia que permite conseguir la lealtad de los clientes por medio de un factor de diferenciación.

Este elemento estratégico se puede vigilar en todo tipo de organización, para ello es necesario establecer controles que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en cuanto al servicio.

Con relación a lo anterior 75% de los colaboradores manifestaron que la municipalidad no aplica ningún tipo de control que permita calificar el servicio que se presta a la población mientras que 25% exteriorizó lo contrario, esto provoca que se desconozca la calidad del servicio y el nivel de eficiencia de los miembros de la institución.

Otro aspecto que constituye una debilidad para la institución es la ausencia de un departamento de servicio al cliente. Se estableció que para solicitar información los clientes externos se avocan con la encargada de recepción quien únicamente

proporciona información sobre aspectos generales de la municipalidad, debido a que como atribución principal posee coordinar las audiencias del alcalde municipal.

Así mismo se determinó a través de la observación y por medio de entrevista a funcionarios municipales, que la institución carece de un buzón de quejas y sugerencias que permita conocer la opinión de los vecinos y lograr con ello la mejora continua, situación que también fue confirmada por el 100% de los empleados municipales.

Lo anterior implica la necesidad de fortalecer a la institución en este aspecto, para que la gestión municipal sea más eficiente y al mismo tiempo supere las expectativas de los vecinos.

2.3.6 Higiene y seguridad laboral

Se refiere al conjunto de actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones adecuadas tanto personales como materiales, con el propósito de mantener estable el nivel de salud de los empleados.

El concepto de higiene laboral está relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de la persona y su ambiente de trabajo. Posee carácter preventivo, debido a que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado y se define como el conjunto de normas y procedimientos destinados a proteger la salud física y mental del trabajador.

La seguridad laboral se define como el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras e instruir a personas sobre la implementación de prácticas preventivas. Debe ser regulada mediante la aplicación de un programa que contemple la prevención de accidentes, robos e incendios.

Con relación a lo anterior la municipalidad posee algunas deficiencias, estas fueron identificadas a través de la investigación realizada y por medio del análisis de los elementos que se describe a continuación.

2.3.6.1 Limpieza

Se refiere a la ausencia de suciedad y de microorganismos en objetos, personas e instalaciones. Esta actividad es realizada en cada unidad administrativa por el conserje municipal, durante la investigación se observó que esta es efectuada dos veces durante la jornada laboral, lo cual provoca que las instalaciones permanezcan higiénicas. No obstante la situación de los sanitarios, fue distinta debido a que se encontraron en ambientes antihigiénicos y en malas condiciones.

2.3.6.2 Señalización

Es el conjunto de medios que se utiliza para informar y orientar a las personas sobre una indicación, obligación o prohibición. Constituye un aspecto muy importante para toda organización por el hecho de que ayuda a disminuir actividades innecesarias producto del desconocimiento o de alguna confusión. Se determinó que algunas unidades administrativas no se encuentran identificadas, tal es el caso de la Administración Financiera Integrada Municipal, Secretaría y Policía Municipal. Sucede lo mismo con los sanitarios debido a que no se encuentran identificados y uno de ellos permanece en condiciones precarias.

Otra de las debilidades identificadas a través de la observación, es la ausencia de rótulos que indiquen rutas de evacuación, salidas de emergencia y puntos de reunión en caso de emergencia o desastre. La implementación de este tipo de medidas debe ser de mucha importancia, especialmente por la constante actividad sísmica que afecta al municipio, debido a que pone en riesgo la integridad de los miembros de la institución y la de las personas que la visitan.

2.3.6.3 Ventilación e iluminación

Son dos aspectos que toda organización debe de garantizar para que los empleados realicen las actividades de manera eficiente. Se observó que todas las unidades administrativas cuentan con ventilación e iluminación natural esto permite que las áreas de trabajo posean condiciones adecuadas para ejecutar de manera eficiente las actividades cotidianas.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

En este capítulo se presentan medidas administrativas que pueden proporcionar una mejora a la gestión administrativa, toda vez que estas sean implementadas y aplicadas por los niveles estratégico, táctico y operativo de la unidad objeto de estudio.

3.1 PROPUESTA GENERAL

Las propuestas que se describen a continuación fueron elaboradas de acuerdo a las debilidades identificadas y detalladas en el capítulo anterior. Para facilitar la comprensión, estas se incluyen de acuerdo al orden de cada una de las funciones que conforman el proceso administrativo.

3.1.1 Planeación

Constituye uno de los pilares para el éxito de la gestión administrativa, sin embargo la municipalidad posee algunas deficiencias que pueden provocar resultados distintos a los pronosticados.

Cada unidad administrativa debe realizar la programación de sus actividades con base a la general, esta se debe formular a corto plazo, de tal manera que se puedan realizar modificaciones en los planes sin que se deformen los objetivos planteados.

3.1.1.1 Planeación estratégica

Es importante que la municipalidad cuente con elementos de la planeación estratégica, sin embargo no basta con formularlos también es importante que las personas que visitan la institución y los que laboran en ella los conozcan. Para ello se propone colocar en lugares visibles, rótulos que contengan la información antes mencionada. Esto permitirá obtener una mejora en la actitud de las personas y en la consecución de objetivos.

- **Misión y Visión**

Toda organización debe de contar y aplicar estos elementos, ambos constituyen la razón de ser y lo que se quiere lograr en un tiempo estipulado. A pesar de que la institución cuenta con estos elementos, la mayoría desconoce el contenido y no se identifican con los mismos, por tal razón se presenta una propuesta de ambos elementos para que sean aplicados y se den a conocer a los miembros de la institución y a los vecinos del municipio por medio de rótulos, mantas vinílicas o banners.

Propuesta de Misión para la municipalidad de Sibinal

“Somos una institución autónoma y transparente que promueve el desarrollo integral del municipio por medio del manejo y uso sostenible de sus recursos, contamos con el mejor recurso humano motivado y comprometido que busca superar las expectativas de la población, por medio de la eficiencia de las operaciones”.

Propuesta de Visión para la Municipalidad de Sibinal

“Ser la institución líder que convierta al municipio de Sibinal en el modelo de desarrollo de la región, para que se consolide como el de mayor prestigio y tradición dentro del altiplano marquense”.

- **Objetivos y valores institucionales**

Es preciso que todos los miembros de la institución sin importar el nivel jerárquico conozcan los objetivos esto facilitará el logro de los mismos y al mismo tiempo provocará un aumento en la eficiencia de las actividades.

La actitud de las personas es un aspecto que se relaciona con los valores, estos deben de ser del conocimiento de todos y divulgados de forma permanente para que se conviertan en la manera de actuar de todo empleado y funcionario municipal.

- **Plan operativo anual**

Esta planificación se elaborada cada año y debe darse a conocer a todos los miembros de la municipalidad de manera formal sin importar el puesto que desempeñen. Las revisiones deben programarse periódicamente por medio del Concejo Municipal y se debe procurar la participación e involucramiento de todos los funcionarios y empleados municipales. Esto permitirá aumentar el nivel de motivación y confianza entre unidades administrativas, jefes y subordinados.

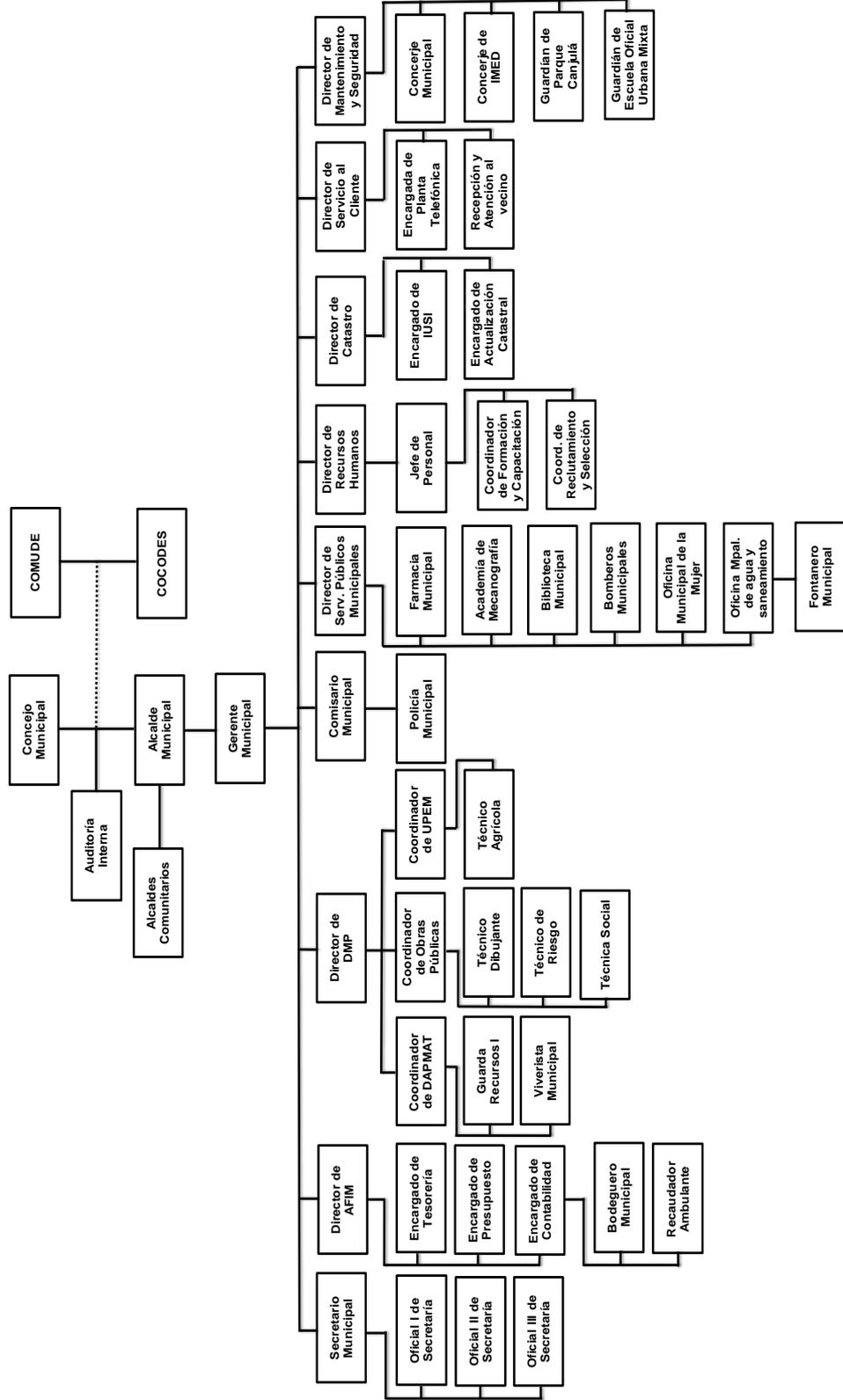
3.1.2 Organización

Permite el establecimiento de una estructura formal por medio de la cual se representa de manera gráfica a la organización. Se deberá reestructurar el organigrama general debido a que es necesario integrar algunas unidades administrativas para desempeñar de manera eficiente las actividades. Esto permitirá delimitar las actividades de manera y evitar la duplicidad de funciones.

3.1.2.1 Estructura organizacional

Actualmente se encuentra definida en el manual de funciones, sin embargo se debe de colocar en lugares visibles para que empleados y personas que visitan la institución conozcan cómo se conforma. Así mismo se debe actualizar constantemente conforme a las necesidades y realidad de la organización. Parte de la reestructuración que se propone consiste en integrar el puesto de recepción y atención al vecino, la unidad de recursos humanos, unidad de servicio al cliente, puesto de encargado de tesorería, oficina de servicios públicos municipales, entre otros. Además se deberá definir de manera clara niveles jerárquicos, líneas de autoridad, tramos de control y canales de comunicación, así como todo lo relacionado a una estructura orgánica formal. Derivado de lo anterior a continuación se presenta el organigrama general propuesto para la municipalidad, el cual integra las unidades mencionadas anteriormente y constituye una herramienta para obtener una mejora en el desempeño de la institución.

Gráfica 4
Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Propuesta de organigrama general
Año 2014



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

La gráfica anterior representa la estructura organizacional que se necesita para cumplir con los objetivos planteados, debido a esto es necesario que se aplique y se dé a conocer a todos los miembros de la institución, la nueva estructura organizacional.

3.1.2.2 Manual de organización

Es un documento que contiene información específica de puestos y funciones, permiten orientar las actividades de una organización para que éstas se realicen de manera correcta.

Como se mencionó en el capítulo anterior la principal debilidad la constituye la desactualización de este documento, debido a esto se presenta una propuesta del mismo en la parte de anexos. Este documento deberá ser actualizado constantemente de acuerdo a la estructura organizacional real y se deberá de informar a todo el personal sobre su existencia para que sea utilizado como fuente de consulta en el desarrollo de actividades.

Deberá considerarse como un documento básico del que todos los miembros de la municipalidad tendrán que aplicar y comprender con el propósito de obtener una mejora en la eficiencia de las operaciones.

3.1.2.3 Manual de normas y procedimientos

En él se incluye de manera escrita y gráfica el orden y la secuencia que se debe de seguir para realizar las actividades de manera correcta. También forman parte del mismo las normas que rigen estos procedimientos y las personas responsables de cada actividad a realizar.

Derivado de que la municipalidad carece de este documento, se deberá de elaborar un manual de normas y procedimientos que incluya todas las unidades de la institución. Para facilitar la elaboración del mismo en la parte de anexos se

presenta una propuesta que podrá utilizarse de ejemplo para realizar el de la municipalidad.

De igual forma que el anterior, este documento deberá ser revisado y actualizado con cierta periodicidad y se deberá de informar sobre la existencia del mismo a todos los miembros de la institución sin importar el lugar que ocupen en la estructura organizacional, con el propósito de incentivar la lectura y aplicación del mismo, en las actividades cotidianas.

3.1.3 Integración

Para ejecutar de manera correcta esta función es necesario que la municipalidad disponga de algunas herramientas administrativas. En este sentido la principal debilidad que posee la institución es la ausencia de un departamento de recursos humanos, por lo tanto a continuación se presenta una propuesta para la creación de la unidad mencionada anteriormente.

3.1.3.1 Propuesta de departamento de recursos humanos

La creación de este departamento se realizará con el propósito de fortalecer la gestión administrativa, por medio de él se deberá elaborar y aplicar de manera formal el proceso de reclutamiento y selección, el programa de inducción y el programa de capacitación.

Para lograr lo anterior el departamento se deberá conformar por un director de recursos humanos, un jefe de personal, un coordinador de formación y capacitación y un coordinador de reclutamiento y selección.

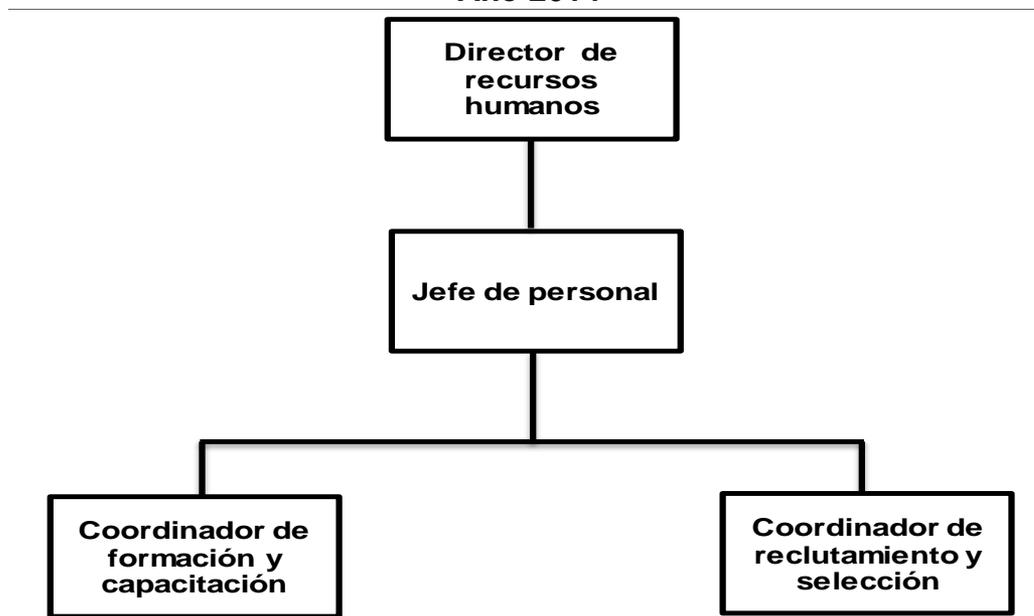
El departamento se encontrará a cargo del director de recursos humanos, deberá ejercer la máxima autoridad dentro del mismo y será el encargado de elaborar e implementar todo lo relacionado al proceso de reclutamiento y selección, programa de inducción y programa de capacitación.

Así mismo deberá contar con instalaciones, mobiliario y equipo y útiles de oficina adecuados, para desarrollar de manera eficiente la dirección del departamento conforme a sus atribuciones. Dentro de las ventajas que se obtendrán al crear esta unidad se puede mencionar las siguientes:

- Recurso humano más calificado.
- Mejorará la calidad del servicio.
- Se reducirán costos.
- Incrementará la eficiencia de las operaciones.
- Disminuirá el sesgo en la consecución de objetivos.

Para que la unidad funcione de manera correcta es preciso que cuente con una estructura formal definida, derivado de esto en la gráfica siguiente se presenta una propuesta de organización para el departamento de recursos humanos.

Grafica 5
Municipalidad de Sibinal, departamento de San Marcos
Organigrama específico, departamento de recursos humanos
Año 2014



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

La gráfica anterior hace referencia a la estructura organizacional propuesta para el departamento de recursos humanos, posee un tipo de autoridad lineal con tramo de control estrecho lo cual es favorable para la supervisión, así mismo define de manera clara los niveles jerárquicos y los canales de comunicación.

Se sugiere que esta estructura sea colocada en las instalaciones designadas para que funcione el departamento de recursos humanos, también se deberá de informar a los colaboradores la importancia que tiene conocer esta herramienta administrativa.

3.1.3.2 Reclutamiento y selección

Es un proceso que la municipalidad no aplica de manera correcta. En tal sentido a continuación se presenta una propuesta que podrá implementar el departamento de recursos humanos u otra unidad administrativa en ausencia del departamento antes mencionado.

- **Propuesta de proceso de reclutamiento y selección**

En el momento que se requiera contratar a nuevo personal, la primera actividad que se llevará a cabo consistirá en reclutar a posibles candidatos. Para ello se informará a la población sobre la oportunidad de empleo a través de medios escritos, emisoras de radio o canales de televisión.

En la información que se socialice se deberá de incluir de manera breve una descripción de los requisitos que tendrá que cumplir la persona interesada en adquirir el empleo. Esto permitirá atraer a varios aspirantes para posteriormente seleccionar al idóneo.

El siguiente paso que se realizará consiste en analizar los documentos que estos presenten, para ello se corroborará el nivel académico y la experiencia laboral requerida. Posteriormente las personas que cumplan estos requisitos deberán

ser entrevistados para informarles sobre aspectos específicos del puesto a desarrollar en caso de ser seleccionados, así como para que describan con más detalles la experiencia laboral y formación académica que poseen en el área.

Por último se deberá aplicar un pequeño test que permita identificar aspectos relacionados con la conducta y el comportamiento de la persona. Esto se utilizará para identificar las áreas que se necesitan fortalecer. Posteriormente se seleccionará a la persona idónea, es decir la que cumpla con el perfil solicitado y la que mejor se adapte al puesto.

3.1.3.3 Inducción

A través del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se determinó la ausencia de un proceso de inducción formal para el nuevo personal que contrata la institución. La ausencia de este proceso provoca que el empleado de reciente ingreso no se sienta parte de la institución y en ocasiones podría constituir una limitante para alcanzar los objetivos del departamento y de la institución.

Derivado de lo anterior, a continuación se da a conocer una propuesta de un proceso de inducción que puede ser mejorado e implementado por alguna unidad administrativa en ausencia del departamento de recursos humanos.

- **Propuesta de proceso de inducción**

Para lograr que el empleado de integre de manera correcta a la institución, la inducción deberá realizarse tanto a nivel general como específica. El proceso iniciará con la inducción general, esta se encontrará a cargo del jefe de recursos humanos e iniciará con la bienvenida que se le deberá de proporcionar al nuevo empleado, la siguiente actividad consistirá en proporcionar de manera verbal y escrita los elementos de la planeación estratégica y se le informará sobre la existencia, ubicación y aplicación de manuales administrativos, así mismo es importante que se le brinde un recorrido por las instalaciones y unidades

administrativas. Para finalizar la primera parte del proceso se debe presentar con la persona de quien dependerá jerárquicamente.

La segunda fase del proceso la constituye la inducción específica, ésta la debe de proporcionar el director o encargado de la unidad a la que se integrará el nuevo empleado. Se propone que inicie con la bienvenida al departamento, de igual manera se deberá de presentar ante sus compañeros de trabajo, las funciones y atribuciones del puesto deberán ser explicadas de manera detallada y se le proporcionará una copia de las mismas. Para finalizar el proceso se le asignará el espacio físico que ocupará dentro de la unidad, el mobiliario y equipo del que dispondrá y la responsabilidad que tendrá sobre este.

3.1.3.4 Capacitación

Es una herramienta que debe involucrar a todo el personal de la institución. Según se menciona en el diagnóstico administrativo, la debilidad en este sentido la constituye la ausencia de un programa de capacitación que permita fortalecer algunos aspectos que influyen en la eficiencia del personal. Para lograr lo anterior la municipalidad por medio del departamento de recursos humanos deberá implementar un programa de capacitación que permita fortalecer la gestión administrativa y el desarrollo integral del recurso humano, de tal manera que se evalúe y priorice el tema a desarrollar en cada capacitación.

3.1.4 Dirección

Para que la municipalidad alcance los objetivos que se plantea, todos los esfuerzos y actividades que realiza deben de seguir una misma trayectoria. Esto implica que las personas involucradas además de motivadas deben de estar sincronizadas y conscientes de lo que se espera de ellos.

Derivado de esto a continuación se presentan las propuestas de cada uno de los elementos que forman parte de la función de dirección.

3.1.4.1 Motivación

Este elemento influye de manera directa en la actitud de las personas y por ende en la calidad del servicio que se brinda a la población. Un empleado motivado proporciona un valor agregado a su trabajo y realiza su mejor esfuerzo para superar las expectativas del cliente.

En este sentido el departamento de recursos humanos deberá implementar acciones que permitan satisfacer de cierta manera algunas necesidades secundarias.

Debido a que la municipalidad carece de motivadores, en el punto siguiente se presenta una propuesta de los mismos que podrán ser implementados o tomados de base para la creación de otros.

- **Propuesta de motivadores**

Los motivadores se basan en la satisfacción de necesidades humanas, a pesar de esto en una organización no se puede satisfacer por completo todas las necesidades de los colaboradores. Sin embargo existe un margen de acción que permite implementar algunas actividades para motivar al personal. Para este caso en particular se propone lo siguiente:

- Que se realice mensualmente una publicación con el nombre de las personas que cumplen años. Así mismo se deberá crear un fondo que permita cubrir y organizar cada fin de mes la celebración de cumpleaños. Esta actividad podrá organizarse después de los horarios laborales y tendrá como propósito que las personas de diferentes puestos y unidades administrativas compartan un momento ameno y agradable.
- Otra actividad que se podrá implementar consiste en planificar excursiones o mañanas deportivas, por lo menos dos veces al año

- Crear e implementar un programa de ascenso laboral que permita promocionar al personal de la institución.
- Implementar el programa de empleado del mes, para ello se evaluarán varios aspectos, entre los que se proponen; puntualidad, eficiencia, calidad del servicio, así como orden y limpieza del puesto de trabajo.

3.1.4.2 Comunicación

Un adecuado proceso de comunicación fomenta el trabajo en equipo, contribuye a mantener un clima laboral estable y facilita la consecución de objetivos. Para que esto sea posible es necesario que las organizaciones cuenten con los medios y recursos adecuados para establecer y mantener una comunicación formal.

En tal sentido y derivado de las deficiencias que presenta la municipalidad se propone implementar el servicio de internet en el equipo de cómputo de todos los miembros de la institución, esto permitirá obtener una mejora en la manera de transmitir información y fomentará la formalidad en la comunicación.

Otro de los factores que afecta la eficiencia de las operaciones de la municipalidad es la ausencia de servicio telefónico, por lo tanto se debe implementar para todos los miembros de la institución.

Para fortalecer lo anterior todo empleado debe conocer y respetar las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y los canales de comunicación que se definieron en la estructura organizacional propuesta.

La aplicación e implementación de lo descrito anteriormente aumentará la motivación del personal y permitirá la comunicación vertical y horizontal de manera adecuada, con lo cual se espera obtener una mejora en la calidad del servicio que se presta a la población.

3.1.4.3 Liderazgo

El liderazgo a practicar depende en gran medida de las circunstancias internas y externas de la organización, es decir que no existe un tipo de liderazgo que se aplique de manera uniforme a toda organización. Sin embargo es necesario que se capacite a todas las personas de la institución que posean personal bajo su responsabilidad. Esto permitirá que adquieran nuevos conocimientos para influir de manera correcta en el comportamiento de los empleados.

3.1.5 Control

Esta función se encarga de supervisar que las actividades reales se ajusten a las planificadas, por medio de la aplicación de técnicas y herramientas administrativas.

En el capítulo anterior se estableció que la municipalidad no aplica controles de manera correcta e intencionada para medir la calidad del servicio y el desempeño de los miembros de la institución.

Con relación al desempeño la ley del servicio municipal en el artículo 55 establece que “el sistema de evaluación del desempeño debe establecerse por medio de la corporación municipal con la asesoría de la oficina de recursos humanos y se debe de velar para que esta se realice de forma justa y objetiva”⁹.

En consecuencia y debido a la ausencia de controles por parte de la municipalidad, se propone que la unidad de recursos humanos implemente un programa de evaluación del desempeño. Los resultados de estas evaluaciones se utilizarán de base para realizar promociones, ascensos, traslados y toda acción que contribuya a fortalecer la carrera administrativa de los miembros de la institución.

⁹ Congreso de la República de Guatemala 1987. Decreto 1-87 Ley de Servicio Municipal. Guatemala. 23p.

La calidad del servicio es un aspecto que se puede y se debe medir en toda organización, con mayor razón en aquellas cuya actividad principal es la prestación de servicios. Debido a esto es indispensable que la municipalidad asigne recursos para controlar este tema.

3.1.5.1 Calidad del servicio

Una de las particularidades que contribuye a que una organización se diferencie de las demás es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. De esta manera se hace indispensable que las organizaciones cuenten con herramientas administrativas que les permitan evaluar este aspecto de manera idónea.

En este sentido la municipalidad posee como principal debilidad la ausencia de un departamento que se encargue de evaluar todo lo relacionado a la calidad del servicio que se le presta a la población. Derivado de esto a continuación se propone lo siguiente.

- **Propuesta de departamento de servicio al cliente**

Actualmente la mayoría de organizaciones conservan al cliente interno y externo como elemento estratégico, con mayor razón aquellas en donde la prestación de servicios es su fuerza motriz. Esto implica que deben desarrollar una serie de actividades enfocadas en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Con relación a lo anterior, el departamento que se propone debe estar identificado y ubicado en un lugar accesible de tal manera que se visualice con facilidad. Se encontrará conformado por un director y dos secretarías auxiliares.

La máxima autoridad dentro del departamento la debe ejercer el director y será el encargado de elaborar e implementar un buzón de quejas y sugerencias, así como todo lo necesario para brindar un servicio de calidad a los habitantes del municipio.

Para cumplir con lo anterior, el jefe del departamento debe contar con instalaciones, mobiliario y equipo adecuado, útiles de oficina y primordialmente con números telefónicos de línea fija que permitan la comunicación entre la institución y los habitantes del municipio, con el propósito de que éstos realicen todo tipo de consulta desde su lugar de residencia y se evite el desplazamiento hacia la cabecera municipal lo cual implica la inversión de tiempo y dinero, actividad que afecta con mayor razón a las personas que residen en el área rural del municipio.

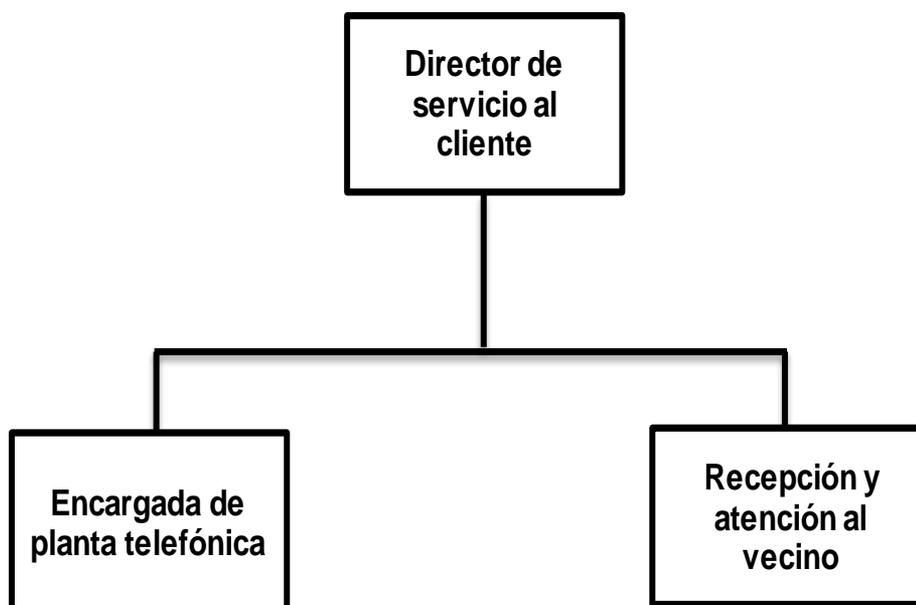
El cliente interno constituye el primer eslabón, para lograr la satisfacción del cliente externo en cuanto al servicio proporcionado, en tal sentido se debe capacitar a todos los miembros de la institución especialmente a quienes conformarán el departamento propuesto.

Esta actividad podrá coordinarse conjuntamente con el departamento de recursos humanos, en caso de que no existiera tal unidad podrá coordinarse con la unidad administrativa que haya sido designada para el caso por parte de las autoridades correspondientes. Dentro de los aspectos positivos que se obtendrán con la implementación de este departamento se pueden mencionar los siguientes:

- Mejora continua en el servicio.
- Mayor eficiencia en las operaciones.
- Estructura organizacional orientada al cliente (comunicación ascendente).
- Optimización de recursos.
- Mayor compromiso de los empleados por la consecución de objetivos.

Derivado de todo lo anterior es necesario que el departamento cuente con una estructura organizacional específica definida de manera clara y formal, por lo que a continuación se presenta una propuesta de la misma.

Grafica 6
Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Organigrama específico, departamento de servicio al cliente
Año 2014



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

La gráfica anterior muestra la estructura organizacional propuesta para el departamento de servicio al cliente, cuenta con dos niveles jerárquicos y posee un tipo de autoridad lineal. La comunicación debe ser vertical y ascendente de tal manera que se encuentre orientada hacia la población.

3.1.6 Higiene y seguridad laboral

La prevención de enfermedades y lesiones es una responsabilidad que debe compartirse entre una organización y sus colaboradores, dado que ambas partes deben asumir el compromiso de cumplirlas.

En este sentido la organización es la encargada de evaluar todas las posibilidades de riesgo y también de implementar medidas que aseguren la preservación de la integridad de las personas, aún en condiciones difíciles.

Durante la investigación realizada se identificaron algunos aspectos negativos en cuanto a higiene y seguridad laboral, por tal motivo se hace necesario sugerir algunas medidas correctivas.

3.1.6.1 Limpieza

Derivado de las condiciones antihigiénicas en que se encontraron los sanitarios durante la investigación, se sugiere que se forme un equipo destinado a esas actividades de manera exclusiva, de tal manera que se asegure la higiene en todas las áreas sin excepción alguna.

De igual manera se debe de crear e implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para las instalaciones de la municipalidad, esto con el propósito de que se mantengan disponibles y en buen estado para los empleados y personas que la visitan.

3.1.6.2 Señalización

La finalidad de la señalización es transmitir un mensaje sobre situaciones determinadas de una forma rápida y fácil de comprender. En ocasiones la implementación de ellas se ve como un requisito que se debe de cumplir, sin embargo reviste gran importancia principalmente para organizaciones que día con día reciben la visita de terceras en búsqueda de un servicio.

Con relación a lo anterior, la debilidad que presenta la municipalidad se debe a ausencia de señales informativas y de emergencia, por lo tanto se sugiere que todas las unidades administrativas y áreas que posean contacto directo con visitantes se identifiquen por medio de títulos claros y uniformes, así mismo se debe de definir e indicar por medio de rótulos, rutas de evacuación y salidas de emergencia a utilizar en caso de siniestro o fenómeno natural.

CAPÍTULO IV

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

En este capítulo se analiza el conjunto de necesidades humanas que demanda la población y que tienen como propósito obtener una mejora en la calidad de vida de las personas. Generalmente estas actividades no se encuentran vinculadas ni buscan obtener una rentabilidad para la organización, sin embargo la inversión social implica un desembolso monetario que puede darse en salud, educación, cultura, alimentación, medio ambiente y otros aspectos que promueven el desarrollo del lugar y que no poseen un fin lucrativo. Para que lo anterior sea posible es indispensable que la organización administre de manera correcta sus recursos.

4.1 FUENTES DE INGRESOS MUNICIPALES

Se refiere al conjunto de actividades de donde provienen los recursos monetarios que obtienen las cajas receptoras de la municipalidad. Éstos son ejecutados y controlados por la administración financiera integrada municipal de acuerdo al plan operativo anual de la institución. En el cuadro siguiente se presenta como se encuentran integrados los ingresos descritos anteriormente.

Cuadro 5
Municipalidad de Sibinal, departamento de San Marcos
Fuentes de ingresos municipales
Período 2010-2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014
10% Constitucional	4,012,308	4,180,240	5,125,991	5,420,704	2,139,994
IVA-PAZ	3,997,800	4,493,896	5,369,734	5,596,265	2,209,302
Impuesto Petróleo	158,987	138,094	142,088	148,966	60,782
Impuesto Circ. De vehículos	251,710	308,532	521,197	928,724	423,036
Ingresos propios	2,700,450	2,966,795	3,044,944	1,688,650	1,147,244
Total	11,121,255	12,087,557	14,203,954	13,783,309	5,980,308

Fuente: elaboración propia con base en los datos proporcionados por la Administración Financiera Integrada Municipal de la Municipalidad de Sibinal.

El cuadro anterior muestra de manera detallada las fuentes de ingresos municipales de los últimos cuatro años y de los primeros cinco meses del año 2014. Estos provienen de la recaudación de tasas y arbitrios municipales, así como de las transferencias que realiza el gobierno central. Así mismo se observa que en los últimos cuatro años el mayor rubro lo constituye el IVA PAZ el cual representa un 37% del total de ingresos, seguido por el aporte constitucional, con un 36%. Es importante mencionar que los ingresos propios únicamente representan un 20% lo cual constituye una debilidad para la institución y se debe principalmente a que las personas no cumplen con sus obligaciones tributarias.

4.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Contempla todos aquellos que se encuentran en pleno desarrollo durante un tiempo determinado y de acuerdo a una planificación previamente establecida. Esto permite determinar el grado de avance o retraso de cada actividad y las medidas correctivas que se pueden realizar para obtener los resultados esperados. Con relación a lo anterior y de acuerdo al plan operativo anual proporcionado por autoridades edilicias, la municipalidad tiene en ejecución diversas obras las cuales se encuentran clasificadas por área, entre las que se mencionan: salud, educación, red vial y desarrollo urbano y rural. En la tabla que se presenta a continuación se detalla lo relacionado al tema.

Tabla 6
Municipalidad de Sibinal, departamento de San Marcos
Proyectos en ejecución
Año 2014

ÁREA	PROYECTO
Red Vial	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de camino rural, microrregión dos San Antonio Las Barrancas • Mejoramiento de carretera con balastro y construcción de cunetas, sector Agua Caliente Aldea Suchiate • Mejoramiento de calle, caserío Santa María

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Red Vial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de camino rural Los Encinos, Cantón Tojpac • Mejoramiento de calle a través de empedrado, Cantón Pié de la Cuesta. • Mantenimiento de Ruta Nacional 12
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de escuela para educación primaria, Cantón 15 de Septiembre • Cambio de techo a escuela, aldea cuevas el platanillo
Desarrollo urbano y rural	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de instalaciones deportivas y recreativas, campo de futbol, zona dos cabecera municipal • Compra de terreno para rastro municipal • Construcción de salón comunal, caserío Miramar • Estudio para planta de tratamiento de desechos sólidos
Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de equipo de rayos x para centro de atención permanente ubicado en cabecera municipal.

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

En la tabla anterior se observa los proyectos ejecutados y los que aún se encuentran por ejecutar. Estos se encuentran clasificados por áreas de los cuales al momento de la investigación se encontraron en ejecución cuatro de los cinco que corresponden a red vial. Con relación a educación se determinó que se encuentra pendiente de construir la escuela del Cantón 15 de Septiembre debido a que este centro poblado es de reciente creación según lo expresado por autoridades. El desarrollo urbano y rural y la salud constituyen dos aspectos que constantemente demanda la población para vivir dignamente. Sin embargo al momento de la investigación de un total de cinco proyectos que contemplan estas dos áreas ninguno se encontró ejecutado o en desarrollo.

4.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN SOCIAL

Esta categoría se encuentra conformada por todas las carencias que limitan el desarrollo integral de la población. Estas demandas son más notorias y se presentan con mayor porcentaje en el área rural, como resultado de la marginación social que ha padecido históricamente. A continuación se presenta el inventario de necesidades identificadas en el municipio objeto de estudio.

Tabla 7
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Necesidades de inversión social
Año 2014

Área y Descripción del proyecto	Centro Poblado
Salud	
Construcción y Mejoramiento de Centros de salud	Aldea Checambá, Cantón Tohamán, Los Olivos, Las Barrancas, Santa María Unión Reforma, El Malacate, Miramar, Suchiate, Cuevas El Platanillo, San José Santa Rita, El Progreso Tibancuche, Nuevas Maravillas, Pilas Frontera, Yalú.
Drenajes y alcantarillado	
Construcción y Mantenimiento	Todos los centros poblados del área rural
Cobertura Total y mantenimiento	Cabecera Municipal Zonas 1, 2 y 3
Planta de desechos solidos	
Construcción	Para todos los centros poblados
Planta de tratamiento de aguas servidas	
Construcción	Para todos los centros poblados.
Basura	
Servicio de extracción	Para todos los centros poblados
Cementerio	
Construcción de instalaciones	Aldea Checambá, Toj Pac, Los Laureles y Tochactzé.
Energía eléctrica	
Implementación de servicio	San Andrés Cheoj, Santa María Las Nubes, Yalú, El Malacate, Las Pilas Frontera, Los Laureles y Suchiate.
Cobertura total	Tocapote, Vega del Volcán, Cabishmay, Unión Reforma, Tohamán, Toniná, Nuevas Maravillas, Chocabj, Cuevas el Platanillo, Nuevo Milenio, Miramar, Santa María, Pié de la Cuesta, Vista Hermosa, Las Barrancas y los Olivos
Alumbrado Público	
Implementación de servicio.	San Andrés Cheoj, Santa María Las Nubes, Yalú, El Malacate, Pilas Frontera, Los Laureles y Suchiate.

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Alumbrado público	
Cobertura Total	Tocapote, Vega del Volcán, Cabishmay, Unión Reforma, Tohaman, Toniná, Nuevas Maravillas, Chocabj, Cuevas El Platanillo, Nuevo Milenio, Miramar, Santa María, Pie de la Cuesta, Vista Hermosa, Las Barrancas, Checambá, Los Olivos, Barrio El Triunfo, San Antonio
Educación	
Apertura de ciclo Diversificado	Cantón Checambá, Barrio Los Olivos,
Apertura de ciclo Básico	Barrio Los Olivos
Construcción de escuela para nivel preprimaria y primaria	Cantón 15 de Septiembre,
Ampliación de escuela (construcción de aulas)	Barrio El Triunfo, Cabishmay, San José Santa Rita y María Cecilia
Construcción de cocina escolar	Las Barrancas, Los Laureles, Santa María Las Nubes
Mantenimiento de aulas	Pié de la Cuesta, Los Laureles, Cuevas el Platanillo, Pilas Frontera, Santa María Las Nubes.
Construcción de muro de contención	Caserío El Malacate
Centro de alfabetización	Cantón Toj Pac y Suchiate.
Rastros	
Construcción	Para todos los centros poblados
Agua potable	
Introducción de Servicio	Barrio El Triunfo, Tohamán, Pie de la Cuesta, San Andrés Cheoj, San José Santa Rita, Nuevas Maravillas Chocabj, Toniná, Vega del Volcán, Tocapote y Yalú.
Recreación	
Construcción de canchas deportivas	Cantón 15 de Septiembre, Barrio El Triunfo, Toj Pac, Vista Hermosa, Santa María, Miramar, Nuevas Maravillas, Toniná y Las Pilas Frontera.
Salón Comunal	
Construcción	Cantón 15 de Septiembre, Tohamán, Pie de la Cuesta, Vista Hermosa, Santa María, Miramar, San Andrés Cheoj, Los Laureles, Cuevas El Platanillo, El Progreso Tibancuche y Chocabj.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2014

De acuerdo a la tabla anterior, el municipio presenta una diversidad de necesidades en diferentes aspectos, entre los que mayor déficit de cobertura presentan se encuentra: salud, educación, drenajes y alcantarillado, agua potable así como energía eléctrica.

Además se observa que la mayoría de requerimientos corresponde al área rural, razón por la cual quedan como una guía para la elaboración de políticas públicas por parte de autoridades ediles.

4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Consiste en seleccionar dentro de los proyectos identificados, los que se consideran de suma importancia implementar debido al impacto, cobertura y beneficios que estos proporcionarán. Esto implica que la municipalidad debe de contar con los recursos necesarios, dado que todo proyecto sin importar su fin requiere de la ejecución de acciones que a la vez se transforman en erogaciones monetarias. También es importante mencionar que esta clasificación se realizó con base a lo observado y a lo manifestado por alcaldes auxiliares y representantes de COCODES de los diversos centros poblados que conforman el municipio. La tabla que se presenta a continuación hace referencia a lo descrito anteriormente.

Tabla 8
Municipio de Sibinal, Departamento de San Marcos
Priorización de proyectos
Año 2014

Descripción del proyecto	Centro poblado
• Construcción de drenajes y Alcantarillado	Para todos los centro poblados del área rural
• Construcción de planta de tratamiento de desechos sólidos	Para todos los centro poblados
• Construcción de planta de tratamiento de aguas servidas	Cabecera municipal y centros Poblados

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

• Construcción y mejoramiento de centros de salud	Caseríos: Las Barrancas, Santa María, Unión Reforma, Miramar, El Malacate, San José Santa Rita, El Progreso Tibancuche, Nuevas Maravillas, Las Pilas Frontera y Yalú. Aldeas: Cuevas El Platanillo, Checambá y Suchiate y Cantón Tohamán
• Construcción de cocina escolar	Caseríos: Las Barrancas, Los Laureles y Santa María.
• Construcción de aulas para Escuelas	Cantón Cabishmay, barrio El Triunfo, aldea María Cecilia y caserío San José Santa Rita.
• Implementación de servicio de agua potable.	Barrio El Triunfo, cantones; Pié de la Cuesta, Tocapote y Toniná; aldeas; San Andrés Cheoj, Chocabj y Vega del Volcán; caseríos; San José Santa Rita,
• Construcción y mejoramiento de vías de acceso	Nuevas Maravillas y Yalú. Barrio Quince de Septiembre. Aldeas: San Andrés Cheoj, Cuevas El Platanillo y Chocabj. Caseríos: Yalú y San José Santa Rita.

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

Los proyectos que conforman la tabla anterior representan a diferentes áreas y centros poblados. Estos se consideran de suma importancia para el municipio debido a que se encuentran relacionados directamente con salud, educación así como con la infraestructura productiva del lugar. Al respecto se observa que todos los centros poblados del área rural carecen de un sistema de drenajes lo cual se considera perjudicial para la salud de las personas y el medio ambiente. Además un amplio número de personas demanda la construcción y mejoramiento de vías de acceso debido a que esto permitirá obtener una mejora significativa en las actividades comerciales de los centros poblados del área urbana y rural.

CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico socioeconómico y administrativo realizados en el Municipio y Municipalidad de Sibinal del departamento de San Marcos, con el propósito de promover una mejora en la administración municipal, a continuación se presenta las conclusiones de la investigación realizada.

1. Como resultado del crecimiento poblacional la cobertura de servicios públicos que provee la municipalidad presenta déficit en cuanto a cobertura, con mayor incidencia en el área rural lo que constituye una limitante para el desarrollo integral de las personas, y por consiguiente para obtener una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.
2. La mayoría de la población económicamente activa que presenta el municipio se encuentra vinculada a la actividad agrícola de subsistencia, situación que limita las posibilidades de un crecimiento económico y social y al mismo tiempo crea las condiciones adecuadas para la existencia de altos índices de pobreza.
3. La alta demanda de requerimientos sociales y productivos que presenta el municipio principalmente en el área rural y que limitan su desarrollo, se debe en parte a la exclusión social que ha padecido el lugar en las últimas décadas.
4. Que las deficiencias que presenta la municipalidad con relación al recurso humano se debe principalmente a la ausencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de realizar de manera correcta el reclutamiento y la selección de personal, el proceso de inducción y el fortalecimiento de las habilidades y destrezas humanas por medio de un programa de capacitación.

5. La carencia de manuales administrativos es producto a la vez de la inexistencia de un departamento de recursos humano y del desconocimiento parcial que tienen las autoridades ediles sobre la importancia de esta herramienta administrativa, esto condiciona a que los empleados municipales ejecuten sus actividades de manera tradicional.
6. Es de suma importancia la implementación de un programa de seguridad e higiene laboral que permita prevenir y resguardar de todo tipo de riesgo a miembros y visitantes de la institución, dado que el municipio constantemente se ve afectado por fenómenos naturales.
7. La estructura organizacional que posee actualmente la municipalidad no es la adecuada para desarrollar de manera eficiente las actividades de la institución, puesto que presenta deficiencias en líneas de autoridad y canales de comunicación y carece de puestos y unidades administrativas que son necesarios para el cumplimiento de objetivos.
8. La baja recaudación de impuestos que posee la municipalidad es producto de la apatía que muestran las autoridades edilicias con relación a la unidad de catastro y con la creación e implementación de planes estratégicos que promuevan la responsabilidad tributaria de los habitantes con el municipio.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de fortalecer la gestión administrativa municipal y de brindar soluciones a la problemática descrita en las conclusiones anteriores, a continuación se presenta las recomendaciones en su orden correspondiente.

1. A las autoridades municipales para que implementen proyectos que contribuyan con la ampliación de servicios básicos de acuerdo a disponibilidad de recursos económicos con base al crecimiento demográfico que presenta el lugar.
2. A las autoridades ediles para que por medio de la unidad de promoción económica municipal -UPEM- se gestione asesoría y capacitación técnica que permita obtener un incremento en la producción y a la vez contribuya con la generación de excedentes económicos.
3. A la corporación municipal, organizaciones no gubernamentales que tienen presencia en el municipio e instancias de gobierno para que prioricen en sus planes de trabajo la ejecución de proyectos que contribuyan a obtener una mejora en el aspecto social y productivo principalmente del área rural.
4. Que el Concejo Municipal autorice la creación e implementación de la unidad de recursos humanos para que a través de ella se seleccione al recurso humano idóneo y sea posible obtener una mejora en la eficiencia del personal y en la gestión administrativa de la municipalidad.
5. Al Concejo Municipal para que asigne recursos humanos y monetarios que permitan la elaboración de manuales administrativos, con el propósito de que los miembros de la institución utilicen de guía estos documentos en el desarrollo de actividades y en la toma de decisiones.

6. Que la Dirección Municipal de Planificación -DMP- conjuntamente con la Unidad Municipal de Riesgos y Gestión Ambiental -UMGAR- elaboren e implementen un programa de seguridad e higiene laboral con el propósito de que los colaboradores de la institución y las personas que la visitan permanezcan en un ambiente agradable y sepan que hacer en una situación de emergencia.
7. Que el Departamento de Recursos Humanos o en su caso la Dirección Municipal de Planificación reestructure el organigrama actual con base a la estructura organizacional propuesta para que se obtenga una mejora en la eficiencia de la institución y se cumpla con las expectativas de la población.
8. A la Dirección Municipal de Planificación para que coordine y elabore conjuntamente con el Registro de Información Catastral -RIC- el inventario de todos los inmuebles del municipio que se encuentran sujetos al pago del IUSI, con el propósito de implementar acciones que contribuyan a mejorar la recaudación de impuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. 2011. Método para la investigación del diagnóstico socioeconómico (pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados). 3ª. Ed. Guatemala, Renacer. 125 p.
- Asamblea Nacional Constituyente 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala 289p.
- Chiavenato, I. 2001. Administración, Proceso Administrativo. 4ta. Ed. México, McGrall-Hill. 415 p.
- Congreso de la República de Guatemala. 2002. Decreto 12-2002. Código Municipal. Guatemala. 72 p.
- Congreso de la República de Guatemala. 2002. Decreto 11-2002. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala 22 p.
- Congreso de la República de Guatemala 1987. Decreto 1-87. Ley de Servicio Municipal. Guatemala. 34 p.
- Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, Dirección de Planificación Territorial -DTP-. 2010. Plan de Desarrollo Municipal. Sibinal, San Marcos. 2da.Ed. 96 p.
- Franklin, E.B. y Krieger, M. J. 2011. Comportamiento organizacional. 1ra. Ed. México, Pearson. 550 p.

- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2003. IV Censo Nacional Agropecuario. Guatemala (CD-ROM).
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 1994. X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala. 400 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2002. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala. (CD-ROM).
- Koontz, H y Wehrich, H. 2004. Administración: una perspectiva global. 12a. Ed. México, McGrall-Hill. 802 p.
- Municipalidad de Sibinal 2013. Manual de funciones. Sibinal, San Marcos 79 p.
- Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas 2006. Manual de Administración Financiera Integrada Municipal -MAFIM-. 2da Versión. Guatemala. 140 p.

ANEXOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPALIDAD DE SIBINAL



Año 2016

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1 CONTENIDO DEL MANUAL	1
1.1 Propósitos del manual	1
1.2 Base legal	1
1.3 Campo de aplicación	2
1.4 Objetivos	2
1.5 Misión	2
1.6 Visión	3
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
2.1 Descriptor de puesto: Gerente Municipal	5
2.2 Descriptor de puesto: Director de Servicios Públicos Municipales	8
2.3 Descriptor de puesto: Director de Recursos Humanos	11
2.4 Descriptor de puesto: Director de Catastro	14
2.5 Descriptor de puesto: Director de Servicio al Cliente	16

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un instrumento administrativo básico e indispensable que sirve de guía y consulta en la ejecución de actividades principalmente para empleados de reciente ingreso, debido a que contiene información detallada referente a la estructura orgánica, así como de las funciones, atribuciones, y responsabilidades de cada puesto.

Derivado de lo anterior y con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la gestión administrativa de la municipalidad, en este apartado se presenta una propuesta del manual mencionado anteriormente, el cual se encuentra elaborado conforme a principios y normas de organización cuyo fin es orientar de manera clara y precisa a funcionarios y empleados municipales sobre la estructura organizacional, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, canales de comunicación, relaciones de trabajo y principalmente sobre las funciones y atribuciones de cada puesto o cargo de trabajo.

Como se mencionó anteriormente este documento constituye una fuente de información, sin embargo esta es útil sólo si corresponde a la situación actual de la institución, es por ello que las autoridades municipales deben considerarlo como un instrumento dinámico que requiere ser actualizado constantemente conforme las necesidades y recursos de la institución lo permitan.

Se espera que todos los colaboradores de la municipalidad principalmente miembros del concejo, así como jefes de unidades técnicas y administrativas, conozcan y apliquen el presente documento como un medio para obtener una mejora en el desempeño del personal y en la calidad del servicio que se le proporciona a la población del municipio. Además la aplicación correcta del mismo facilitará el logro de objetivos, así como la maximización de recursos en las diferentes áreas y puestos que actualmente conforman la corporación municipal.

1. CONTENIDO DEL MANUAL

El presente manual contiene información específica de puestos y unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional propuesta, así como de los objetivos, propósitos y base legal que sustenta la elaboración del mismo.

1.1 Propósitos del manual

El presente manual de organización tiene los siguientes propósitos.

- Que la municipalidad de Sibinal cuente con un instrumento administrativo de apoyo para el funcionamiento adecuado de cada una de las unidades administrativas.
- Que los funcionarios y empleados conozcan de manera detallada, sus funciones y atribuciones, así como los niveles jerárquicos y líneas de autoridad que define la estructura organizacional, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos de la institución.
- Que las autoridades tengan conocimiento sobre los diferentes puestos que integran cada unidad administrativa, así como las especificaciones de los mismos, para que la contratación de personal se realice de manera idónea.
- Que sea utilizado como medio de consulta e información para desempeñar de manera eficiente el cargo o puesto asignado.

1.2 Base legal

La realización del presente manual se sustenta en el artículo 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala y en los artículos tres, 33 y 34 del decreto 12-2002. Con relación a lo anterior en el último de los artículos citados se establece que las municipalidades por medio del Concejo Municipal emitirán su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de oficinas, así

como otras disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal y de sus recursos.

1.3 Campo de aplicación

El presente manual se desarrolla como una herramienta administrativa que contribuirá a obtener una mejora en la gestión administrativa municipal, por lo que debe ser aplicado en todos los puestos, áreas y unidades administrativas de la institución.

1.4 Objetivos

- Definir de manera clara el perfil de cada puesto, para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar en forma ordenada, la información básica de la estructura orgánica de la institución, como una medida que permita la toma de decisiones de manera breve y eficaz.
- Facilitar al nivel estratégico de la municipalidad, una visión global de las actividades y servicios que se le brindan a la población.
- Proveer de un medio de consulta y orientación a todo empleado y funcionario municipal, en especial a las personas de nuevo ingreso.
- Evitar la duplicidad de funciones, así como el debilitamiento de líneas de autoridad y canales de comunicación.
- Contribuir con el proceso de inducción e integración para las personas de reciente ingreso.

1.5 MISIÓN

“Somos una institución autónoma y transparente que promueve el desarrollo integral del municipio por medio del manejo y uso sostenible de sus recursos, contamos con el mejor recurso humano motivado y comprometido que busca superar las expectativas de la población, por medio de la eficiencia de las operaciones”.

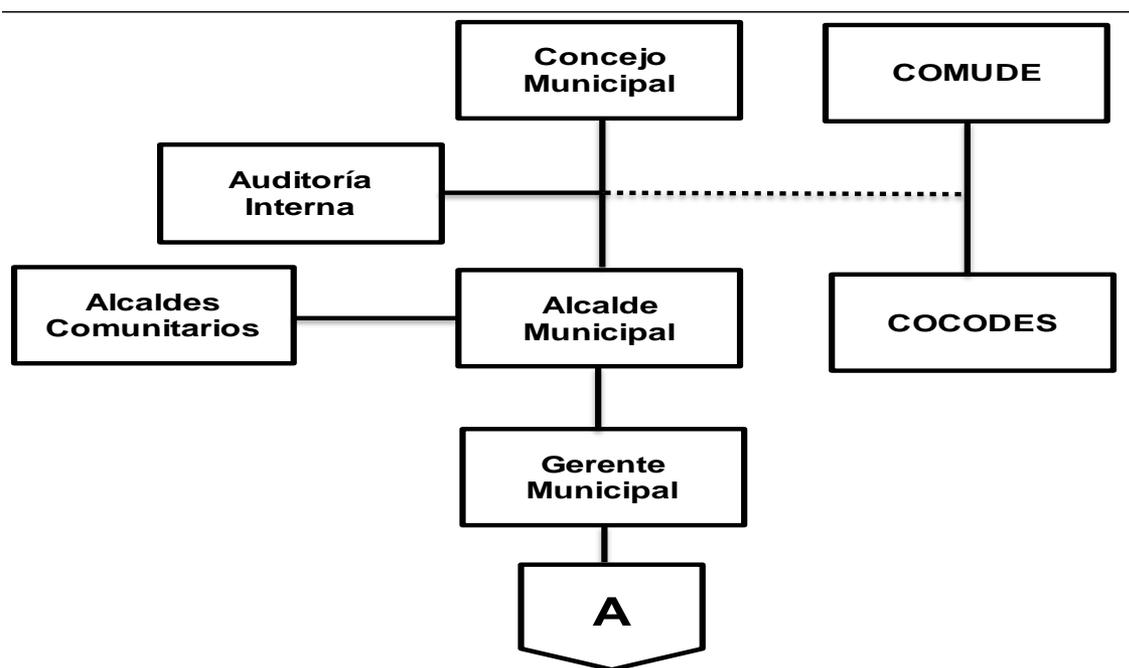
1.6 VISION

“Ser la institución líder que convierta al municipio de Sibinal en el modelo de desarrollo de la región, para que se consolide como el de mayor prestigio y tradición dentro del altiplano marquense”.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

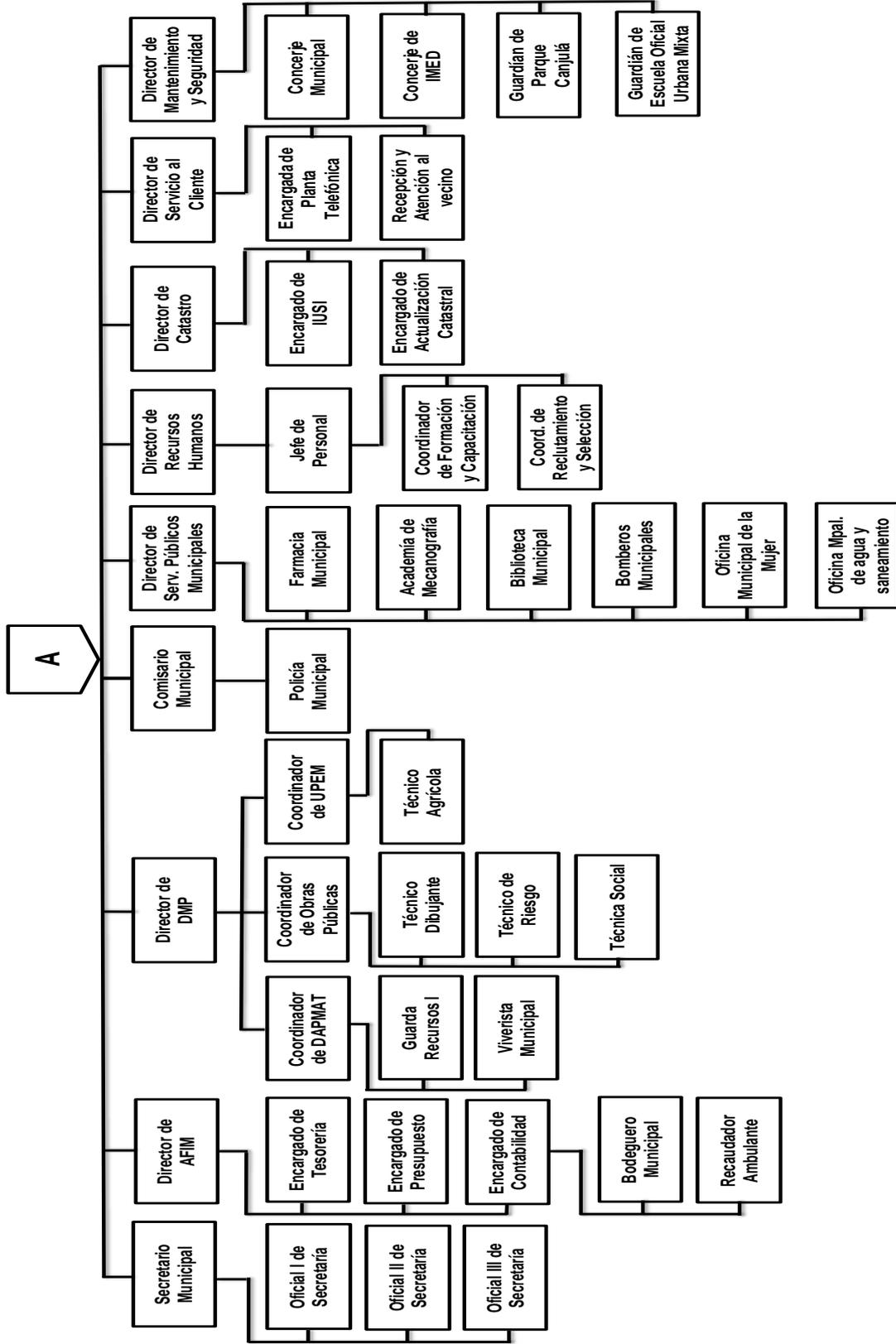
La estructura orgánica de la municipalidad se encuentra conformada por cuatro niveles jerárquicos; estratégico, de staff, táctico y operativo. El nivel estratégico lo conforman el Concejo, Alcalde y Gerente municipal; el nivel de staff se encuentra conformado por el COMUDE, COCODES y alcaldías auxiliares; el táctico por todos los directores y fejes de oficinas técnicas; y el operativo lo constituye el resto de personal que forma parte de las diversas unidades administrativas. De acuerdo a lo descrito anteriormente, a continuación se muestra el organigrama general que representa de manera gráfica a la municipalidad y que servirá de base para la descripción de puestos según el grado de importancia.

**Organigrama general
Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Año 2014**



Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.



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

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Gerente Municipal
Ubicación administrativa:	Gerencia Municipal
Jefe inmediato superior:	Alcalde Municipal
Subalternos:	Jefes de unidades técnicas y administrativas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza

Puesto de carácter administrativo a cuyo titular le corresponde dirigir y coordinar las actividades de la municipalidad por medio de jefes y directores de las unidades que conforman la estructura orgánica de la institución, además de apoyar en otras actividades que generen beneficio para gestión administrativa.

Atribuciones

- Hacer que se cumplan las disposiciones que provengan del alcalde municipal.
- Supervisar las actividades de los jefes de las unidades.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la municipalidad.
- Coordinar conjuntamente con cada jefe de área, la elaboración de planes de trabajo.
- Coordinar la elaboración del plan operativo anual con las oficinas técnicas designadas para el caso.
- Elaborar el plan y los elementos estratégicos de la municipalidad.
- Elaborar informes por lo menos dos veces al año sobre la gestión administrativa de la municipalidad.
- Proporcionar instrucciones a sus subalternos para aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Implementar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la gestión administrativa municipal.

Relaciones de trabajo

- Con todos los jefes de las diversas unidades técnicas y administrativas que forman parte de la institución.
- Con el alcalde municipal.
- Con empleados municipales previa autorización del jefe o encargado de la unidad a la que pertenece.

Autoridad

- Con los jefes de las unidades técnicas y administrativas, acerca de las tareas que estos realicen.
- De manera indirecta con las personas que conforman el nivel operativo.
- Para implementar acciones que generen beneficio a la institución.

Responsabilidades

- Es responsable de la adecuada aplicación del proceso administrativo en todas las áreas y unidades.
- De las acciones o medidas que se implementen para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- De la eficiencia en el manejo del recurso humano y financiero de que dispone para su gestión.
- Del mobiliario y equipo que sea asignado para desempeñar de manera eficiente su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Académicos**

- Poseer título universitario de administrador de empresas o carrera afín.
- Ser colegiado activo.
- Conocimiento sobre leyes municipales.
- Manejo de paquetes de computación.

Experiencia

- Haber desempeñado puestos en el nivel estratégico como mínimo durante tres años en el manejo de personal y grupos multidisciplinarios.

Habilidades y destrezas

- Capacidad de análisis en temas de administración.
- Facilidad para interpretar leyes y normativas de orden público afines al puesto.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de liderazgo para influir en otras personas.

Otros requisitos

- Ser guatemalteco de origen.
- Estar en el goce de sus derechos civiles.
- Carecer de antecedentes penales y policíacos.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Director de Servicios Públicos Municipales.
Ubicación administrativa:	Servicios Públicos Municipales.
Jefe inmediato superior:	Gerente Municipal.
Subalternos:	Encargados de servicios públicos municipales.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza

Puesto administrativo encargado de coordinar la prestación de servicios públicos, así como de velar por la ampliación de la cobertura de los mismos.

Atribuciones

- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el funcionamiento y mantenimiento adecuado de los servicios.
- Mantener actualizado el registro de la cobertura de servicios.
- Elaborar programas de mantenimiento preventivo y correctivo para evitar el colapso de los servicios existentes.
- Gestionar la implementación de proyectos de agua potable para comunidades que carecen de los mismos.
- Coordinar conjuntamente con otras unidades técnicas la creación e implementación de nuevos servicios.

Relaciones de trabajo

- Con el gerente municipal
- Con jefes de otras unidades técnicas y administrativas de la municipalidad.
- Con el personal que tiene a su cargo
- Con los vecinos del municipio, en casos de requerimientos especiales.
- Con alcaldes auxiliares y líderes comunitarios para coordinar el funcionamiento adecuado de los servicios existentes.

Autoridad

- Con el personal que tiene bajo su cargo.
- Para autorizar el acceso de estos servicios a las personas que los requieran, toda vez efectúen lo establecido para el caso.
- Para establecer sanciones a las personas que no cumplan con las normas que regulan la prestación de servicios.

Responsabilidades

- Del adecuado funcionamiento de los servicios públicos a que tiene acceso la población.
- Del cumplimiento de toda disposición proveniente de autoridades municipales.
- Del desempeño de personal que tiene bajo su cargo.
- Del equipo asignado para desempeñar sus atribuciones de manera idónea.
- De toda acción ejecutada o autorizada por su persona.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Académicos**

- Graduado a nivel medio, con estudios de nivel superior en la carrera de ingeniería civil u otra relacionada al puesto.
- Poseer conocimiento sobre leyes municipales.
- Manejo de paquetes de computación.
- Conocimiento de la Ley de contrataciones del Estado.

Experiencia

- Comprobada mínima de tres años en puestos iguales o similares.
- Comprobada en el manejo de personal y administración de servicios.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo.

Otros requisitos

- Estar en el goce de sus derechos civiles.
- Carecer de antecedentes penales y policíacos.
- De preferencia originario y residente del municipio.
- Tener disponibilidad de horario.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Director de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente Municipal.
Subalternos:	Jefe de Personal.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza

Puesto administrativo encargado de administrar y fomentar el desarrollo integral del recurso humano de la institución.

Atribuciones

- Dirigir la actividad técnica y administrativa de la unidad.
- Administrar el recurso humano de la institución de acuerdo a las necesidades y recursos de la misma.
- Crear e implementar un proceso de reclutamiento y selección adecuado que permita adquirir recurso humano idóneo, con base en el proceso, normas y políticas establecidas para el caso.
- Implementar un proceso de inducción formal para empleados de reciente ingreso.
- Crear conjuntamente con otras unidades administrativas y de acuerdo a sus necesidades, programas de capacitación que busquen maximizar las habilidades y destrezas del personal.
- Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores de la institución.
- Tramitar los diferentes movimientos de personal (nombramientos, contratos, permisos, suspensiones, etc) de acuerdo a las necesidades de la institución, con base a la Ley del Servicio Municipal.
- Promover la creación de reglamentos, políticas y otros documentos para aumentar la eficiencia de las operaciones de la institución.

- Promover un programa formal y objetivo de ascenso laboral que permita hacer carrera a los empleados municipales.
- Mantener actualizado el registro de las personas que forman parte de la institución.
- Elaborar y coordinar conjuntamente con el jefe de cada unidad administrativa, la programación anual de vacaciones, de tal manera que no afecte de manera significativa la eficiencia de la municipalidad.
- Establecer y mantener un registro de todos los empleados comprendidos en el servicio de carrera.
- Los demás deberes y atribuciones que sean inherentes al puesto.

Relaciones de trabajo

- Con el gerente municipal.
- Con jefes de otras unidades técnicas y administrativas de la municipalidad.
- Con el personal a su cargo.
- Con personal del nivel operativo, en el momento que se realicen capacitaciones.

Autoridad

- Con el personal que tiene a su cargo.
- Para contratar al personal que cumpla con los requisitos del perfil diseñado para el puesto.
- Para realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades, tiempo y recursos de la institución.

Responsabilidades

- Del mobiliario y equipo asignado para desempeñar sus funciones.
- De la administración del recurso humano de la institución.
- Sobre el personal a su cargo.

- De contratar al recurso humano idóneo.
- De los resultados que ofrezca la unidad a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Académicos

- Pensum cerrado en nivel profesional, en la carrera de administración de empresas u otra que sea afín al puesto.
- Poseer conocimiento sobre leyes municipales.
- Manejo de paquetes de computación.
- Conocimiento del código de trabajo y otras leyes relacionadas al ámbito laboral.

Experiencia

- Comprobada mínima de tres años en puestos iguales o similares.
- En administración de recurso humano y manejo de pruebas psicométricas.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo.
- Capacidad para dirigir a grupos de personas.

Otros requisitos

- Estar en el goce de sus derechos civiles.
- Carecer de antecedentes penales y policíacos.
- De origen Guatemalteco.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Director de Catastro
Ubicación administrativa:	Catastro
Jefe inmediato superior:	Gerente Municipal.
Subalternos:	Encargado de IUSI, encargado de actualización catastral.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza

Puesto administrativo cuyas funciones se encuentran relacionadas con la planificación y el ordenamiento territorial del municipio de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Atribuciones

- Dirigir la actividad técnica y administrativa de la unidad.
- Mantener actualizado el inventario de propiedades y propietarios del municipio.
- Elaborar conjuntamente con otras unidades técnicas planes de ordenamiento territorial.
- Realizar informes periódicos para la dirección municipal de planificación y para la administración financiera integrada municipal, con el propósito de mantener actualizado el registro de contribuyentes.
- Implementar estrategias que permitan mejorar la recaudación de impuestos por medio del pago del impuesto único sobre inmuebles.

Relaciones de trabajo

- Con el gerente municipal.
- Con jefes de otras unidades técnicas y administrativas de la institución.
- Con el personal que tiene a su cargo.

Autoridad

- Con el personal a su cargo.
- Para solicitar asesoría al Registro de Información Catastral -RIC-.

Responsabilidades

- Es responsable del mobiliario y equipo asignado para desempeñar sus funciones.
- De todo documento recibido para gestionar algún trámite.
- Del personal que tiene bajo su cargo.
- De la eficiencia que presente la unidad a su cargo, así como de los recursos destinados para el funcionamiento de la misma.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Académicos**

- Graduado a nivel medio, con ocho semestres aprobados de universidad, en la carrera de administración de empresas o carrera afín.
- Poseer conocimiento sobre leyes municipales.
- Manejo de paquetes de computación.

Experiencia

- Comprobada mínima de tres años en puestos iguales o similares.
- Comprobada en el manejo de personal.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Creativo.

2.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Director de Servicio al Cliente
Ubicación administrativa:	Servicio al cliente
Jefe inmediato superior:	Gerente Municipal.
Subalternos:	Encargada de plana telefónica, Encargada de recepción y atención al vecino.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza

Puesto administrativo encargado de velar para que se brinde un servicio de calidad a los vecinos del municipio, así como de la solución de todo tipo de reclamos y sugerencias que surja.

Atribuciones

- Coordinar capacitaciones con el departamento de recursos humanos sobre temas referentes a servicio y atención al cliente.
- Brindar seguimiento y solución a todo tipo de reclamo, queja o sugerencia que surja producto de alguna deficiencia en el servicio.
- Informar a los habitantes sobre los servicios que brinda la municipalidad.
- Implementar y brindar seguimiento, a un buzón de quejas y sugerencias.
- Evaluar periódicamente la calidad del servicio que se le proporciona a la población.
- Otras actividades que se encuentren en el ámbito de su competencia.

Relaciones de trabajo

- Con el gerente municipal.
- Con jefes de otras unidades técnicas y administrativas de la institución.
- Con el personal que tiene a su cargo.
- Con vecinos del municipio en caso de que sea necesario.

Autoridad

- Para brindar instrucciones al personal que tiene a su cargo.
- Para solicitar información a otras unidades administrativas en caso de queja o reclamo.

Responsabilidades

- Es responsable del mobiliario y equipo asignado para su puesto.
- De todo documento recibido para gestionar algún trámite.
- Del personal que tiene a su cargo.
- De la eficiencia de la unidad a cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Académicos**

- Pensum cerrado en la carrera de administración de empresas o carrera afín.
- Poseer conocimiento sobre leyes municipales.
- Manejo de paquetes de computación.

Experiencia

- Comprobada mínima de tres años en área de atención al cliente.
- Comprobada en el manejo de personal y solución de conflictos.

Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Creativo/a.
- Para tratar con todo tipo de personas.

Otros requisitos

- Estar en el goce de sus derechos civiles.
- Carecer de antecedentes penales y policíacos.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MUNICIPALIDAD DE SIBINAL



AÑO 2016

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1. CONTENIDO DEL MANUAL	1
1.1 Propósitos del manual	1
1.2 Base legal	1
1.3 Campo de aplicación	2
1.4 Objetivos	2
1.5 Normas generales	2
1.6 Simbología	3
2. PROCEDIMIENTOS	4
2.1 Procedimiento 1: Formulación y aprobación de presupuesto	5
2.2 Procedimiento 2: Reclutamiento y selección de personal	8
2.3 Procedimiento 3: Solicitud de conexión de servicio de agua potable	13

INTRODUCCIÓN

Los manuales de normas y procedimientos, constituyen una herramienta administrativa que reúne información sobre la secuencia procedimental de actividades que se relacionan entre sí. Así mismo representan una fuente de información y consulta que facilita al personal de una organización la ejecución correcta de las actividades atribuidas.

Derivado de esto y ante la necesidad de documentar, agilizar y estandarizar los procedimientos que se realizan en la municipalidad de Sibinal, el presente manual contiene la descripción de tres procedimientos. Cada uno de ellos Incluye la descripción de actividades, objetivos y normas específicas que regulan su aplicación, así como la representación gráfica del proceso por medio del flujograma respectivo.

El primer procedimiento que se presenta se denomina formulación y aprobación de presupuesto el cual se considera de suma importancia para la gestión administrativa y por ende para la planificación y ejecución de políticas públicas. El segundo de ellos se titula reclutamiento y selección de personal, proceso que actualmente es desarrollado por autoridades municipales pero con algunas deficiencias, principalmente por la ausencia de un departamento de recursos humanos.

De la misma manera se incluye el tercero de ellos el cual se definió como solicitud de conexión del servicio de agua potable, este último debido a la importancia que tiene para el desarrollo integral de la población. Se espera que con la elaboración del presente manual se dé a conocer a las autoridades municipales los lineamientos generales que se deben considerar en la elaboración de los documentos antes mencionados, pero especialmente proporcionar un documento que permita al personal de la institución, realizar sus actividades con mayor eficiencia.

1. CONTENIDO DEL MANUAL

Dada la necesidad de contar con instrumentos administrativos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa municipal, el presente manual contiene información sobre la secuencia procedimental de las diversas actividades que se realizan en la institución, así como de las normas generales y específicas que deben de aplicarse en cada procedimiento. Para facilitar la comprensión de estos procesos, también se representan de manera gráfica por medio de flujogramas, a través de la simbología que aporta el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares -ANSI-.

1.1 PROPÓSITOS DEL MANUAL

- Que se establezcan normas y procedimientos que guíen y orienten el funcionamiento diario de la institución.
- Que se disponga de una herramienta que permita conocer de manera detallada la cantidad y el orden en que deben de realizarse las actividades de un proceso específico.
- Proporcionar una base estandarizada para que todos los procesos sean efectuados de manera sistemática.
- Que se constituya como una herramienta de apoyo a la inducción y capacitación de personal.
- Que se provea a la municipalidad de un instrumento formal de normalización.
- Contar con una herramienta práctica que contribuya con el cumplimiento de objetivos y con la optimización de recursos.

1.2 BASE LEGAL

Los principios o mandatos jurídicos sobre los cuales se sustenta la realización e implementación del presente documento, son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 253.
- Código Municipal, decreto 12-2002. Artículos: 3, 33 y 34.

1.3 CAMPO DE APLICACIÓN

El contenido del presente manual, se desarrolla como una herramienta administrativa de consulta y orientación que debe ser aplicada en todos los puestos y unidades administrativas de la municipalidad de Sibinal. En tal sentido es de suma importancia la divulgación del mismo.

1.4 OBJETIVOS

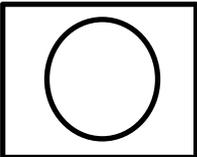
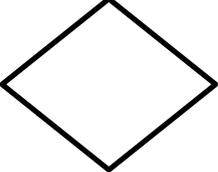
- Proveer de un medio de consulta y orientación a todo empleado y funcionario municipal, en especial a las personas de nuevo ingreso sobre como ejecutar las atribuciones de su cargo o puesto, según sea el caso.
- Facilitar el control y supervisión de actividades a todo colaborador de la municipalidad que posea personal a su cargo.
- Aumentar la eficiencia de las operaciones por medio de la estandarización de actividades y procesos.
- Evitar la duplicidad de funciones, debido a que el manual indica quienes participan en cada procedimiento.
- Establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral.
- Establecer criterios prácticos y estandarizados que faciliten la toma de decisiones, principalmente en ausencia del jefe inmediato superior.
- Facilitar el control de la institución por medio de la aplicación de normas.

1.5 NORMAS GENERALES

- Toda disposición descrita en el presente documento, debe obedecerse en su totalidad y sin excusa alguna.
- Debe respetarse el orden secuencial establecido en cada procedimiento para la correcta ejecución de actividades.
- Todo colaborador de esta municipalidad debe basarse en el presente manual para obtener una mejora en el desempeño de sus actividades.
- Para realizar alguna modificación al presente documento deberá evaluarse la eficiencia del cambio que se propone.

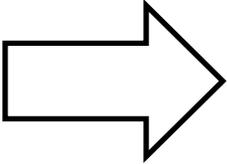
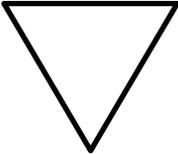
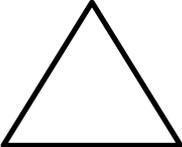
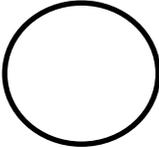
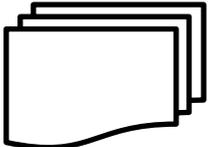
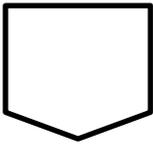
1.6 SIMBOLOGÍA

Con el propósito de facilitar la interpretación de procedimientos, también se incluye flujogramas o diagramas de flujo, los cuales representan de manera gráfica las actividades que forman parte de un procedimiento específico. Los símbolos utilizados en la elaboración de flujogramas se detallan a continuación.

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	INICIO	Se utiliza para representar el inicio o fin de un procedimiento.
	OPERACIÓN	Se refiere a cualquier actividad que se ejecute.
	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	Se utiliza cuando se ejecuta una acción y esta es revisada a la vez.
	REVISIÓN O INSPECCIÓN	Indica que se verifica la cantidad y/o calidad de algo.
	DECISIÓN	Se utiliza cada vez que se deba tomar una decisión afirmativa o negativa, según sea el caso.
	DOCUMENTO	Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento involucrado en el proceso.

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

	TRANSFERENCIA	Se utiliza para indicar que un documento u objeto es trasladado a otro lugar.
	ARCHIVO FINAL	Indica que un documento se coloca en determinado lugar por un tiempo indefinido.
	ARCHIVO TEMPORAL	Se emplea cuando un documento se coloca en determinado lugar por un lapso corto de tiempo.
	CONECTOR DENTRO DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace de una parte del flujograma que continua en otra sección de la misma página.
	MULTIDOCUMENTO	Indica la concentración de documentos, por ejemplo un expediente.
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace de una parte del flujograma que continua en otra página.

2. PROCEDIMIENTOS

Actualmente la municipalidad ejecuta varios procesos en distintas áreas, sin embargo para este caso en particular se presenta la descripción de tres procedimientos referentes a las áreas de presupuesto, recursos humanos y servicio al cliente. Cada uno de ellos incluye título, número de pasos, responsable, normas y objetivos específicos, descripción de cada paso y su correspondiente flujograma.

Municipalidad de Sibinal	Procedimiento 1: Formulación y aprobación de presupuesto.	
Inicia: Director de AFIM	Hoja: 1 de 3	
Termina: Concejo municipal	Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 10	No. de forma: 01	Elaboró: Carlos Zamora

DEFINICIÓN

Forma parte de las actividades que se realizan en la administración financiera integrada municipal y contiene los pasos necesarios para la formulación y aprobación del presupuesto anual de la municipalidad.

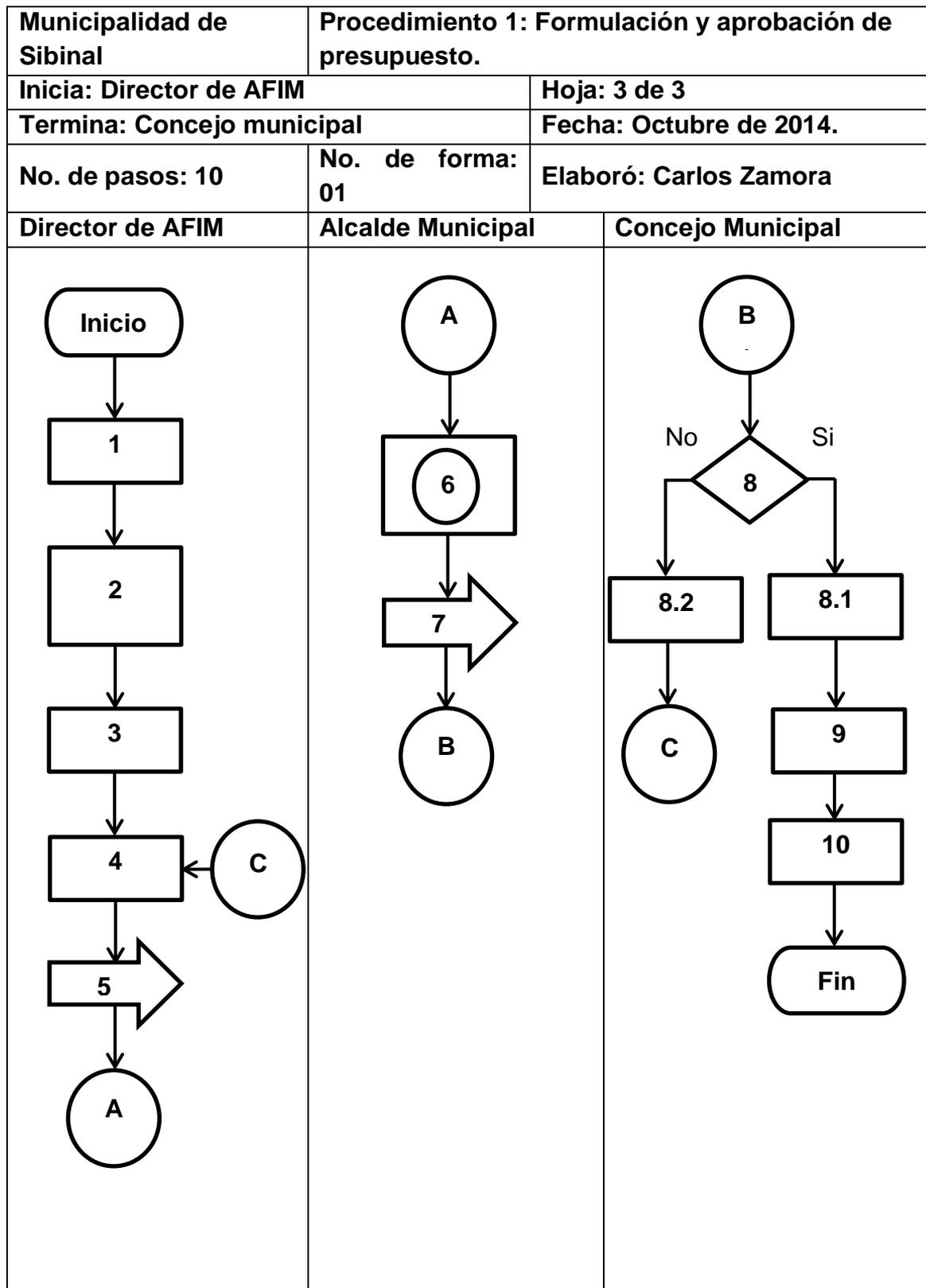
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar los pasos necesarios a seguir por parte de las unidades administrativas involucradas en el procedimiento.
- Estandarizar el procedimiento para aumentar la eficiencia de las operaciones que se realizan actualmente.
- Cumplir con las disposiciones legales que regulan la elaboración y aprobación del presupuesto.

NORMAS ESPECÍFICAS

- La formulación del presupuesto se debe realizar con base al plan operativo anual propuesto para el año siguiente, por las autoridades ediles correspondientes.
- El presupuesto elaborado debe cumplir con las disposiciones legales que establece el manual de administración financiera integrada municipal, leyes municipales y entidades de gobierno involucradas en el tema.
- Se debe de realizar las modificaciones correspondientes que indique el concejo municipal.
- El presupuesto que se presente debe estar integrado a la vez por el presupuesto específico de cada unidad administrativa.

Municipalidad de Sibinal		Procedimiento 1: Formulación y aprobación de presupuesto.	
Inicia: Director de AFIM		Hoja: 2 de 3	
Termina: Concejo municipal		Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 10		No. de forma: 01	Elaboró: Carlos Zamora
Paso No.	Responsable	Actividad	
1	Director AFIM	Coordina las actividades para la elaboración de presupuestos específicos de cada unidad administrativa.	
2	Director AFIM	Proporciona asesoría a jefes de oficinas técnicas y administrativas en la elaboración del presupuesto específico.	
3	Director AFIM	Integra el presupuesto general con base a los presupuestos específicos y al plan operativo anual.	
4	Director AFIM	Realiza ajustes necesarios para programar la ejecución presupuestaria.	
5	Director AFIM	Traslada el presupuesto elaborado, al alcalde municipal para que este realice el análisis correspondiente.	
6	Alcalde municipal	Analiza y verifica la información proporcionada por director de AFIM.	
7	Alcalde Municipal	Traslada el presupuesto al concejo municipal para su análisis correspondiente.	
8	Concejo Mpal.	Analiza el presupuesto. 8.1 Si aprueba el presupuesto continúa el proceso. 8.2 si es rechazado devuelve a director de AFIM para su ajuste correspondiente.	
9	Concejo Mpal.	Ratifica aprobación por medio de acta correspondiente.	
10	Concejo Mpal.	Informa a jefes de unidades administrativas sobre la aprobación del presupuesto.	



Municipalidad de Sibinal	Procedimiento 2: Reclutamiento y selección de Personal.	
Inicia: Jefe de personal	Hoja: 1 de 5	
Termina: Aspirante al puesto	Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 17	No. de forma: 02	Elaboró: Carlos Zamora

DEFINICIÓN

Procedimiento que se utiliza para contratar personal, de acuerdo a ciertas especificaciones y necesidades de la institución, como resultado de una sustitución o de la creación de un puesto de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar de manera practica el orden y los pasos necesarios para contratar al personal idóneo.
- Disminuir la probabilidad de realizar acciones innecesarias que implican tiempo y recursos.
- Aumentar la eficiencia de las operaciones por medio de la estandarización de actividades.

NORMAS ESPECÍFICAS

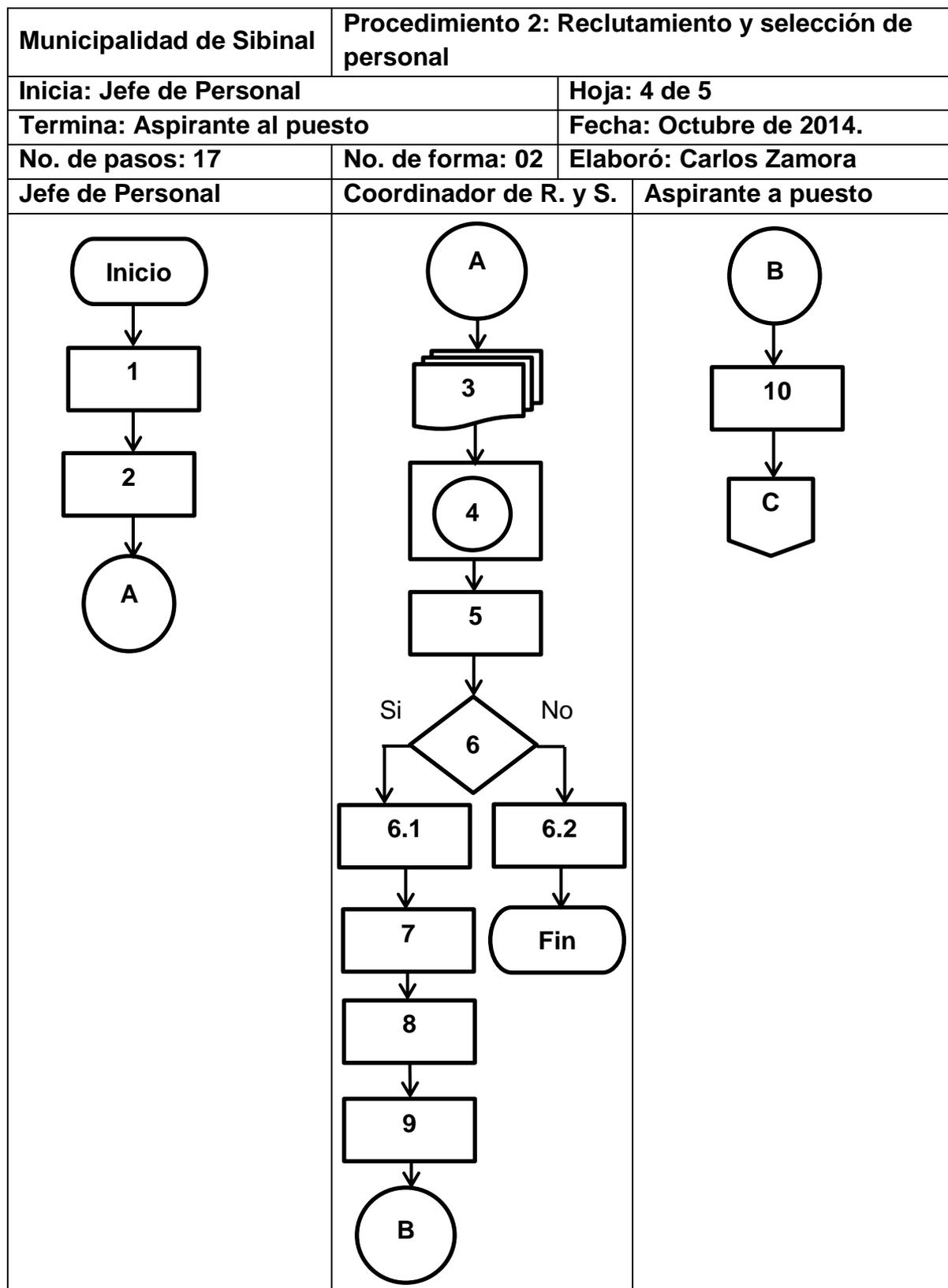
- Toda contratación de personal deberá satisfacer en su totalidad, los requisitos que describe el perfil del puesto correspondiente.
- Toda entrevista y prueba que se realice se debe basar en la objetividad.
- Se deben de cumplir las disposiciones legales que apliquen para cada caso en particular.
- No se contratará a personal que presente documentos y que estos no se puedan verificar.
- Toda contratación de recurso humano que se realice debe ser resultado del proceso de reclutamiento y selección.

Municipalidad de Sibinal		Procedimiento 2: Reclutamiento y selección de personal	
Inicia: Jefe de Personal		Hoja: 2 de 5	
Termina: Aspirante al puesto		Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 17		No. de forma: 02	Elaboró: Carlos Zamora
Paso No.	Responsable	Actividad	
1	Jefe de personal	Recibe información para contratar a nuevo personal para la municipalidad.	
2	Jefe de personal	Realiza la convocatoria de personal por medio de diferentes medios de comunicación a su alcance, e informa al coordinador de reclutamiento y selección.	
3	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Recibe la papelería de las personas aspirantes al puesto.	
4	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Revisa y clasifica la papelería del personal reclutado.	
5	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Realiza depuración de expedientes recibidos.	
6	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Analiza y verifica los documentos de los aspirantes. 6.1 Si cumplen con los requisitos, continua el proceso. 6.2 No cumple con los requisitos, desecha documentos.	
7	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Proporciona documentos a jefe de personal para que autorice llamar a los que llenan los requisitos.	
8	Coordinador de Reclutamiento y Selección.	Cita a candidatos que llenan los requisitos por medio de llamadas telefónicas para realizar pruebas y entrevistas.	

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior.

Municipalidad de Sibinal		Procedimiento 2: Reclutamiento y selección de personal
Inicia: Jefe de Personal		Hoja: 3 de 5
Termina: Aspirante al puesto		Fecha: Octubre de 2014.
No. de pasos: 17	No. de forma: 02	Elaboró: Carlos Zamora
Paso No.	Responsable	Actividad
9	Coordinador de reclutamiento y selección.	Aplica pruebas psicométricas a las personas citadas por medio de llamadas telefónicas
10	Aspirantes al puesto	Realizan pruebas psicométricas.
11	Jefe de personal	Realiza entrevista a personas reclutadas para el puesto.
12	Jefe de personal	Analiza a candidatos con base a pruebas realizadas y a documentos presentados.
13	Jefe de personal	Selecciona a candidato idóneo e informa a coordinador para que lo contacte de nuevo.
14	Coordinador de reclutamiento y selección	Realiza llamada a la persona seleccionada.
15	Aspirante al puesto.	Recibe llamada y se presenta de nuevo.
16	Aspirante al puesto	Revisa contrato de trabajo.
17	Aspirante al puesto	Firma contrato de trabajo.



Municipalidad de Sibinal	Procedimiento 2: Reclutamiento y selección de personal	
Inicia: Jefe de Personal	Hoja: 5 de 5	
Termina: Aspirante al puesto	Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 17	No. de forma: 02	Elaboró: Carlos Zamora
Jefe de Personal	Coordinador de R. y S.	Aspirante a puesto
<pre> graph TD C{{C}} --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> D((D)) </pre>	<pre> graph TD D((D)) --> 14[14] 14 --> E((E)) </pre>	<pre> graph TD E((E)) --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> 17[17] 17 --> Fin([Fin]) </pre>

Municipalidad de Sibinal	Procedimiento 3: Solicitud de conexión de Servicio de agua Potable.	
Inicia: Encargado de agua y saneamiento	Hoja: 1 de 3	
Termina: Fontanero Municipal	Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 11	No. de forma: 03	Elaboró: Carlos Zamora
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Consiste en especificar las actividades necesarias que se deben de realizar para autorizar la solicitud de conexión de servicio de agua potable a los vecinos del municipio.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detallar las actividades necesarias la para la solicitud y conexión del servicio de agua potable en el municipio. • Facilitar el control y la supervisión de actividades. • Facilitar la integración al puesto, en caso de contratar nuevo personal. • Agilizar el procedimiento. <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe de respetar el orden y la secuencia de actividades descritas para este procedimiento. • Las solicitudes deben ser analizadas y autorizadas de acuerdo al orden en que se presenten los vecinos a solicitar el servicio. • Para darle trámite a una solicitud del servicio de agua, esta debe cumplir con los requisitos preestablecidos para el caso por la oficina municipal de agua y saneamiento. • Toda solicitud recibida debe ser tramitada de manera inmediata. 		

Municipalidad de Sibinal		Procedimiento 3: Solicitud de conexión de servicio de agua potable.	
Inicia: Encargado de agua y saneamiento		Hoja: 2 de 3	
Termina: Fontanero Municipal		Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 11		No. de forma: 03	
		Elaboró: Carlos Zamora	
Paso No.	Responsable	Actividad	
1	Encargado de agua y saneamiento.	Proporciona al vecino, los requisitos para solicitar el servicio de agua.	
2	Encargado de agua y saneamiento.	Recibe solicitud del vecino para conexión del servicio de agua potable.	
3	Encargado de agua y saneamiento.	Clasifica y ordena la papelería recibida.	
4	Encargado de agua y saneamiento.	Revisa cada solicitud recibida. 4.1 Si cumple continua el proceso. 4.2 No cumple con los requisitos devuelve al vecino.	
5	Encargado de agua y saneamiento.	Traslada papelería a director.	
6	Director de agua y saneamiento.	Analiza y verifica papelería para su autorización o rechazo. 6.1 Si autoriza continua el proceso. 6.2 Rechazo devuelve a encargado de agua y saneamiento.	
7	Director de agua y saneamiento.	Traslada solicitudes aprobadas a oficina de agua y saneamiento.	
8	Fontanero Mpal.	Programa visita para vecino beneficiado.	
9	Fontanero Mpal.	Visita e inspección la vivienda determinada.	
10	Fontanero Mpal.	Realiza la conexión correspondiente.	
11	Fontanero Mpal.	Instruye a vecino para que realice sus propias conexiones domiciliarias.	

Municipalidad de Sibinal	Procedimiento 3: Solicitud de conexión del servicio de agua potable.	
Inicia: Encargado de agua y saneamiento	Hoja: 3 de 3	
Termina: Fontanero Municipal	Fecha: Octubre de 2014.	
No. de pasos: 11	No. de forma: 03	Elaboró: Carlos Zamora
Encargado de A. y S.	Director de A. y S.	Fontanero Municipal
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] B((B)) --> 1 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] D((D)) --> 3 3 --> 4{4} 4 -- No --> 4.2[4.2] 4.2 --> B2((B)) 4 -- Si --> 4.1[4.1] 4.1 --> 5[5] 5 --> A((A)) </pre>	<pre> graph TD A((A)) --> 6{6} 6 -- No --> 6.2[6.2] 6.2 --> D((D)) 6 -- Si --> 6.1[6.1] 6.1 --> 7[7] 7 --> C((C)) </pre>	<pre> graph TD C((C)) --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> Fin([Fin]) </pre>

Perfil de proyectos

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
PERFIL DE PROYECTO 1	
1. IMPLEMENTACIÓN DE DRENAJES Y ALCANTARILLADO	1
2. UBICACIÓN DEL PROYECTO	1
2.1 Municipio	1
2.2 Departamento	1
2.3 Centro Poblado	1
2.4 Descripción del proyecto	1
2.5 Justificación	2
2.6 Objetivos	2
2.6.1 Generales	2
2.6.2 Específicos	3
2.7 Problemas que se esperan resolver	3
2.8 Población a beneficiar	3
2.8.1 Directa	3
2.8.2 Indirecta	4
2.9 Tiempo aproximado de ejecución	4
2.10 Costo total del proyecto	4
3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	4
3.1 Aspectos técnicos	4
3.1.1 Tipo de sistema a utilizar	4
3.1.2 Tiempo de vida del proyecto	5
3.1.3 Materiales a utilizar	5
3.2 Plan de inversión	6
3.3 Sostenibilidad	6
PERFIL DE PROYECTO 2: MEJORAMIENTO DE VIA DE ACCESO	8
PERFIL DE PROYECTO 3: SERVICIO DE AGUA POTABLE	14

INTRODUCCIÓN

El plan operativo anual es un instrumento básico e indispensable que sirve de guía para la ejecución de proyectos sociales y económicos; así mismo permite monitorear las actividades a desarrollar y contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa de la municipalidad. Derivado de lo anterior y con el propósito de contribuir con el desarrollo del municipio a continuación se presentan tres perfiles de proyectos, los cuales se consideran prioritarios dentro de las necesidades de inversión detectadas en el Municipio de Sibinal, del Departamento de San Marcos.

El primero de ellos se refiere a la construcción de drenaje y alcantarillado para el cantón Tohamán que es uno de los centros poblados que se encuentra próximo al casco urbano y que carece de este servicio. Además el número de habitantes, la ubicación geográfica y el nivel de producción agrícola representa un aspecto positivo para la implementación de este servicio.

El segundo perfil se desarrolla con base en el proyecto de mejoramiento de la vía de acceso vehicular que conduce del casco urbano al centro de la aldea San Andrés Cheoj, el cual consiste en implementar un empedrado con carrileras de concreto en dicha ruta, debido a que actualmente es de terracería y dificulta en gran medida el desplazamiento de vehículos y personas, principalmente durante la temporada de invierno

El tercero consiste en implementar el servicio de agua potable para el caserío San José Santa Rita. Actualmente este centro poblado presenta deficiencias en este aspecto debido a esto y a la distancia que existe entre el caserío y la cabecera municipal, se propone implementar este servicio en la comunidad mencionada anteriormente con lo que se espera obtener una mejora en la salud de estas personas. Se pretende que estos perfiles puedan ser utilizados como guía para la ejecución de los mismos por medio del plan operativo anual.

PERFIL DE PROYECTO 1

1. IMPLEMENTACIÓN DE DRENAJES Y ALCANTARILLADO

Un aspecto muy importante en el desarrollo de toda persona es la salud, en tal sentido es necesario implementar acciones que contribuyan a prevenir de alguna manera las enfermedades, mismas que pueden surgir entre otras causas, de la ausencia de drenajes o de un manejo inadecuado de aguas pluviales.

2. UBICACIÓN DEL PROYECTO

Se refiere al espacio geográfico designado para la implementación del proyecto, por tal motivo es necesario detallar lo referente al tema.

2.1 Municipio

Derivado de la cantidad de requerimientos sociales y productivos que presenta, el proyecto se desarrollará en el municipio de Sibinal que se encuentra a 75 km de su cabecera departamental y posee una altura de 2,450 msnm.

2.2 Departamento

El municipio descrito anteriormente forma parte de los 30 que actualmente pertenecen al departamento de San Marcos. Posee una extensión territorial de 3,791 Km² y se encuentra a 217 km de la ciudad capital.

2.3 Centro Poblado

La implementación de drenajes y alcantarillado es necesaria en toda el área rural sin embargo para este caso se seleccionó el Cantón Tohamán, debido a que posee una cantidad significativa de habitantes y se encuentra a 1.2 kilómetros del casco urbano.

2.4 Descripción del proyecto

El proyecto consistirá en la construcción e implementación de la red de drenajes y alcantarillado, para las viviendas y calles del cantón Tohamán. Para ello cada

vivienda deberá direccionar sus aguas servidas al colector central por medio de tubería subterránea previamente autorizada. Esto con el propósito de evitar que las aguas servidas continúen a flor de tierra y constituyan un foco de contaminación y enfermedades.

2.5 Justificación

Actualmente el cantón Tohamán cuenta con 245 familias que equivalen a 1472 habitantes, sin embargo y como sucede con otros centros poblados, el cantón carece de una red drenajes. Esto provoca que las aguas servidas se encuentren a flor de tierra, lo que constituye un riesgo para la salud y el desarrollo integral de cada habitante porque propicia la propagación de enfermedades, plagas y bacterias. Además también representa un riesgo para el recurso hídrico del municipio porque en época de invierno estas se unen con aguas pluviales que recorren cultivos y desembocan en ríos, lo cual provoca que estos se contaminen. Derivado de lo anterior se hace necesario implementar una red de drenajes y alcantarillas que cumpla con los requerimientos mínimos y que permitan direccionar de manera adecuada las aguas servidas del cantón.

Como representante del gobierno central, la municipalidad debe garantizar la salud de sus habitantes y al mismo tiempo promover acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

2.6 Objetivos

Dentro de los objetivos que se esperan alcanzar con la implementación de este proyecto se mencionan los siguientes:

2.6.1 Generales

- Disminuir la contaminación del medio ambiente.
- Proponer a las autoridades municipales una solución al problema de aguas residuales del cantón.

- Contribuir con la infraestructura social del municipio.
- Disminuir el riesgo de contaminación del recurso hídrico.

2.6.2 Específicos

- Obtener una mejora en la calidad de vida de las personas del cantón Tohamán.
- Prevenir el riesgo y la propagación de enfermedades, plagas y bacterias en el centro poblado.
- Contribuir con la salud y el bienestar de la comunidad.
- Proveer un sistema de drenajes que permite direccionar las aguas servidas de manera correcta.

2.7 Problemas que se resolverán con el proyecto

- La presencia de aguas negras y malos olores en todo el cantón.
- La contaminación de ríos y cultivos aledaños a la comunidad.
- La alteración de sistemas ambientales, principalmente del suelo y recurso hídrico.
- La proliferación de plagas principalmente moscas y sancudos.

2.8 Población a beneficiar

Lo conforman la cantidad de personas que saldrán favorecidas directa e indirectamente al implementar el proyecto.

2.8.1 Directa

Con base en datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación del municipio se pretende beneficiar a 1,472 habitantes con la implementación del proyecto.

2.8.2 Indirecta

Familiares de habitantes que visiten el cantón, comerciantes, turistas, futuras generaciones, pobladores de comunidades aledañas, y personas de otras comunidades que por diferentes motivos visiten el cantón.

2.9 Tiempo aproximado de ejecución

Se estima que el proyecto podrá ser ejecutado en un tiempo no mayor a ocho meses. Para ello también se propone solicitar colaboración a los habitantes del cantón.

2.10 Costo total del proyecto

No obstante de que el proyecto posee un fin social se estima que su implementación tendrá un costo de Q. 590,000.00

3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Con el propósito de conocer lo que se requiere para implementar este proyecto a continuación se presenta el detalle de los aspectos técnicos.

3.1 Aspectos técnicos

Para desarrollar de manera correcta el proyecto es necesario conocer la cantidad y calidad de materiales a utilizar, tiempo que durarán, distancia y profundidad de la tubería a utilizar, así como la manera en que se deben de realizar estas actividades. Derivado de lo anterior, en los siguientes párrafos se presenta el detalle de estos aspectos.

3.1.1 Tipo de sistema a utilizar

Existen tres tipos, los cuales varían según la necesidad que se desea satisfacer. Derivado de las condiciones que presenta el cantón se implementará un drenaje combinado, el cual consiste en recoger las aguas servidas domiciliarias y pluviales por medio de la fuerza gravitacional.

3.1.2 Tiempo de vida del proyecto

Son varios los factores que pueden prolongar o acortar la vida del proyecto, no obstante se estima que el sistema de drenaje tendrá un funcionamiento eficiente durante 20 años a partir de la fecha de construcción, una vez pasada esta cantidad de años será necesario rehabilitar el mismo para garantizar su utilidad.

3.1.3 Materiales a utilizar

Para conexiones domiciliarias generalmente se utilizan dos tipos de tubería. Una llamada candela domiciliar que consiste en tubos de cemento de quince pulgadas y la de empotramiento la cual debe estar constituida perfiles circulares PVC norma ASTM 30340 de un diámetro no menor a cuatro pulgadas.

Estás deberán conectarse al colector general con un ángulo horizontal de 45° con relación a la línea central del mismo y con una pendiente entre dos y seis grados. Así mismo la tubería de alcantarillados deberá ser de concreto con un diámetro de 24 pulgadas y deberá colocarse a una profundidad de 1.8 metros.

Ambas conexiones no deberán pasar sobre tuberías de agua potable. Si se presentará el caso de que ambas se cruzaran, la distancia mínima entre conductos será de 20 centímetros y se deberá de colocar la de agua potable sobre la de aguas negras.

Otro factor importante para este proyecto es el ancho de la zanja, para un tubo de seis pulgadas deberá tener 60 centímetros de ancho, mientras que para la candela domiciliar se necesitará que esta sea de 90 centímetros, esto permitirá trabajar dentro de la misma de manera idónea. De igual manera, se deberán elaborar aberturas de 135 centímetros para la tubería de alcantarillado

Las personas que necesiten conectar las aguas negras al sistema de drenaje deberán notificar a la Municipalidad, para que antes de proceder a la conexión se

realice una inspección a los trabajos y materiales de conexión domiciliar a utilizar, con el propósito de asegurar el funcionamiento óptimo del sistema.

3.2 Plan de inversión

Para que lo descrito anteriormente sea posible es necesario contar con los recursos monetarios adecuados, derivado de esto a continuación se detalla la inversión estimada para el proyecto.

Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Proyecto: Implementación de Drenajes y Alcantarillado
Año 2014
(Cifras expresadas en Quetzales)

Descripción de la actividad	Costo
Estudios y diseños	40,000.00
Excavación y zanjeado	75,000.00
Materiales a utilizar	300,000.00
Instalación de tubos	75,000.00
Construcción de alcantarillas	100,000.00
Total	590,000.00

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

En el cuadro anterior se observa que la mayor erogación de dinero es producto de la compra de materiales, entre ellos tubería de cemento y PVC, arena de río, cemento solvente, y cemento de construcción. En tal sentido la municipalidad deberá gestionar el financiamiento y para ello se sugiere que sea con el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- o debe incluirse dentro del presupuesto anual debido a que se considera de carácter prioritario.

3.3 Sostenibilidad

Para que el proyecto sea sostenible será necesaria la participación y colaboración de los habitantes del cantón. Por medio de líderes comunitarios se coordinarán acciones para mantener en óptimas condiciones el sistema de

drenajes, entre ellas evitar que desechos sólidos tengan como destino las tuberías de drenajes, evitar conexiones ilícitas y sin supervisión así como utilizar los materiales establecidos para realizar conexiones domiciliarias.

PERFIL DE PROYECTO 2

1. MEJORAMIENTO DE VIA DE ACCESO

Una parte fundamental que contribuye con el desarrollo de una comunidad son sus vías de acceso, estas permiten a sus habitantes trasladarse, a otros lugares por diferentes motivos entre ellos, salud, educación, comercio, empleo, recreación y transporte de productos destinados para la venta, ya sea en el municipio o en lugares aledaños.

2. UBICACIÓN

Para determinar este aspecto es necesario tomar en cuenta algunos aspectos entre otros recursos económicos, necesidad de la población y disponibilidad de insumos para su ejecución.

2.1 Municipio

La ejecución del proyecto se llevará a cabo en el municipio de Sibinal, dada la situación precaria en que se encuentran sus vías de acceso como resultado de la ausencia parcial de políticas públicas.

2.2 Departamento

De igual manera que el proyecto descrito anteriormente, el municipio pertenece al departamento de San Marcos

2.3 Comunidad

El centro poblado que se seleccionó para implementar este proyecto de infraestructura productiva pertenece al área rural y forma parte de la microrregión tres, San Andres Cheoj. Esta comunidad se encuentra a 2,300 msnm a una distancia de cinco kilómetros de la cabecera municipal, sin embargo la única vía de acceso que posee es de terracería y actualmente se encuentra en malas condiciones como sucede con las de otros centros poblados del municipio objeto de estudio.

2.4 Descripción del proyecto

El proyecto consistirá en la construcción de un empedrado con dos carrileras de concreto con una longitud de cinco kilómetros, en el actual trayecto que conduce del casco urbano al centro de la aldea San Andrés Cheoj. Debido a que esta ruta es accesible solo con automóvil de doble tracción se utilizará piedra bola, la cual se fijará al suelo por medio de cemento, arena y piedrín.

2.5 Justificación

Durante la época de invierno la carretera que conduce a la aldea se vuelve intransitable, producto de derrumbes y deslaves. La acumulación de agua provoca que el material de terracería se vuelva lodo, esta mezcla dificulta el desplazamiento de vehículos, personas y animales de carga.

Esto ocasiona que las personas caminen por las orillas de la carretera o por veredas que se encuentran entre pendientes y barrancos lo que ocasiona un riesgo para las personas. Esta ruta también presenta problemas durante el verano debido a la generación y presencia de polvo, esto según información proporcionada por líderes comunitarios durante la investigación realizada.

Derivado de todo lo anterior se hace necesario mejorar esta vía de acceso por medio de empedrado con carrileras de concreto, debido a que la condición actual de esta ruta limita las oportunidades de desarrollo para la aldea.

2.6 Objetivos

La realización del proyecto que se plantea posee varios propósitos, derivado de esto se hace indispensable realizar la siguiente clasificación.

2.6.1 Generales

- Permitir el desplazamiento peatonal y vehicular en toda época del año.
- Contribuir con la infraestructura productiva del municipio.

- Ampliar las oportunidades de desarrollo integral para los habitantes.
- Fomentar la comunicación de los centros poblados del área urbana y rural.

2.6.2 Específicos

- Fomentar el flujo comercial de la aldea con comunidades aledañas y con la cabecera municipal al contar con una vía de acceso adecuada.
- Evitar poner en riesgo la integridad de las personas al trasladarse por medio de veredas al casco urbano.
- Disminuir el tiempo para trasladarse del centro de la aldea a la cabecera municipal.
- Obtener una mejora en la principal vía de acceso que posee el centro poblado.

2.7 Problemas que se esperan resolver con el proyecto

- Las complicaciones de comunicación principalmente durante la temporada de invierno.
- El deterioro prematuro de vehículos utilizados como medio de transporte entre la aldea y casco urbano.
- La inasistencia de personas a centros educativos y puestos de salud por el colapso de la vía de acceso.
- El ingreso de cuerpos de socorro y ayuda humanitaria en caso de emergencia o desastre, especialmente por la constante actividad sísmica del municipio.

2.8 Población a beneficiar

La ejecución de este proyecto beneficiará a los habitantes de la aldea como a terceras personas, es por ello que a continuación se describen estos datos.

2.8.1 Directa

Se estima que con el mejoramiento de la vía de acceso se beneficiarán 731 habitantes de la aldea San Andrés Cheoj.

2.8.2 Indirecta

Familiares de habitantes que visiten la aldea, comerciantes, turistas, futuras generaciones, transportistas, cuerpos de socorro, pobladores de comunidades aledañas que por diferentes motivos la visiten.

2.9 Tiempo aproximado de ejecución

De prevalecer las condiciones en cuanto a materiales, mano de obra y recurso financiera se estima que el proyecto se desarrollará en un tiempo de cuatro meses.

2.10 Costo total del proyecto

Un componente muy importante para asegurar la ejecución de un proyecto es el costo total que este representa. Con relación a esto se proyecta que para este caso en particular ascenderá a Q. 425,000.00.

3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Para realizar el mejoramiento de la vía de acceso hacia la aldea San Andrés Cheoj, es necesario conocer y aplicar las siguientes especificaciones técnicas, las cuales se consideran básicas para su ejecutar el proyecto de manera idónea.

3.1 Aspectos técnicos

El empedrado que se utilizará es el que se conoce técnicamente como bombeo lateral, para ello se utilizará piedra bola de río la cual deberá ser dura, libre de grietas u otros defectos estructurales que resulten perjudiciales para su propósito.

Las carrileras de concreto tendrán un ancho de rodadura de 60 centímetros con un espesor de loza de quince, y se deberá de utilizar concreto resistente a la comprensión como mínimo de 4,000 libras sobre pulgada cuadrada -PSI-. Así mismo se deberán de realizar cortes en el concreto a cada metro de distancia

con el propósito de establecer juntas de contracción y expansión que disminuyan la probabilidad del agrietamiento a temprana edad.

Se deberá de considerar la longitud exacta del tramo carretero que se pretende mejorar, debido a que esto influye en la cantidad de material a utilizar. Para ello será necesario contar con la asesoría del encargado de obras civiles de la municipalidad el cual también deberá tomar en cuenta las condiciones del terreno, tipo de suelo y algunas pendientes que existen en el área a mejorar.

La mano de obra podrá ser aportada por los habitantes de la aldea, debido a que no se requiere que esta sea calificada para realizar el empedrado y las carrileras de concreto. Esto permitirá que los vecinos generen recursos económicos además de que fomentará la organización y el desarrollo de la aldea.

3.1.1 Tiempo de duración

Se estima que el proyecto tendrá una duración de 20 años a partir de la fecha de construcción, durante ese tiempo se considera que el empedrado con carrileras de concreto cumplirá sus funciones de manera eficiente.

Posteriormente se deberán de realizar reparaciones significativas en el tramo carretero para evitar que éste colapse.

3.2 Plan de inversión

Es de suma importancia conocer el costo aproximado de la inversión que se necesita realizar, para ello a continuación se presenta los detalles del presupuesto elaborado.

Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Proyecto: mejoramiento de vía de acceso
Año 2014
(Cifras expresadas en Quetzales)

Descripción de la actividad	Costo
Levantamiento topográfico	35,000.00
300 m ³ de piedrín	40,000.00
280 m ³ de arena de río.	75,000.00
1300 m ³ de piedra bola de río	150,000.00
500 sacos de cemento tipo Portland	75,000.00
pago de jornales	50,000.00
Total	425,000.00

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

El cuadro anterior muestra la cantidad monetaria que se requiere para mejorar la vía de acceso de la aldea. Como se mencionó anteriormente la mano de obra que se requiere podrá ser aportada por miembros de la aldea debido a que no se requiere que esta sea calificada. Los fondos para ejecutar el proyecto deberán ser gestionados ante instituciones financieras o se deberá de incluir en el plan operativo anual como política pública para que forme parte del presupuesto anual.

3.3 Sostenibilidad

Esta se encontrará a cargo del concejo comunitario de la aldea, y consistirá en velar por el adecuado funcionamiento y mantenimiento del tramo carretero, para ello se propone que sea en coordinación con autoridades municipales de Sibinal. Asociado a esto, serán los habitantes de la aldea serán quienes mantendrán informados a sus líderes comunitarios sobre el estado de la vía de acceso.

PERFIL DE PROYECTO 3

1. SERVICIO DE AGUA POTABLE

Dentro de los aspectos que se requiere para que las personas gocen de buena se encuentra el servicio de agua potable, dado que esta es destinada entre otros fines para el uso doméstico. Esto implica que las autoridades municipales deben de realizar esfuerzos para proveer de este vital líquido a las comunidades que aún no cuentan con el mismo.

2. UBICACIÓN DEL PROYECTO

En este punto se da a conocer el sitio exacto destinado para la implementación del proyecto, para ello es necesario describir los siguientes elementos en su orden correspondiente.

2.1 Municipio

El área destinada para la implementación de este proyecto es el municipio de Sibinal debido a que posee varias comunidades con problemas de agua potable, sin embargo para este caso se seleccionó a una de ellas.

2.2 Departamento

Como se ha mencionado en los proyectos anteriores, el municipio pertenece al departamento de San Marcos el cual forma parte de la región suroccidental del territorio guatemalteco.

2.3 Comunidad

El proyecto se encontrará en el caserío San José Santa Rita, este centro poblado se encuentra a 1400 msnm pertenece al área rural y forma parte de la microrregión cuatro, Platanillo. Se encuentra a una distancia de quince kilómetros de la cabecera municipal y se puede llegar a esta comunidad por medio de vehículo de doble tracción debido a que la principal vía de acceso que posee, es de terracería y actualmente se encuentra en malas condiciones.

2.4 Descripción del proyecto

El proyecto consistirá en suministrar el servicio de agua potable por medio de bomba eléctrica y cañerías a las personas del caserío San José Santa Rita. Para ello se deberá de identificar las corrientes de agua subterráneas, así como el tipo de tratamiento que deberá recibir, con el propósito de que esta pueda ser consumida por los vecinos del caserío sin que represente riesgo para la salud.

2.5 Justificación

Actualmente los vecinos del caserío San José Santa Rita se abastecen de agua por medio de pozos construidos de manera artesanal o por medio de tuberías que se conectan directamente de las fuentes naturales de agua conocidas como nacederos. Sin embargo este líquido carece de algún tipo de tratamiento que asegure su potabilidad previo a ser consumida o utilizada para cocinar alimentos, por lo que constituye un riesgo para la salud de las personas que utilizan este recurso.

Con relación a esto el Centro de Atención Permanente ubicado en la cabecera municipal posee en sus registros algunos índices de morbilidad que se encuentran relacionados con diarreas, amebas y parásitos.

Debido a que este aspecto no es el único que puede provocar estas enfermedades, tampoco se puede descartar la posibilidad de que sean producto del consumo de agua contaminada, por lo que se hace necesario implementar este proyecto en el caserío mencionado con anterioridad con el fin de reducir esta probabilidad.

2.6 Objetivos

Son enunciados que describen lo que se pretende alcanzar con la implementación del proyecto por lo que es necesario hacer la siguiente clasificación.

2.6.1 Generales

- Obtener una reducción en los índices de morbilidad que presenta el CAP por enfermedades que tienen origen en el recurso hídrico.
- Ampliar la cobertura de agua potable en el municipio.
- Contribuir con el desarrollo integral del centro poblado.

2.6.2 Específicos

- Garantizar el acceso de agua potable a los habitantes del centro poblado.
- Contribuir con la prevención de enfermedades intestinales, específicamente diarrea, parásitos y amebas en el caserío.
- Obtener una mejora en la salud de los vecinos de la comunidad.

2.7 Problemas que se esperan resolver con el proyecto

- La presencia de enfermedades intestinales en habitantes del centro poblado.
- El suministro ineficiente de agua en los hogares del caserío.
- El riesgo de contaminación a que se expone el líquido al ser trasladado mediante tuberías y sin ningún tipo de tratamiento.
- Que las personas tengan que extraer agua de pozos artesanales de manera manual por medio de objetos inadecuados.
- La erogación de recursos por parte del CAP destinados al abastecimiento de medicina para el tratamiento de enfermedades intestinales.

2.8 Población a beneficiar

Comprende la cantidad de personas que saldrán favorecidas con el proyecto. En tal sentido a continuación se presenta lo siguiente.

2.8.1 Directa

Con base en datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación al año 2014, se estima beneficiar con el proyecto a 988 habitantes del caserío San José Santa Rita.

2.8.2 Indirecta

Familiares de habitantes que se asistan al caserío, futuras generaciones y personas que por diferentes motivos visiten el centro poblado.

2.9 Tiempo aproximado de ejecución

Para este caso específico se estima que el proyecto podrá ser ejecutado en un tiempo aproximado de cinco meses.

2.10 COSTO TOTAL DEL PROYECTO

La estimación de costo es uno de los puntos importantes en todo proyecto, debido a que indica en qué medida es posible su implementación, aún sin importar si este posee un fin económico o social. Con relación a lo anterior y a la obra que se plantea se estima un costo de Q. 461,500.00.

3. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Para garantizar la eficiencia del proyecto es necesario conocer y verificar algunos aspectos como tipo de suelo, caudal del recurso hídrico, calidad de agua, entre otros. Derivado de esto en los párrafos siguientes se detalla los aspectos técnicos que demanda el proyecto.

3.1 ASPECTOS TÉCNICOS

Para cumplir con los propósitos de este proyecto es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de afluentes de agua, la distancia, topografía del terreno y tipo de caudal. Estos y otros aspectos se describen en los puntos siguientes.

3.1.1 Volumen

Para que una fuente de agua se considere adecuada deberá producir como mínimo un cuarto de litro por segundo. Esta medición deberá realizarse en la temporada del año que la fuente presente el nivel más bajo, con el propósito de asegurar el suministro de agua en todo momento.

3.1.2 Aptitud del agua a utilizar

El código de salud decreto 90-97 en el artículo 88, establece que todo proyecto de abastecimiento de agua previo a su puesta en ejecución, deberá contar con un certificado extendido por el Ministerio de Salud en el cual se registre que es apta para consumo humano. En ese sentido se deberá de verificar la calidad del agua a utilizar por medio de un análisis físico-químico y bacteriológico de laboratorio.

3.1.3 Tipo de fuente

Existen dos tipos de fuentes; las aguas superficiales y las subterráneas. Para este caso en particular se propone utilizar como los mantos acuíferos. No obstante se aplicará desinfección como medida preventiva antes de que esta sea distribuida a los hogares de caserío. Para ello la purificación del líquido se hará con base a lo establecido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- por medio de un dosificador de cloro con capacidad para tratar de 150 a 4,500 litros por minuto.

3.1.4 Período que durará el proyecto

Derivado de la importancia que representa para la salud de los habitantes este proyecto se propone que se diseñe para que funcione de manera eficiente durante un tiempo mínimo de 20 años. Sin embargo es necesario que se revise periódicamente el estado y funcionamiento del sistema.

3.1.5 Sistema de bombeo

El sistema de bombeo depende en gran medida de la fuente de abastecimiento y del tipo de energía disponible. Con relación a lo anterior se propone utilizar un sistema de bombeo eléctrico, debido a que en el caserío existe cobertura de energía eléctrica. Así mismo se deberá de cuidar que la fuente, el terreno y los derechos de paso pertenezcan legalmente al caserío, para evitar conflictos con terceras personas o con centros poblados aledaños.

3.2 Plan de inversión

La erogación monetaria que se requiere para realizar de manera eficiente el proyecto se da a conocer por medio del cuadro siguiente.

Municipalidad de Sibinal, Departamento de San Marcos
Proyecto: mejoramiento de vía de acceso
Año 2014
(Cifras expresadas en Quetzales)

Descripción de la actividad	Costo
Estudios y diseños	40,000.00
Levantamiento topográfico	35,000.00
Perforación de pozo	110,000.00
Instalación de tuberías	75,000.00
Construcción de estanques	150,000.00
Dosificador de cloro	1,500.00
Materiales de ferretería	40,000.00
Mano de obra	50,000.00
Total	461,500.00

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

En el cuadro anterior se observa la planificación de recursos estimados para el proyecto. Esta cantidad deberá ser asignada por medio del presupuesto anual o solicitar financiamiento a instituciones financieras. Otra alternativa que se propone es gestionar algún tipo de donación ante organizaciones no gubernamentales debido a que en el municipio existen varias de ellas.

3.3 Sostenibilidad

El consejo comunitario del caserío será quien deberá vigilar el uso adecuado y racional del sistema, y en casos extremos será quien racionará el suministro de manera equilibrada. Además será el encargado de controlar conjuntamente con la municipalidad nuevos derechos de conexión sin que éstos sobrepasen la capacidad óptima del sistema.