

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas.



**“Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica
aplicable a la Alcaldía Municipal de Corinto
del Departamento de Morazán”.**

Informe Final Presentado Por:

Héctor Antonio Hernández Benítez
José Gerardo castro Díaz
Mario Antonio Méndez Díaz

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la facultad de

Ciencias Económicas

Msc. Roberto Enrique Mena Fuentes

Secretario de la Facultad

de Ciencias Económicas

Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director

Lic. Edgar Armando Guzmán

Docente Coordinador

Lic. Rafael Arístides Campos

Febrero de 2003

San Salvador,

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Por regalarnos el Don de la vida, por iluminarnos y guiarnos por el camino correcto, permitiendo culminar con éxito nuestra carrera.

A nuestros Padres: Francisco Hernández y Cornelia Benítez, Porfirio Castro y Lidia Marina Díaz, Edgar Nabelí Méndez y María Angélica Díaz y a **nuestros Hermanos**. Por brindarnos su apoyo económico y moral de manera incondicional en todo momento y por que confiaron siempre en nosotros.

A nuestros Maestros, especialmente a Edgar Armando Guzmán; por dedicarnos su tiempo y proporcionar sus conocimientos, cuales facilitaron el desarrollo y formación en nuestra carrera profesional.

A nuestros Compañeros y Amigos por motivarnos y apoyarnos en todo momento, así como también a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en nuestra formación.

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN -----	i
INTRODUCCIÓN -----	iv

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

A. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ADMINISTRACIÓN-----	1
2. IMPORTANCIA -----	3
3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA -----	4
a. Definición -----	4
b. Importancia -----	5
c. Planeación Estratégica -----	6
- Definición -----	6
- Importancia -----	8
- Propósito -----	9
- Características -----	10
- Modelos de Planeación Estratégica -----	11
- Etapas de Planeación Estratégica -----	12

- Formulación -----12
 - ✓ Identificación de la misión, visión,
objetivos y estrategias actuales -----13
 - ✓ Análisis Ambiental y Análisis Interno -----13
 - ✓ Formulación de la Misión y Visión -----18
 - ✓ Fijación de Objetivos -----20
 - ✓ Formulación de Estrategias -----20
 - ✓ Fijación de Políticas -----22
 - ✓ Planes Operativos -----23
- Ejecución -----25
 - ✓ Fijación de Metas -----26
 - ✓ Ejecución de Estrategias -----26
 - ✓ Asignación de Recursos -----28
- Evaluación -----28

**B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO
DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

- 1. MUNICIPALISMO -----32
 - a. Definición -----33
- 2. ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO -----35
 - a. Antecedentes -----35
 - b. Estructura Organizativa -----37
 - c. Principales Funciones que desempeña la
Alcaldía -----40

d. Recursos -----	42
e. Relación con otras Instituciones -----	43
f. Marco legal -----	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

A. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

1. PROBLEMA-----	50
2. OBJETIVO -----	50
3. HIPÓTESIS -----	51
4. POBLACIÓN Y MUESTRA-----	51
5. MÉTODO-----	51
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	52
7. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN-----	53
a. Datos Primarios -----	53
- Entrevista -----	53
- Encuesta -----	54
- Observación Directa-----	54
b. Datos Secundarios -----	54
8. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS-----	55

**B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO.**

1. DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN INTERNA	85
a. Misión y Visión	85
b. Objetivo	85
c. Estrategias	86
d. Políticas	86
e. Planes Operativos	87
f. Estructura Organizativa	87
g. Recursos	87
-Recursos Humanos	88
-Recursos Materiales	88
-Recursos Financieros	88
-Recursos Técnicos	89
h. Liderazgo	89
i. Instrumentos de apoyo a las decisiones	90
j. Incentivos	90
k. Comunicación	91
2. DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN EXTERNA	91
a. Factores Económicos	91
-Fuentes de Financiamiento	91
-Tecnología	92
b. Factores Político-legal	92
-Cambios de Gobierno Municipal	92

c. Factores Sociales-----	93
-Proyectos de Desarrollo Local-----	93
3. APLICACIÓN DEL MÉTODO F.O.D.A.-----	93
a. Matriz FODA.-----	94

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES-----	95
2. RECOMENDACIONES-----	95

CAPÍTULO III.

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

A. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

1. PRESENTACIÓN.-----	101
2. INTRODUCCIÓN.-----	102
3. JUSTIFICACIÓN. -----	103
4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. -----	104

B. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO.

1. MISIÓN. -----	106
2. VISIÓN.-----	106
3. OBJETIVOS. -----	107
4. METAS.-----	108
5. ESTRATEGIAS.-----	109
6. POLÍTICAS. -----	110

7. PLANES OPERATIVOS. -----	113
a. Plan Operativo para desarrollar y fomentar la democracia-----	113
b. Plan Operativo para ejecutar proyectos de beneficio social.-----	116
c. Plan Operativo para la calidad en los servicios públicos municipales.-----	118
d. Plan Operativo encaminado a promover la cultura y valores en el municipio.-----	120

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. OBJETIVOS. -----	123
2. ESTRATEGIAS. -----	123
3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA--	124
4. ACTIVIDADES.-----	134
5. PRESUPUESTO-----	135
6. RESPONSABLES DE APLICARLA.-----	137
7. CRONOGRAMA. -----	141

BIBLIOGRAFÍA. -----	142
----------------------------	-----

ANEXOS

RESUMEN

Las municipalidades constituyen un factor de gran importancia dentro del proceso de desarrollo socio-económico y cultural del país, ya que éstas instituciones se encarga de dirigir, regular y controlar las actividades de beneficio social en sus comunidades, mediante la prestación de servicios públicos municipales y la ejecución de proyectos de su competencia.

El presente trabajo de graduación se realizó en la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán, con el objeto de conocer la forma en que se realiza la gestión administrativa en la institución, ya que ésta, es un factor determinante en el desarrollo del municipio y de la institución misma.

Para la recolección de la información necesaria, se aplicó el método inductivo, utilizando fuentes primarias y secundarias; realizando la investigación de campo a través de entrevistas claves dentro de la institución, un cuestionario dirigido a todo el personal tanto empleados como funcionarios públicos y la observación directa en la cual se obtuvo información complementaria sobre el

desarrollo administrativo y situación actual de la municipalidad.

Una vez recolectada la información, se elaboró un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- En la alcaldía, no existen lineamientos técnicos necesarios que le permitan a la institución incrementar la eficiencia en su gestión administrativa.
- Además, no existe una misión ni visión definida.
- De igual forma, no se tienen objetivos ni metas formalmente establecidas.
- por otra parte, no existen estrategias ni políticas institucionales claramente definidas.
- así como también, no existen planes operativos debidamente estructurados.
- en la alcaldía existe dualidad de mando, y no es tomada en cuenta la participación de los empleados en la elaboración de los planes de trabajo.
- también, no existe un programa de incentivos claramente definido y,
- finalmente, no se supervisa el trabajo realizado.

En base a la problemática y conclusiones señaladas anteriormente, el grupo de investigación elaboró el trabajo de graduación denominado "Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica aplicable a la Alcaldía Municipal de corinto del Departamento de Morazán" con la finalidad de eficientizar la gestión administrativa de ésta.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación ha sido elaborado con el propósito de proporcionar a la Alcaldía Municipal de Corinto, un Modelo de Planeación Estratégica que sirva como herramienta administrativa de dirección para incrementar la eficiencia en la gestión municipal.

El contenido del trabajo se presenta en tres capítulos denominados y detallados a continuación.

El primer capítulo se denomina: aspectos teóricos sobre la Planeación Estratégica y aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán, éste capítulo está dividido en dos apartados principales, el primero (apartado A), muestra los aspectos teóricos de la Planeación Estratégica y el segundo (apartado B), refleja los aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán.

El segundo capítulo se denomina: diagnóstico de la situación actual sobre la Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán, el cual se divide en tres apartados fundamentales, el

primero (apartado A), indica la estrategia metodológica utilizada para la elaboración del diagnóstico, el segundo (apartado B), representa la descripción del diagnóstico de la Planeación Estratégica y el tercero (apartado C), detalla las conclusiones y recomendaciones de la situación actual de la Alcaldía.

El último capítulo se denomina: Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica para la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán, el cual contiene el diseño de un plan estratégico para ser implementado por la Alcaldía Municipal de Corinto, éste inicia con la declaración de la misión y visión de la Alcaldía, objetivos y metas a largo plazo, las estrategias y políticas que contribuirán a alcanzar y guiar los objetivos de la institución.

Seguidamente se proponen los planes operativos con la finalidad de operacionalizar y ejecutar las estrategias para alcanzar los objetivos trazados en el plan, de igual manera se presenta una guía de implementación que indicará y facilitará la puesta en marcha de dicha propuesta.

Se espera finalmente que con éste esfuerzo, la Alcaldía Municipal de Corinto incremente la eficiencia en la prestación de servicios público municipales y en la implementación de proyectos de beneficio social.

CAPÍTULO I

A. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .

1. ADMINISTRACIÓN.

La administración involucra una variada gama de procesos y actividades en la cual el hombre se ha encontrado inmerso a través de la historia requiriendo de cambios en su concepción, por lo que esta disciplina ha evolucionado en concordancia con los avances ideológicos, tecnológicos y sociales que se han registrado cada época.

Es así, que cuando se inició la actividad empresarial había ausencia de una metodología apropiada para conducir eficientemente los negocios, sin embargo, se realizaban actividades de intercambio y de producción artesanal cubriendo las necesidades de la sociedad.

Fué necesario que transcurriera mucho tiempo para que se realizara una serie de investigaciones tendientes a cambiar los métodos de producción. Seguidamente surgió un nuevo período al que se llamó Revolución Industrial, en el que se dieron avances tecnológicos y administrativos de

gran trascendencia. En este ámbito Frederick W. Taylor incursiona en el campo industrial donde realiza estudios de tipo científico aplicando un orden lógico a la investigación, y con ello se dá inicio a la corriente denominada administración científica, que considera al recurso humano como una máquina más dentro de las empresas, concluyendo entre otras cosas que la buena comunicación entre la dirección y los obreros era importante para el incremento de la productividad, de igual importancia consideraba al adiestramiento de los obreros.

A partir de esta etapa la administración continúa avanzando considerablemente debido al surgimiento de una variedad de ideas y pensamientos en torno al tema lo que la ha enriquecido, de tal manera que en la actualidad la administración está encaminada a lograr los objetivos de las organizaciones, poniendo en práctica diferentes métodos y técnicas específicas acordes al área de interés.

Definición.

Son muchos autores los que han definido un concepto de administración, en el caso específico de este estudio se mencionan los siguientes:

- Harold Koontz, la define como "El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".¹_/

- Mientras que Stoner/Wankel afirma que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la empresa y aplicar los demás recursos de ellos para alcanzar las metas establecidas". ²_/

Al relacionar los conceptos anteriores se puede concluir que administración es proporcionar un clima organizacional que permita a los miembros de la empresa alcanzar eficientemente los objetivos y metas planeando, organizando, dirigiendo y controlando los esfuerzos del personal.

2. IMPORTANCIA.

La administración se considera importante por las siguientes razones:

¹ _/ Koontz, Harold y Heinz Wehrick. "Administración: Una Perspectiva Global". 11a. Edición. McGrawHill, México 1998. Pág. 6. _/Wankel, Stoner. Planeación Estratégica. 7ª. Edición McGrawHill ¹1992.

- a. Facilita la adecuación de las empresas a las influencias externas del macro ambiente en que se desarrollan.
- b. Permite que las personas trabajen coordinadamente y se esfuercen a alcanzar los objetivos empresariales.
- c. Contribuye a la existencia, crecimiento y desarrollo de las empresas conllevando al desarrollo económico de un país.

3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica es un enfoque que se fundamenta en la necesidad de afrontar los constantes cambios del ambiente que rodea a las empresas, para lo que se requiere de la utilización de un proceso completo en cuanto al análisis externo e interno de las empresas, a fin de que los gerentes puedan conducir eficientemente, su gestión administrativa.

a. Definición.

La administración estratégica es "El proceso mediante el cual una empresa define dónde está, hacia dónde quiere ir y las medidas de que dispone para lograrlo; a

través de un análisis interno y externo que permita la elaboración de un plan estratégico". ³_/

b. Importancia.

En la actualidad muchos administradores han considerado de gran importancia la administración estratégica por las siguientes razones:

- Permite a las empresas conocer cuál es su posición actual frente a sus competidores, hacia dónde desea ir, dónde quisiera estar y cómo lograrlo.
- Ofrece un marco de referencia para llevar a cabo el análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa.
- Orienta a la generación y evaluación de alternativas acordes a las necesidades de la empresa.
- Permite orientar los recursos disponibles hacia las actividades prioritarias.
- Evalúa los resultados periódicamente con la finalidad de constatar el logro de los objetivos.

c. Planeación Estratégica.

La planeación estratégica siendo parte del proceso de administración estratégico, comprende varios aspectos que, en una empresa, se deben considerar para determinar el rumbo hacia dónde se debe dirigir, lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y obstáculos que se presenten antes de analizar el ambiente interno, para determinar de esa manera la fijación de objetivos, estrategias y definición de la misión y visión de la empresa.

- Definición.

Varios autores han definido a la Planeación Estratégica, entre los cuales se encuentran: Thompson la considera como:

- "La declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultados a corto plazo y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización". ⁴/_/

⁴/_/ Thompson, Arthur y Otro. "Dirección y Administración Estratégica". 10a. Edición, Editorial McGrawHill, México 1998, Pág.20.

Fred R. David la define como:

- "El proceso por medio del cual una organización puede definir su futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus macro-objetivos haciendo un análisis interno y externo que permita elaborar los planes estratégicos". ⁵_/

Por otra parte Steiner dice que:

- "Es el proceso sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía". ²_/

Considerando los conceptos antes mencionados y para los efectos del estudio a realizar se define la Planeación Estratégica como: El proceso por medio del cual los miembros de una empresa establecen la dirección futura de ésta, definiendo la misión, visión, objetivos y metas; desarrollando estrategias, procesos y operaciones necesarias para alcanzarlos; resultantes de un minucioso análisis interno y externo.

⁵_/ Fred. R. David. "La Gerencia Estratégica" Editorial Legis, Colombia 1992, Pág.3.
.²_/Op. Cit. 2. Pág

- Importancia

Por los diversos cambios que se presentan en el ambiente, la planeación estratégica a cobrado gran auge, lo que ha hecho posible que, cada vez, la formulación de planes y actividades se encaminen hacia los objetivos organizacionales, enmarcando su importancia en diferentes razones:

- Proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite evaluar las situaciones estratégicas, analizar alternativas y decidir sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

- Permite a los líderes de la empresa liberar la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuentan con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

- La planeación estratégica ayuda a que las organizaciones se desarrollen, organicen y utilicen una

- mejor comprensión del entorno en el cual opera, de los clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

- Proporciona una oportunidad o una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

De acuerdo a lo antes relacionado la importancia de la Planeación Estratégica se basa en que ésta les permite a los administradores visualizar el futuro por el cual se dirigirán los objetivos, políticas y estrategias. A la vez, determina las oportunidades y los peligros futuros a los cuales deberá de responder.

-

-

- **Propósito.**

La planeación estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar el futuro y permite desarrollar un análisis interno y externo que contribuye a:

- Anticipar los cambios en el ambiente.

- Identificar los problemas futuros.
- Buscar posibles respuestas.
- Definir la orientación de la organización.
- Definir prioridades y las acciones óptimas.
- Coordinar las políticas y acciones de diferentes sectores.
- Favorecer la concentración y la implicación.
- Promover la información y la comprensión.
- Tener un medio de concertación ante los poderes públicos y los principales proveedores, clientes y beneficiarios.

- **Características.**

Siendo la planeación una herramienta importante para el desarrollo de las actividades a largo plazo en una organización, es evidente que su estudio fuera realizado por diversos autores los cuales coinciden con las siguientes características:

- Dirige el cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.
- Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.
-

- Se ocupa de cuestiones fundamentales y dá respuesta a preguntas fundamentales tales como: en qué negocio estamos y en el cuál deberíamos estar, quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser.
- Se trata de planeación a largo plazo.
- Orienta las energías y los recursos de los empleados y de la empresa respectivamente.
- Promueve la Participación de los ejecutivos de alta dirección.
- Es una actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Permite analizar de una mejor manera las variables internas y externas, a fin de lograr un mejor funcionamiento de la empresa a largo plazo.

-

- **Modelos de Planeación Estratégica.**

Existen diversos modelos de planeación estratégica, entre los cuales a continuación se mencionan los siguientes:

- Modelo de Mintzberg.
- Modelo de Hill/Yones.

- Modelo de Fred R. David.

Estos modelos a pesar de que son establecidos por diferentes autores, en su desarrollo tienden a presentar el mismo orden y contenido en cada uno de sus pasos, por lo que para efectos de la presente investigación, el modelo que se aplicará se elaboro haciendo una combinación de dichos modelos, el cual se divide en tres etapas fundamentales.

- Etapas de la Planeación Estratégica.

• Formulación.

Esta etapa puede definirse como el proceso que conduce dentro de la empresa a la fijación de la misión y visión, determinación de objetivos y metas y la formulación de las estrategias con sus respectivas políticas.

La fase de formulación a su vez se divide en los siguientes pasos:

√ **Identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias actuales.**

Una empresa siempre posee misión, visión, objetivos y estrategias las cuales muchas veces no se encuentran escritos ni son comunicados de manera formal; pero si se detallan se conocerá cuál es la misión actual, identificando los objetivos actuales y las estrategias que se están desarrollando para el logro de los objetivos propuestos.

Esta situación actual sirve de base al análisis interno y externo para revisar la misión y como referencias para formular los objetivos nuevos, estrategias y políticas.

√ **Análisis Ambiental y Análisis interno**

Método FODA.

El método FODA, es utilizado en la planeación estratégica para analizar tanto el ambiente interno como externo de una empresa, permitiendo hacer una evaluación directa de la misma. Este método está considerado como una técnica fácil de utilizar y rápida para medir la

situación en general de una empresa. Además tiene la ventaja que puede ser utilizado en cualquier campo empresarial bajo la dirección y el control de la administración, comprendiendo este método dos grandes grupos específicos de factores.

Factores externos.

Estos factores están constituidos por una gama de variables que influyen alrededor de una empresa representando oportunidades y amenazas que en un determinado momento pueden afectar el éxito empresarial.

Las oportunidades son factores que afectan positivamente el accionar de una empresa; entre estos se encuentran factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos; mientras que las amenazas son factores que requieren mayor atención ya que podrían llevar al fracaso a las empresas, los cuales atentan negativamente en su misión y visión.

Factores Internos.

Estos están definidos por una serie de fuerzas o fortalezas, así como también en debilidades.

Las fortalezas constituyen una sucesión de factores internos que benefician el accionar administrativo de la empresa, por lo que los administradores procuraran en gran medida que éstos se mantengan en última instancia y si fuera posible incrementarlos con el propósito de sacarles el máximo beneficio, ya que estos factores contrarrestan las debilidades que bloquean el curso normal de una empresas.

Las debilidades constituyen también factores internos que impiden el normal funcionamiento administrativo de una empresa, por lo que si estos superan a las fortalezas, generarían desequilibrios en la parte organizativa e inclusive en la parte operativa de la misma.

Análisis Ambiental.

Este pone su énfasis en los factores externos que afectan las actividades de la empresa y que prácticamente son incontrolables, los cuales dependiendo de su naturaleza pueden clasificarse así:

Factores económicos: Estos afectan el crecimiento de la empresa y la generación de sus fondos. Entre estos se tiene el nivel de ingreso promedio, fluctuación de precios de mercado, importaciones, exportaciones, disponibilidades de créditos, fluctuación del tipo de cambio, entre otros.

Factores Sociales: Estos al igual que los económicos presentan oportunidades y amenazas, por lo que deben ser analizados ya que inciden en forma directa en la actividad económica empresarial. Entre éstos se mencionan hábitos de compra, estilos de vida, nivel educativo, tasa poblacional, etc.

Existen otros factores como los políticos y los competitivos que también presentan oportunidades y/o amenazas que pueden afectar el curso normal de una empresa.

Análisis Interno.

El análisis interno permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa, como son: Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo.

Para contribuir al éxito empresarial, se necesita que todos los gerentes de área aporten información e ideas en este proceso, para que todos los planes tengan un esfuerzo coordinado entre todas las áreas de la empresa.

GERENCIA GENERAL: Dentro de esta función se deben planificar y evaluar las tareas o actividades siguientes: planificación, organización, dirección y control.

MERCADEO: En esta área se identifican y evalúan las debilidades y fortalezas del mercado, tratando de anticipar, definir, crear y satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios.

FINANZAS: Se analiza aquí cuál es la situación financiera y se mide la posición competitiva en el mercado con respecto a otras empresas similares. Este análisis se realiza a través de razones financieras o de otras técnicas que puedan proporcionar una visión clara de cuál es la verdadera situación financiera de la empresa, siendo los resultados de este análisis la base para tomar decisiones

en las áreas de inversión, financiamiento y distribución de dividendos.

PRODUCCION: La cual consiste en las actividades necesarias para la transformación de los insumos en bienes o servicios. Esta función absorbe gran cantidad de recursos dependiendo de la naturaleza de la empresa, los cuales en su mayoría representan los costos de producción, recuperables en el precio marcado al producto final; por lo que, el análisis de los procesos productivos, de la capacidad productiva, inventarios, fuerza de trabajo y calidad de productos se vuelve importante para la identificación de fortalezas y debilidades

√ **Formulación de la Misión y de la Visión.**

Para definir la misión y la visión de una empresa es necesario retomar la información proporcionada por el análisis de los factores externos e internos mediante el método FODA.

La declaración de misión determina la evaluación y los perfiles futuros de la empresa acerca de quiénes somos, qué

hacemos y hacia dónde nos dirigimos. En realidad, aquí se expone las intenciones que tiene la empresa de delimitar su posición empresarial; definiendo en forma concisa el propósito que la misma trata de lograr en la sociedad y/o en la economía

La Formulación de la misión empresarial constituye una tarea delicada, ya que a partir de ella, se establecen la visión, los objetivos, metas y estrategias para afrontar las condiciones cambiantes del medio.

Por otra parte, la visión proporciona a la empresa una imagen preconcebida e idealizada de sí misma, también brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, inculca un espíritu y estado de motivación, permitiendo que la empresa funcione a un nivel más alto en comparación con el considerado posible en el pasado.

La visión, constituye una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a través del planteamiento de situaciones posibles o verdaderas, pendientes de materializar; por lo que al formular la

visión debe considerarse el sentido de lo que la empresa quiere ser en un futuro determinado.

√ **Fijación de Objetivos.**

El propósito de fijar objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la empresa en objetivos específicos de actuación.

Los objetivos implican retos, es decir, resultados desafiantes pero factibles que demandan un esfuerzo mayor y disciplinado de los miembros de la empresa, los cuales a la vez, sirven como patrones para dar seguimiento de la trayectoria del rendimiento y el avance de la empresa.

Los objetivos responden a la pregunta ¿Qué desea una empresa y para cuándo?, son resultados de carácter cualitativo que una empresa espera en un momento determinado.

√ **Formulación de Estrategias.**

La formulación de estrategias lleva consigo el desafío gerencial de cómo lograr los resultados planificados Con relación a la situación y las expectativas de la empresa.

Los objetivos son "fines" y la estrategia es el "medio" para alcanzarlos. En realidad la estrategia es una herramienta gerencial para lograr los objetivos estratégicos.

La formulación de una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la empresa y solo cuando los gerentes han comprendido la situación "total" entonces es posible idear una estrategia que logre los resultados estratégicos planeados.

Por definición, la estrategia es el patrón de los movimientos de la empresa y de los enfoques que la dirección utiliza para lograr los objetivos empresariales y para luchar por la misión de la empresa. El patrón de movimientos y enfoques que se han seguido indican la estrategia existente; los movimientos y enfoques planificados muestran el perfeccionamiento o cambio la estrategia existente. Una estrategia representa el plan de actuación directivo para que funcione una empresa, convirtiendo en una mezcla de movimientos anteriores, así

como de enfoques que ya se han tomado y del trazo de nuevas acciones.

La formulación de una estrategia se compone de dos elementos; uno proactivo, que tiene carácter anticipativo y el otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos y acciones estratégicos anteriores.

Por lo tanto, la formulación de una estrategia es fundamental en una actividad empresarial, la cual incluye la aceptación de riesgos y una buena visión para detectar nuevas oportunidades y así crear un plan de acción estratégico dinámico.

√ **Fijación de Políticas.**

La función de las políticas es definir procedimientos operativos estándar que conduzcan los esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y, contrarrestan cualquier tendencia de resistencia o rechazo al cambio de actitud de los miembros de la empresa hacia

las acciones que son necesarias para que la estrategia funcione.

Las políticas ayudan a diseñar el carácter del ambiente laboral y traducen la filosofía cooperativa en la forma como se hacen las cosas y como se tratan las personas, así como lo que significan las creencias y actitudes cooperativas en término de actividades diarias.

Cuando las políticas se desarrollan con inteligencia, ayudan a reforzar la implantación de la estrategia a través de la canalización de las acciones, la conducta, las decisiones y las prácticas hacia direcciones que promuevan la ejecución eficaz de la estrategia.

√ **Planes Operativos.**

La planeación operativa es importante porque establece guías claras para la toma de decisiones a nivel operativo contribuyendo en esa forma al logro de los objetivos estratégicos, además, sirve de herramienta gerencial para establecer una comunicación efectiva con el personal sobre los objetivos de realización inmediata y los cursos de

acción a seguir, facilitando el control de las actividades asignadas.

Los planes operativos se refieren básicamente a la asignación previa de las tareas específicas a las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

La planeación operacional se divide en planes de un sólo uso y los permanentes.

Los planes de un sólo uso son cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro, clasificándose en:

Programas: Estos detallan las principales actividades que se requieran para conseguir un objetivo, así como el orden y sincronización de los mismos; incluyendo además las unidades o miembros de la empresa responsables de la consecución de cada uno de los planes.

Proyectos: Generalmente poseen una extensión limitada, una definición clara de las actividades y el tiempo de realización de cada una de éstas.

Presupuestos: Son estados de recursos financieros y no financieros que se reservan para determinadas actividades en un período específico de tiempo y que constituyen un medio de control.

Los planes permanentes se utilizan para actividades repetitivas de una empresa observando que una sola decisión o un conjunto de decisiones bien fundamentadas pueden guiarlos en forma adecuada. Estos se dividen en:

- Las políticas definidas como declaraciones generales para la toma de decisiones.
- Los Procedimientos estándar definen un conjunto de instrucciones pormenorizados para ejecutar determinadas series de acciones.
- Las Reglas, que se establecen cuando una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación.

- **Ejecución.**

Es la segunda etapa de la planeación estratégica y se considera como la fase de acción, es decir, donde se

movilizan tanto empleados como gerentes para llevar a cabo las actividades necesarias para poner en marcha el plan estratégico trazado y, alcanzar con éxito los objetivos esperados. En esta etapa se realizan actividades importantes como son: la fijación de metas, ejecución de estrategias, asignación de recursos y la ejecución de los planes operativos.

√ **Fijación de Metas.**

La fijación de metas es fundamental para la ejecución acertada de estrategias, debido a que forman la base para la asignación de recursos y conforman el mecanismo efectivo para la evaluación de gerentes; así mismo constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos empresariales. Por ello, una fijación acertada de metas conlleva al logro de los fines que la empresa persigue.

√ **Ejecución de Estrategias.**

La ejecución de estrategias requiere la participación de todos los niveles jerárquicos, lo que demanda la motivación e incentivos al personal operativo, para evitar

la resistencia a los cambios; por otra parte la clave de una exitosa ejecución de estrategias es la unión de toda la empresa bajo la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos exigidos y/o demandados por la estrategia que se ejecutará.

Así mismo, la ejecución de las estrategias requiere de la reestructuración o adecuación de actividades internas, que serán compensadas con los resultados finalmente obtenidos a través de la estrategia que se ejecutará.

En conclusión puede decirse que para la ejecución exitosa de una estrategia, es necesario realizar las siguientes tareas:

- Desarrollar una organización capaz de ejecutar la estrategia.
- Diseñar recompensas e incentivos que se relacionen estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Moldear la cultura corporativa para que concuerde con la estrategia.
- Establecer un presupuesto que apoye la estrategia.

- Ejercer el liderazgo estratégico.
- Instalar sistemas internos de apoyo administrativo.

√ **Asignación de Recursos.**

La asignación de recursos constituye el último paso de la etapa de ejecución de la estrategia que generalmente requiere la utilización de recursos (económicos, tecnológicos, humanos y físicos), que permitan poner en marcha dichas estrategias, para ello, es necesario tomar como base el análisis de las estrategias actuales para poder asignar eficientemente los recursos a las nuevas estrategias.

• **Evaluación.**

La evaluación es la tercera etapa del proceso de planeación estratégica, la cual comprende el examen de las estrategias, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planificados.

Las medidas correctivas que se tomen pueden inducir al replanteamiento de estrategias, objetivos, metas y políticas e incluso de la misión de la organización. Una evaluación de estrategias está compuesta por tres actividades: el análisis de los factores internos y externos que forman las bases de las estrategias presentes; la medición del desempeño organizativo y la realización de acciones correctivas.

La ejecución de medidas correctivas requiere que se hagan cambios para convertir a la empresa en una entidad competitiva en el futuro. Algunos de los cambios pueden consistir en la estructura de la organización, la sustitución de uno o más individuos o el replanteamiento de la misión de la empresa; así mismo en la fijación de metas y objetivos, en el diseño de nuevas políticas y en el desarrollo de incentivos al rendimiento.

Es importante mencionar que para tomar y ejecutar medidas correctivas no significa abandonar las estrategias existentes, ni que se formulen nuevas estrategias, sino

que significa que deben tomarse en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

En la evaluación de estrategias debe cumplirse con varios requisitos:

- Las actividades evaluativas deben ser económicas.
- Las actividades deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos.
- Deben proporcionar información oportuna.
- Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece.
- La información del proceso evaluativo deberá facilitar la acción.
- El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones; debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común.
- Los informes de estrategias deben ser sencillos, no complicados y excluyentes.
- Es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas.

- La clave del sistema o para que el sistema sea efectivo puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de ese período determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

Todos los requisitos anteriores se pueden aplicar a empresas con o sin ánimos de lucro, a grandes o pequeñas, sin embargo; sólo las características especiales de cada organización, tales como: tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y debilidades, pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.

Como parte del proceso de evaluación de estrategias, se deben desarrollar planes contingentes, como alternativas que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera.

Finalmente, una herramienta utilizada en el proceso de evaluación de estrategias es la auditoria, la cual consiste en un proceso sistemático para la obtención y evaluación objetiva de evidencias con respecto a afirmaciones sobre

hechos y acciones económicas, para verificar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos y la comunicación de los resultados a los usuarios interesados.

B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

1. MUNICIPALISMO.

En El Salvador, con el transcurso del tiempo la población ha estado en crecimiento, lo que ha hecho necesario la introducción de un ordenamiento adecuado para su desarrollo, a través de la creación de la Institución Política Administrativa, la cual fué establecida después de la época Colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular, ha sido de muy relativa incidencia en el desarrollo de los sectores agrícolas, salud, educación, vivienda, etc.

Fué el ayuntamiento con el nombre de Municipalidad, la única institución colonial que sobrevivió a dicha época, y con el advenimiento de la independencia, la forma de

Gobierno Municipal continuó con pocas modificaciones, obteniéndose por Decreto de la Asamblea Legislativa Constituyente de la República Federal, que los ayuntamientos fueron denominados Alcaldías Municipales.

Según el Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM), entidad que en el documento "El Municipio y la Municipalidad", establece que fueron varias leyes relativas al Municipio dictadas en el Área Centroamericana durante la colonia, como durante la vida de la independencia de las Repúblicas del Istmo, que se confiere a los Gobiernos Locales atribuciones de gran importancia para el desarrollo social, no sólo de las ciudades, si no de las Repúblicas, hasta revisar las distintas leyes para notar cómo a las Municipalidades se les encomienda el fomento de la agricultura, la cultura, la salud, educación, etc.

Definición.

El artículo 2 del Código Municipal establece que el Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización Estatal, lo que en un

territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, que en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales gozan, para cumplir con dichas funciones, del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Según Víctor Manuel Espinoza Pao, el Municipalismo es "Toda doctrina de solidaridad entre los vecinos orientada por valores locales, cultura y costumbres, unidos por algo en común: la comunidad en que viven". ⁷_/

Mientras tanto, José María García en su obra ¿Gobernar para qué?, define el municipalismo como "Aquel sector o el sector de la actividad política con más posibilidad de transformación social y promulgación democrática". ⁸_/

⁷ _/ <http://www.hi.laprensa.com>.

⁸ _/ Op.Cit. 7.

2. ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO.

a. Antecedentes.

El Municipio de Corinto se encuentra al nororiente del país, en el Departamento de Morazán a 185kms de la ciudad capital, a una altura de 820mts sobre el nivel del mar.

Corinto fué fundado como pueblo el 15 de febrero de 1882 en la hacienda la Cueva, jurisdicción de Cacaopera, fungiendo como Presidente de la República el Dr. Rafael Zaldivar, según Acuerdo Legislativo de fecha 15 de febrero de 1882.

En 1980, Corinto se incorporó al distrito de Osicala, contando entonces con una población de 700 habitantes.

El titulo de villa le fué otorgado el 28 de julio de 1933 durante la gobernación del General Maximiliano Hernández Martínez, según Decreto Legislativo de la misma fecha, mientras que el titulo de ciudad se le otorgó el 6 de marzo de 1996 durante el período presidencial del Dr. Armando Calderón Sol, siendo Alcalde Municipal el Sr.

Apolinario Hernández, según Decreto Legislativo 626 del 7 de febrero de 1996.

Corinto como ya se indicó, fué fundado como Pueblo el 15 de febrero de 1882, demandando la participación de un Gobierno Local que cuente con un marco de poder y autoridad que le permita tomar decisiones que contribuyan al desarrollo del bienestar común de la localidad; necesidad que crece a medida que la población aumenta exigiendo mayor capacidad de decisión y de poder en la gestión administrativa de la Municipalidad para solventar y satisfacer los problemas y necesidades que la localidad enfrenta.

El Municipio de Corinto tiene un casco urbano, sede de la Alcaldía Municipal, constituida por cinco barrios: La Alianza, El Calvario, El Centro, La Cruz I y II y Las Delicias. Además está compuesto por cinco cantones y 50 caseríos de características rurales: Cantón Corralito, La Laguna, Hondable, San Felipe, y Cantón Varilla Negra.

b. Estructura Organizativa.

La Alcaldía Municipal de Corinto actualmente posee la siguiente estructura organizativa (ver anexo N°1)

El Concejo Municipal: Constituye la máxima autoridad del municipio, posee carácter normativo, deliberativo y decisorio; es electo por la comunidad de acuerdo a lo establecido en el Art.24 del Código Municipal, y está integrado por el Alcalde, el Síndico, el Secretario y seis Concejales o Regidores y 2 Suplentes.

Comisiones y Sindicatura: Las comisiones se encargan de asesorar al Concejo Municipal sobre la formalización y ejecución de planes de acción entre otros. Mientras que la sindicatura le corresponde la fiscalización y representación judicial y extrajudicial del municipio, en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales de acuerdo a la ley y a las instrucciones del Concejo.

Auditor Interno: La auditoria garantiza en forma razonable la adecuada utilización y protección de todos los

recursos de la municipalidad por medio de controles y supervisión constante.

Alcalde Municipal: Es el administrador responsable de la ejecución de las políticas dictadas por el consejo y de tomar todas aquellas decisiones que sean necesarias para la consecución de los objetivos de la municipalidad.

Policía Municipal: ésta ejerce la vigilancia en el contorno de las instalaciones municipales, de igual manera debe colaborar con las autoridades nacionales en la persecución de delitos públicos.

Secretaría Municipal y Jefatura Administrativa: Es la unidad de asesoría legal y administrativa que apoya el trabajo del Concejo Municipal y el Alcalde, además, sirve de apoyo al Alcalde en la planeación, organización, dirección y control de todas las unidades operativas.

EL NIVEL OPERATIVO; lo conforma las dependencias de:

Registro del Estado Familiar: ésta unidad efectúa actividades de registro civil de los hechos y actos de las

personas, tales como: expedición, matrimonio, divorcios, defunciones, adopciones y otros.

Registro ciudadano: se encarga de registrar, controlar y emitir cédulas de identidad personal; como documento que identifica a tales ciudadanos.

Tiangue y Rastro: en ésta unidad se tramita, registra y controla los documentos que establecen la propiedad del ganado y su transacción comercial, la inscripción y legalización de marcas y fierro y la autorización para el traslado y/o sacrificio de ganado.

Aseo urbano: es la unidad que administra y ejecuta servicio de aseo municipal y es responsable de mantener en buenas condiciones el equipo para otorgar un eficiente servicio de aseo.

Mercado: es la unidad que administra y mantiene en condiciones adecuadas las instalaciones del mercado.

Tesorería: ésta unidad se encarga de recaudación, custodia y erogación de fondos cualquiera que sea su origen o destino de acuerdo a los términos señalados por el Código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal.

Contabilidad: ésta tiene bajo su responsabilidad diseñar, implementar y sistematizar el registro de operaciones contables en las áreas patrimoniales y presupuestarias, con el objetivo de emitir oportunamente los estados financieros.

Catastro Tributario: ésta unidad lleva el control de los mapas catastrales, ubicando la localización exacta de cada inmueble, nombre del propietario y bases imponibles.

Cuentas Corrientes: ésta unidad se encarga de llevar en forma actualizada las cuenta de los contribuyentes y usuarios de la municipalidad.

c.Principales Funciones que desempeña la Alcaldía.

La Municipalidad, como ente rectora, unidad ejecutora de proyectos de desarrollo y unidad encargada de impulsar

políticas del gobierno central, encaminadas al bienestar de la población, tiene como principales funciones las de gobierno y prestación de servicios públicos municipales.

Las funciones de gobierno son irrenunciables y definen el carácter de gobierno local; entre estas funciones se pueden citar:

- Velar por los intereses de la comunidad.
- Dirigir y orientar al desarrollo del municipio.
- Impulsar proyectos que tengan como objetivo beneficiar a la población.
- Incentivar a los ciudadanos de los municipios a que participen en la toma de decisiones en toda obra de interés común.
- Gestionar ayuda estatal y de otras instituciones, sean internas y externas.

- Funciones de Prestación de Servicios.

La Municipalidad tiene como función especial proporcionar los servicios de interés social necesarios para el desarrollo de la comunidad, ya sea por la misma

municipalidad y/o por medio de organismos públicos o privados.

Entre las funciones de prestación de servicios se mencionan los siguientes: ayudar a resolver problemas sociales, registro civil de la población, recolección de basura, administración de mercado, mantenimiento de parques y áreas verdes, servicio de rastro y funciones encaminadas al control de desarrollo local.

d. Recursos.

Para el desarrollo de las actividades administrativas la Alcaldía Municipal de Corinto dispone de los siguientes recursos:

- Recursos Humanos: Para el desempeño de sus actividades, la Alcaldía cuenta con 31 empleados, de los cuales 9 se desempeñan en los niveles de dirección y asesoría y 21 en el nivel operativo tanto administrativo como de servicios generales.

- Recursos Materiales: En relación a los recursos materiales, la institución cuenta con mobiliario y equipo de oficina, dos vehículos para transporte, papelería y útiles, tres computadoras, entre otros.

- Recursos Financieros: La institución recibe subsidio del Gobierno Central, el cual está determinado por decreto legislativo para todas las municipalidades y también financiamiento del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

A la vez cuenta con recursos propios, provenientes de los impuestos y tasas que cobra por los servicios que la Alcaldía ofrece a la población.

e. Relación con otras Instituciones.

La Alcaldía mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones que se encargan de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de sus fondos, entre las cuales se describen las siguientes:

- El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), que es la entidad representativa y se especializa en el campo de la administración municipal, y que al mismo tiempo facilita y asegura los ingresos al Municipio.

-

- La Corte de Cuentas de la República, es el ente autorizado de controlar los registros contables de la Alcaldía Municipal de Corinto, a través de libros foliados, autorizados por dicha Corte.

- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL.) ayudará a los municipios que así lo requieran en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), es una entidad de utilidad pública con fines no lucrativos y no partidistas. Está integrado por las 262 Municipalidades de la República de El Salvador y le proporciona asesoría a dos áreas específicas: la legal y la política.

f. Marco Legal.

- La Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador, creada por Decreto Constituyente N°38 del año 1983, considerada de avanzada; en el régimen municipal, la constitución de las municipalidades involucra tres aspectos importantes:

- De la autonomía municipal fundada en principios democráticos.
- De la capacidad financiera con recursos adecuados para el cumplimiento de sus fines.
- De la administración propia de servicios locales.

Estos tres aspectos normativos de una función plenamente autónoma en el radio municipal, van cubriendo los vacíos considerados débiles que el municipio desea llevar, para que su papel en el tratamiento de los problemas relativos a la comunidad, sea el de satisfacer las necesidades más urgentes de la localidad.

- Código Municipal.

El Código Municipal fué establecido mediante el Decreto Legislativo N°274 de fecha 31 de enero de 1986 y publicado

en el Diario Oficial de fecha 5 de febrero de 1986, siendo un instrumento legal que ofrece a la municipalidad el goce de la autonomía administrativa, para poder cumplir con sus funciones.

Por otra parte, el Código Municipal es un instrumento normativo que debe ser aplicado a las gestiones técnico-administrativas de las alcaldías.

Entre los beneficios que ofrece el Código en favor de las comunidades está la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local para buscar soluciones a los problemas existentes, definiendo prioridades en cuanto a obras de servicio comunal, protección del medio ambiente y patrimonio cultural.

- Ordenanzas Municipales.

Las Ordenanzas Municipales constituyen el instrumento legal normativo a que se refiere el artículo 30, numeral 4 del Código Municipal, con el fin de regular el funcionamiento de los municipios, en lo que comprende al

orden, limpieza de las calles y lugares públicos, seguridad personal, al tránsito de vehículos, y en lo que se refiere a terminales de buses, cementerios, etc.

**- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
(A.F.I)**

Esta Ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el sistema de administración financiera integrado, que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

En el artículo 2 de esta ley, quedan sujetos a sus disposiciones todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive. Las municipalidades sin perjuicio de su autonomía que establece la Constitución de la República.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se

regirán por el capítulo VI, respecto a las subvenciones o subsidios que le traslade el Gobierno Central.

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN"

A. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

El presente apartado, da a conocer la estrategia utilizada para la elaboración del diagnóstico, en la que se logró indagar sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal en el ámbito de la Planeación Estratégica.

Para la elaboración de dicho diagnóstico, fué necesario realizar una investigación de campo que permitió conocer las principales deficiencias administrativas más relevantes que existen en la actualidad en la Alcaldía; además, se realizó una investigación documental para reforzar el tema objeto de estudio.

Con la finalidad de proporcionar una mayor orientación y comprensión sobre la investigación, se presenta el

problema objeto de estudio, el objetivo de la investigación y su respectiva hipótesis.

1. PROBLEMA.

En la Alcaldía Municipal se carece de herramientas técnico-administrativas que le permitan realizar eficientemente sus funciones administrativas, por lo que el problema fundamental objeto de estudio se define de la siguiente manera:

¿En qué medida el Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica contribuirá a incrementar la eficiencia en la Gestión Administrativa de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán?.

2. OBJETIVO.

Tomando en consideración el problema objeto de estudio, a continuación se define el objetivo que se persigue con la investigación.

Diseñar un modelo de Planeación Estratégica que contribuya a incrementar la eficiencia en la gestión

administrativa de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán.

3. HIPÓTESIS.

Para la realización del trabajo de investigación y considerando el objetivo de la investigación, se formula la hipótesis siguiente:

El Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica contribuirá a incrementar la eficiencia en la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán.

4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para la investigación se determinó la población objeto de estudio conformada por; el alcalde, once funcionarios públicos y los diecinueve empleados, existentes; por lo que no fue necesario utilizar muestra alguna debido al tamaño razonable de la población de 31 personas.

5. MÉTODO.

Para la recopilación de la información que se utilizó en la elaboración del diagnóstico de la situación actual de

la planeación estratégica en la Alcaldía Municipal de Corinto se utilizó el método inductivo; el cual permitió aducir la realidad existente en la institución por medio de los hallazgos encontrados en los diferentes elementos de la planeación estratégica.

6. TIPO DE INVESTIGACION.

Este apartado consiste específicamente en definir el tipo de estudio que se utilizó para desarrollar el trabajo de investigación, y es a partir de este que se definen ciertos elementos inmersos en el proceso.

El estudio inició como descriptivo con la finalidad de conocer la forma en que se lleva a cabo la gestión administrativa en la Alcaldía Municipal de Corinto; es decir, que a partir de esta se identificó una serie de elementos tales como: La manera en que se planean las actividades, las principales funciones que desempeñan, los recursos y su estructura organizativa; así como los factores externos e internos que inciden en su funcionamiento, los cuales fueron identificados y se tomaron como base para describir el trabajo.

Posteriormente la investigación pasó a ser de carácter explicativa, ya que además de describir una serie de variables, se identificaron las causas que inciden en el funcionamiento normal del quehacer administrativo en la Alcaldía.

7. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recopilación de la información se utilizaron fuentes primarias (Alcaldía), y secundarias (textos, libros, etc.), las cuales facilitaron los datos necesarios para el diagnóstico.

a. Datos Primarios.

La información primaria se obtuvo a través de las siguientes técnicas:

- Entrevista.

Esta permitió conocer a profundidad la realidad existente de la Alcaldía, en sus aspectos vinculados con la Planeación Estratégica, la cual fué dirigida a jefes,

miembros del Concejo Municipal y a algunos empleados comprendidos en la muestra.

- Encuesta.

Esta técnica se dirigió a todo el personal de la Alcaldía, mediante el diseño de un cuestionario (ver anexo No. 2), que permitió fundamentar el diagnóstico con la información necesaria que reveló los principales problemas y deficiencias de la actual gestión Municipal.

- Observación Directa.

La observación directa, también, fortaleció el diagnóstico, ya que permitió identificar algunos problemas y deficiencias que no fué posible obtenerlos a través de las otras técnicas anteriormente relacionadas.

b. Datos Secundarios:

Para ilustrar y reforzar la investigación de campo se consultaron fuentes bibliográficas y documentales tales como: libros, revistas, periódicos, boletines, tesis y otras publicaciones relacionadas con el tema de investigación.

8. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la tabulación de los datos obtenidos se elaboraron cuadros estadísticos, los que reflejan los resultados más importantes de la investigación y que a continuación se detallan:

Pregunta No. 1

¿Conoce usted la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Corinto?.

Objetivo:

Identificar si el personal que labora en la Alcaldía conoce la Misión y Visión de la Institución .

Tabulación :

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	6	19
NO	25	81
TOTAL	31	100

Interpretación:

Municipalidades. La mayoría de los encuestados, (81%), no conocen la Misión ni Visión, debido a que la Alcaldía,

no las tiene definidas, a pesar que en el Código Municipal existe la Misión que les compete a todas las

Pregunta No. 2

Si su respuesta es afirmativa, describa brevemente cada una de ellas.

Objetivo:

Conocer la Misión y Visión actual de la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
Misión: -Brindar un buen servicio a la comunidad y Velar por el desarrollo integral del municipio.	6	19
SUBTOTAL	6	19
- Respondieron negativamente en pregunta anterior	25	81
TOTAL	31	100

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
Visión -Hacer de Corinto una ciudad ejemplar y con principios básicos de desarrollo.	6	19
SUBTOTAL	6	19
- Respondieron negativamente en pregunta anterior	25	81
TOTAL	31	100

Interpretación:

Con relación a la Misión y Visión de la Alcaldía, los que adujeron conocerlas, manifestaron solo aproximaciones de la Misión y la Visión, lo cual demostró que el personal las desconoce.

Pregunta No. 3

¿Conoce usted los objetivos de la Alcaldía Municipal?

Objetivo:

Determinar si los empleados de la Alcaldía tienen conocimiento de los objetivos de la misma.

Tabulación :

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	25	81
NO	6	19
TOTAL	31	100

Interpretación:

La mayoría de los encuestados, (81%) aducen conocer los objetivos de la alcaldía, esto por tener mucho tiempo de laborar en ella, ya que la institución no cuenta con objetivos claramente definidos que le permitan guiar de manera eficiente su gestión administrativa.

Pregunta No. 4

Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son los objetivos de la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer los objetivos que persigue la Alcaldía.

Tabulación:

VAALTERNATI	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
- Dar un servicio eficaz y eficiente.	7	23
- Ejecutar proyectos de desarrollo local	10	32
- Solicitar ayuda financiera a Instituciones de servicio.	8	26
Subtotal.	25	81
- Respondieron negativamente pregunta anterior	6	19
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 81% de los empleados identificaron algunos objetivos que persigue la institución , esto no porque la alcaldía cuente con objetivos claramente definidos ni por que se les hayan dado a conocer, sino por la percepción que tiene el empleado, coincidiendo que los objetivos de la alcaldía son los descritos en el cuadro anterior.

Pregunta No.5

¿Conoce algún tipo de estrategia que utiliza la Alcaldía para alcanzar los objetivos planeados?.

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía utiliza estrategias en el logro de sus objetivos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA.
SI	23	74
NO	8	26
TOTAL	31	100

Interpretación:

De acuerdo a los resultados, el 74% de los miembros de la Alcaldía, manifiestan tener conocimiento de la aplicabilidad de ciertas estrategias lo que significa que la institución formula estrategias que le permitan realizar sus operaciones encaminadas al logro de los propósito como institución.

Pregunta No. 6

Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de estrategias se utilizan.

Objetivo:

Conocer el tipo de estrategias que utiliza la Alcaldía para el cumplimiento de sus objetivos.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Estrategias Financieras.	2	6
-Estrategias de Servicio.	2	6
-Estrategias de Dirección.	1	3
-Todas las anteriores.	18	58
SUBTOTAL.	23	74
Respondieron negativamente pregunta anterior	8	26
TOTAL	31	100

Interpretación:

En la Alcaldía se aplican los tipos de estrategias indicadas, coincidiendo en ello el 58% de los miembros encuestados, quienes aseguran además; que el tipo de estrategias más aplicable son las financieras por la necesidad e importancia de ejecutar proyectos de desarrollo social en beneficio de la comunidad.

Pregunta No. 7

¿Conoce usted las políticas generales de acción que aplica la Alcaldía?.

Objetivo:

Conocer la aplicación de políticas de acción que orienten las actividades que realiza la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	-	-
NO	31	100
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiesta desconocer las políticas que aplica la Alcaldía, debido a que éstas, no son diseñadas o dadas a conocer al personal, ocasionando que las actividades y operaciones no se realicen eficientemente.

Pregunta No.8

Si su respuesta es afirmativa, mencione brevemente las políticas de la Alcaldía.

Objetivo:

Conocer las políticas que aplica la institución.

Tabulación:

No se presentó el cuadro tabular, debido a que la pregunta anterior fue respondida negativamente.

Interpretación:

Como respondieron negativamente en pregunta anterior, con esta pregunta se ratificó el hecho de todos los empleados de desconocer completamente las políticas de la Alcaldía, lo que da evidencia que la Alcaldía no cuenta con políticas acorde con sus necesidades que faciliten conducir su gestión municipal .

Pregunta No. 9

¿Existen Planes de trabajo en la Alcaldía Municipal?

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía elabora planes de trabajo.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	31	100
NO	-	-
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiesta tener conocimiento de la existencia de planes de trabajo en la Alcaldía, en donde se dá prioridad a los proyectos a ejecutar.

Pregunta No. 10

Si su respuesta es afirmativa; ¿Para qué período planifica la Alcaldía?.

Objetivo:

Conocer el periodo para los cuales la Alcaldía planifica.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
- Para un año	-	-
- Para tres años	31	100
- Para cinco años o más	-	-
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 100% de la población encuestada, considera que se planea para tres años, ya que el plan que existe es el Plan de Acción Municipal, el cual se tiene que ejecutar en los tres años de gestión.

Pregunta No. 11

¿Se toma en cuenta la participación del personal en la elaboración de planes de la Alcaldía Municipal?.

Objetivo:

Conocer si el personal que labora en la Alcaldía participa en la elaboración de planes de trabajo.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	6	19
NO	25	81
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 81% de los encuestados manifiesta que la Alcaldía no solicita la participación del personal en la formulación de planes de trabajo, lo que significa que el personal no es tomado en cuenta en la elaboración de dichos planes.

Pregunta No. 12

¿Conoce usted la estructura organizativa de la Alcaldía?.

Objetivo:

Determinar si los empleados conocen la estructura organizativa de la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	23	74
NO	8	26
TOTAL	31	100

Interpretación:

La estructura organizativa de la Alcaldía es conocida por la mayoría de los miembros de la institución, (74%), esto debido a que tienen muchos años de laborar en ella, mientras que el 26% aduce no conocerla.

Pregunta. No. 13

De las alternativas siguientes, ¿cuáles se utilizan en la Alcaldía Municipal como instrumento de apoyo a la toma de decisiones?.

Objetivo:

Conocer los instrumentos que la Alcaldía utiliza en apoyo a las decisiones.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
- Manuales	12	40
- Presupuestos	8	26
- Leyes y Reglamentos	11	35
- Otros		
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 40% de los miembros de la Alcaldía considera que el instrumento que sirve de apoyo a las decisiones es el presupuesto, especialmente en materia de proyectos que se ejecutan en la Municipalidad; también sirven como instrumento de apoyo las Leyes y Reglamentos que rigen a dichas instituciones, (35%).

Pregunta No. 14

Señale los criterios que considera la Alcaldía en la toma de decisiones.

Objetivo:

Conocer los criterios utilizados en la Alcaldía para la toma de decisiones.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Necesidades de la comunidad	5	16
-Recursos financieros disponibles	4	13
-Criterios particulares	2	6
-Necesidades de la comunidad y recursos financieros disponibles	20	65
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 65% de los encuestados aduce que las decisiones se toman en base a las necesidades de la comunidad y a los recursos disponibles, debido a la urgencia de solucionar los problemas; sin embargo, también se consideran criterios particulares, dependiendo de la importancia e impacto que pueda tener dicha decisión.

Pregunta No. 15

De las siguientes alternativas, ¿Cuál considera que es el tipo de liderazgo ejercido en la Alcaldía?.

Objetivo:

Conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Autocrático	13	12
-Democrático	14	43
-Carismático		4
-Autocrático y Democrático		45
TOTAL	31	100

Interpretación:

Un considerable porcentaje, (45%), indica que el liderazgo ejercido en la Alcaldía es el Autocrático y el Democrático, dependiendo de la situación, mientras que un 43% manifiesta que el liderazgo es únicamente el Democrático ello debido a que las decisiones la toma el Concejo Municipal con la participación de representantes de la comunidad algunas veces.

Pregunta No. 16

¿Existe algún programa de incentivos para el personal que labora en la Alcaldía?.

Objetivo:

Determinar si la Alcaldía Municipal de Corinto, utiliza programas de incentivos para el personal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	17	55
NO	14	45
TOTAL	31	100

Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados, (55%), manifiesta que la Alcaldía les otorga incentivos como mecanismo de motivación aunque realmente no existe un programa definido en esta materia; sin embargo, el 45% expresa lo contrario, lo cual en parte se debe a su desconocimiento y a la ausencia de éstos.

Pregunta No. 17

Si su respuesta es afirmativa, señale el tipo de incentivos que la Alcaldía brinda.

Objetivo:

Conocer los tipos de incentivos que brinda la Alcaldía a los empleados.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Económicos	15	48
-Ascensos	-	-
-Otros	2	6
SUBTOTAL	17	54
-Respondieron negativamente en pregunta anterior.	14	46
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 48% de los empleados, aduce que el tipo de incentivos que más utiliza la Alcaldía es el económico, lo cual se dá en el sueldo que éstos devengan. También reciben otros incentivos como: agasajos, convivencias, entre otros. Aunque el 14% que expresa que no se les incentiva, es porque no permanecen constantemente en la instalación.

Pregunta No. 18

¿Existe una adecuada comunicación en el trabajo en la Alcaldía Municipal?.

Objetivo:

Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal, tienen una adecuada comunicación en el trabajo.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	23	74
NO	8	26
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 74% de los encuestados afirma que la comunicación laboral que se dá en la Alcaldía es adecuada, dado que ésta se acomoda a la situación y complejidad de la misma; mientras que solo el 26% opina lo contrario.

Pregunta No. 19

Sí existe comunicación, ¿de qué forma se dá en el trabajo en la Alcaldía Municipal?.

Objetivo:

Conocer el tipo de comunicación que utilizan los empleados en la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Verbal	2	6
-Escrita	1	3
-Verbal y Escrita	20	65
SUBTOTAL	23	74
-Respondieron negativamente en pregunta anterior.	8	26
TOTAL	31	100

Interpretación:

La comunicación laboral en la Alcaldía se acomoda a la situación, y se da de dos formas: verbal y escrita, (65%), ello dependiendo de la importancia de la misma, lo que significa que no hay un tipo de comunicación formalmente establecida que permita garantizar la efectividad de la misma.

Pregunta No. 20

¿Se ejerce supervisión en el trabajo que se realiza?.

Objetivo:

Conocer la existencia de supervisión en las actividades que realizan los empleados en la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	28	90
NO	3	10
TOTAL	31	100

Interpretación:

Un significativo porcentaje de los encuestados, (90%), asegura que es ejercida la supervisión en el trabajo realizado, ello con el objeto de constatar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades asignadas lo que beneficia a la institución ya que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Pregunta No. 21

Si su respuesta es afirmativa, señale con qué frecuencia se supervisa su trabajo.

Objetivo:

Identificar, la frecuencia de supervisión en el trabajo que realizan los empleados.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Diariamente	-	-
-Semanalmente	9	29
-Quincenalmente	4	13
-Mensualmente	15	48
SUBTOTAL	28	90
-Respondieron negativamente en pregunta anterior.	3	10
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 48% de los encuestados, opina que la supervisión que se ejerce en la Municipalidad es mensualmente, la cual es realizada por los jefes inmediatos; mientras que un 29% señala que ésta se dá semanalmente, aduciendo que no existe un solo período de supervisión lo cual se genera por el tipo de actividad que se realiza.

Pregunta No. 22

¿Se realiza algún tipo de control dentro de la Alcaldía?.

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía Municipal lleva algún tipo de control.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
SI	31	100
NO	-	-
TOTAL	31	100

Interpretación:

Todos los miembros encuestados consideran la existencia de controles en las actividades realizadas en la Alcaldía, lo que permite la comparación de los resultados obtenidos, ello con el objeto de darle coherencia y seguimiento a la ejecución de los proyectos.

Pregunta No. 23

Si su respuesta es afirmativa, indique el tipo de control que se realiza.

Objetivo:

Conocer la clase de control que se aplica en la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Contables	10	32
-Estadísticos	-	-
-Presupuestarios	6	20
-Contables y Presupuestarios	15	48
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 48% de los encuestados asegura que los controles contables y presupuestarios son los más utilizados en la Alcaldía, los que permiten verificar y conocer los ingresos y egresos, y distribuir razonablemente los recursos.

Pregunta No.24

Del tipo de control indicado anteriormente de qué forma se realizan los informes.

Objetivo:

Conocer la clase de informes que utiliza la Alcaldía para el control de las actividades.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Verbal	2	6
-Escrito	4	12
-Ambos	25	82
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 82% manifiesta que los informes que se elaboran dependen de la importancia de los mismos, siendo la forma escrita la mas frecuente, facilitando el control de las actividades y objetivos de igual manera poder comparar lo real con lo planeado para posteriormente establecer medidas correctivas.

Pregunta No.25

¿Conoce el tipo de auditoría que se realiza en la Alcaldía?.

Objetivo:

Conocer la clase de auditoría que se realiza en la Alcaldía.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Interna	-	-
-Externa	-	-
-Los dos tipos	31	100
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 100% de los encuestados respondió que en la institución se realizan los dos tipos de auditoría, ya que la externa la realiza la Corte de Cuentas como institución encargada de auditar las Municipalidades del país, y la interna, la realiza un servicio especializado contratado por la Alcaldía.

Pregunta No.26

De las siguientes alternativas, señale las limitantes que usted afronta para el cumplimiento de las tareas y responsabilidades.

Objetivo:

Conocer las limitantes o dificultades que enfrentan los empleados y funcionarios de la Alcaldía en la realización de sus tareas.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-No se recibieron los lineamientos adecuados	-	-
-Falta de recursos humanos	-	-
-Falta de recursos materiales	4	13
-Falta de recursos financieros	5	16
-Falta de recursos técnicos	7	23
-Falta de delegación de autoridad y responsabilidad	-	-
-Dualidad de mando	15	48
-Otros		
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 48% de los empleados expresa que una de las más grandes limitantes que enfrenta la Alcaldía, es la dualidad de mando, debido a que no hay suficiente claridad en la adopción de decisiones por parte de los jefes, ocasionando confusión en los empleados por recibir órdenes de diferentes jefes, dificultando al empleado efectuar efectivamente sus tareas; otros expresaron que es la falta de recursos técnicos, (23%), y la falta de recursos financieros, (16%), como los más relevantes.

Pregunta No. 27

Señale cuál de las siguientes alternativas, identifica como principal problema que afecta la eficiencia en la gestión administrativa municipal.

Objetivo:

Identificar los principales problemas que afectan la eficiencia administrativa de la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Falta de personal capacitado	3	10
-Falta de planificación	8	26
-Falta de herramientas técnico administrativas	6	19
-Falta de recursos financieros	14	45
-Otros		
TOTAL	31	100

Interpretación:

El 45% de los encuestados manifiesta que el problema principal es la falta de recursos financieros ya que no se dispone de lo necesario para satisfacer las demandas existentes.

Otros, opinan que es la falta de planificación a largo plazo que permita guiar la administración de la municipalidad expresando claramente lo que debe hacerse y la finalidad que debe perseguir como institución autónoma, formulando, misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y planes operativos que faciliten la dirección de la Municipalidad, de manera que expresen claramente lo que debe hacerse y la finalidad que debe perseguirse como institución autónoma (26%).

Además el 19% adujeron que es la falta de herramientas técnico-administrativos, es otra limitante considerable que incide negativamente en la gestión administrativa.

Pregunta No.28

Con base a los problemas identificados anteriormente, ¿cuáles de las siguientes sugerencias recomendaría usted como mecanismo de solución a dichos problemas?.

Objetivo:

Identificar las posibles soluciones a los problemas administrativos que enfrenta la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA. %
-Dotar al personal de herramientas técnico-administrativas.	5	16
-Formular una adecuada planeación	9	29
-Capacitar al personal.	3	10
-Que se le brinde mayor ayuda financiera.	14	45
-Otros		
TOTAL	31	100

Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados, (45%), considera que la ayuda financiera sería la solución más viable a los problemas que la Alcaldía enfrenta, ya que ésta permitiría satisfacer las necesidades que la población demande, sin embargo, el 29% manifestaron que es una adecuada planeación, ya que ésta brindaría los lineamientos correctos sobre los cuales caminaría a paso firme en el futuro la institución, además; dotará al personal las herramientas administrativas necesarias para una eficiente gestión Municipal.

**B.CIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO.**

1. DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN INTERNA

a. Misión y Visión:

Con relación a la Misión y Visión de la Alcaldía, se determina que el personal no las identifica, debido a que éstas no se encuentran escritas en ningún documento de la Municipalidad, lo que significa que en la institución no existe una adecuada Planeación a largo plazo, estratégicamente atendida. (Preguntas No. 1 y No. 2)

b. Objetivo:

Con relación a este aspecto los resultados evidencian que en la Alcaldía hay inexistencia de objetivos claramente definidos, o si lo están, estos no son dados a conocer al personal, ya que al definirlos, (los que dieron una idea de ellos), se obtuvo mucha dificultad y disparidad en los mismos. (Preguntas No. 3 y No. 4)

c. Estrategias:

En cuanto a las estrategias, se determinó que la institución hace uso de estrategias financieras, de dirección y de servicios, teniendo las financieras un mayor grado de aplicación por la importancia que representan en la ejecución de proyectos; no obstante, se consideran importantes las estrategias de servicio por la finalidad misma de la Alcaldía de brindar un mejor servicio a la comunidad. (Preguntas No. 5 y No. 6)

d. Políticas:

Con relación al uso de políticas, se verifica que los empleados desconocen completamente el uso de políticas que guían las actividades que la institución realiza, ya que las mismas son elaboradas por instituciones asesoras de las municipalidades, y tales políticas no se dan a conocer a los empleados por ningún medio escrito o verbal, lo cual pone de manifiesto que la Alcaldía no cuenta con políticas acordes a sus necesidades. (Pregunta No. 7 y No. 8)

e. Planes Operativos:

En la Alcaldía no existen Planes Operativos resultantes de una Planeación Estratégica, dado que ésta no se da en la municipalidad; se cuenta con un Plan de Acción Municipal en el cual solo se priorizan los proyectos a ejecutar pero, no se determina el tiempo de ejecución de estos. (Pregunta No.9 y No. 10)

f. Estructura Organizativa:

En lo que respecta a la estructura organizativa de la Alcaldía, la mayoría de los empleados aseguran la existencia de un organigrama que refleja los niveles existentes en la institución, sin embargo, la asignación de responsabilidad y autoridad que este presenta recae en una sola dependencia ocasionando deficiencias en el accionar administrativo. (Pregunta No. 12)

g. Recursos.

Para indagar sobre los recursos de que dispone la Alcaldía, se utilizó la pregunta No. 26 y No. 27.

- Recursos Humanos:

El recurso humano existente en la Alcaldía es suficiente para brindar un adecuado servicio a los contribuyentes, sin embargo, éste presenta deficiencias en la realización de sus tareas y responsabilidades, esto debido a que muchos de ellos no reúnen los requisitos que el puesto exige, además, no se les proporciona la capacitación necesaria.

- Recursos Materiales:

La Alcaldía cuenta con el equipo y herramientas necesarias para la realización del trabajo, (computadoras, maquinas de escribir, contómetros, fotocopiadoras, etcétera.) al que se le dá el mantenimiento necesario logrando que dicho equipo se mantenga en buen estado; lo que no dificulta la realización de las tareas del personal.

- Recursos Financieros:

La Alcaldía Municipal dispone del Fondo de Desarrollo Económico Social (FODES) y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), alcanzando ambos el 7% del Presupuesto General de la Nación; además

dispone de fondos propios provenientes de las tasas, tarifas e impuestos que se recaudan por la prestación de servicios, así como de donación de personas particulares, manifestando los encuestados que el recurso financiero es una limitante que afecte en gran medida la realización de las funciones.

- Recursos Técnicos:

La institución cuenta con organigrama, presupuesto, manuales y reglamentos, que le facilitan al personal la realización de las funciones asignadas; sin embargo, se carece de algunas herramientas técnico-administrativas como lo es una planificación formal que defina la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, y Planes Operativos de la institución que le faciliten a ella y a los empleados la conducción y ejecución de las funciones.

h. Liderazgo:

El liderazgo ejercido en la Alcaldía es democrático y autocrático dependiendo de la situación y seriedad de las circunstancias, predominando el liderazgo democrático debido a que las decisiones se toman en

conjunto, Alcalde, Concejo Municipal, representantes y miembros de las comunidades. (Pregunta No. 15)

i. Instrumentos de apoyo a las decisiones:

En la Alcaldía se utiliza como instrumento de apoyo a las decisiones el Presupuesto, Leyes y Reglamentos. El Presupuesto es el instrumento primordial ya que es el que sirve de base para la asignación de recursos a las diferentes actividades y proyectos que se pretenden ejecutar, sin dejar de menos lo que son las leyes y reglamentos que rigen a la institución. (Pregunta No. 13)

j. Incentivos:

En relación a los incentivos al personal, se determinó que en la Alcaldía no existe un programa definido al respecto; sin embargo, la remuneración económica es considerada uno de los incentivos utilizados por la institución, y algunas veces con eventos especiales en fechas importantes para ellos, sin embargo algunos expresaron no recibir incentivos por no permanecer continuamente en la instalación. (Preguntas No. 16 y No. 17).

k. Comunicación:

En la institución existe un adecuado canal de comunicación, el cual se adapta a la situación laboral, dándose de forma verbal y escrita; pero se detectó que la manera en que se dan las instrucciones sólo es verbal, lo que ocasiona que las indicaciones no sean acatadas o comprendidas en su totalidad. (Preguntas No. 18 y No. 19)

2. DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN EXTERNA.

Para que una institución alcance sus propósitos de manera objetiva se hace necesario evaluar variables que pueden afectar positiva o negativamente el accionar de las mismas; tales variables se pueden agrupar en factores económicos, políticos y sociales.

a. Factores económicos:

- **Fuentes de financiamiento:** Actualmente la Alcaldía realiza sus operaciones en mayor parte con fondos que provienen del Presupuesto General de la Nación como lo es el FODES y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), lo que han provocado un comodismo en la administración de ésta, sin prever las

complicaciones que ello podría ocasionar si en un determinado momento estos fondos se le fueran retirados.

- **Tecnología:** La tecnología que requiere la institución para alcanzar sus objetivos y metas efectivamente, se encuentra disponible en el mercado, lo que no representa un obstáculo para el fin que persigue la Alcaldía ya que puede ser adquirida por ésta misma.

b. Factor Político-legal:

- **Cambio de gobierno municipal:** Los gobiernos municipales son elegidos cada tres años; al darse estas elecciones por lo general hay cambios también en los encargados de las dependencias municipales. Estos cambios afectan el desarrollo de las actividades y proyectos que deja la gestión anterior, debido a que los planes a largo plazo generalmente no se les dá continuidad por las gestiones entrantes. Por otra parte, es beneficioso para la comuna tales cambios, porque el nuevo gobierno municipal, trae consigo proyectos e ideas innovadoras.

c. Factores sociales

-proyectos de desarrollo local: Algunos de éstos en menor magnitud, son realizados con fondos propios de la Alcaldía y gran parte de los proyectos que ejecuta la Alcaldía son realizados con fondos FODES Y FISDL en colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, pero para que éstos sean aprobados y apoyados por estas instituciones, debe presentar proyectos debidamente estructurados con una visión clara de los beneficios que éstos brindarían a la comunidad.

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO F.O.D.A.

Para una mayor comprensión del diagnóstico se aplicó el Método de Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.), el cual permite sintetizar las condiciones internas que afectan o favorecen en gran medida a la Planeación Estratégica de la institución, así mismo, permite resumir las condiciones externas que se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad y afectándola de una manera positiva o negativa.

a. Matriz F.O.D.A.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F.	O.	D.	A.
FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
PLANEACION ESTRATEGICA	FACTORES	PLANEACION ESTRATEGICA	FACTORES
<p>-Liderazgo. - Comunicación Laboral. - Supervisión. -Recursos Humanos. -Recursos Materiales. -Recursos Financieros.</p>	<p><u>ECONOMICOS.</u></p> <p>-Tecnología. -Fuentes de financiamiento.</p> <p><u>POLÍTICOS.</u></p> <p>-Leyes y Reglamentos.</p> <p><u>SOCIALES.</u></p> <p>-Crecimiento poblacional. -Participación ciudadana. -Proyectos de desarrollo local. -Abundancia de mano de obra calificada.</p>	<p>-Misión. -Visión. -Objetivos. -Estrategias. -Políticas. -Planes Operativos. -Falta de capacitación. -Dualidad de mando. -Recurso Financiero. -Recurso Técnico.</p>	<p><u>ECONOMICOS.</u></p> <p>-Fuentes de Financiamiento.</p> <p><u>POLÍTICOS.</u></p> <p>-Cambio de gobierno municipal. -Leyes y Reglamentos.</p> <p><u>SOCIALES.</u></p> <p>-Participación ciudadana.</p>

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES:

Del diagnóstico de la Planeación Estratégica de la Alcaldía Municipal de Corinto, se identifican las conclusiones siguientes:

- Aún cuando en la Alcaldía existen planes de trabajo como el Plan de Acción Municipal, Presupuestos, entre otros, éstos no reflejan los lineamientos necesarios que le permitan a la institución incrementar la eficiencia en su gestión administrativa.

- No existe una Misión y Visión definidas que faciliten la conducción futura y a largo plazo de la Municipalidad.

- No se tienen objetivos y metas formalmente establecidos que contribuyan la planeación administrativa de la Alcaldía de Corinto.

- No existen estrategias definidas que contribuyan al fortalecimiento de la dirección de la Alcaldía Municipal.

- La Alcaldía no cuenta con políticas institucionales que conlleven a mejorar su eficiencia administrativa.

- En la Alcaldía, no existen planes operativos debidamente estructurados que faciliten la realización de un adecuado control administrativo.

- Aun cuando el Alcalde es la máxima autoridad en la Alcaldía Municipal, los empleados muchas veces reciben ordenes de diferentes jefes, ocasionando dificultad al empleado para cumplir eficientemente con sus tareas.

- Aunque se dice que en la Alcaldía el liderazgo es democrático, no se toma en cuenta la participación del personal en la elaboración de planes de trabajo; lo cual permite que se definan objetivos inalcanzables, que pueden llevar a frustrar el personal.

- En la Alcaldía no existe un programa de incentivos claramente definidos, que permitan motivar al personal a que se esfuercen voluntariamente a realizar sus tareas y consecuentemente al cumplimiento de las metas de la Alcaldía.

- Aunque en la Alcaldía se supervisa el trabajo, no hay un responsable(supervisor) que se encargue de realizar dicha función debido a que no se le dá la debida importancia a esta herramienta, siendo de mucha utilidad para que los empleados cumplan con su trabajo.

2. RECOMENDACIONES:

Como producto de las conclusiones antes indicadas, se formula las recomendaciones que a continuación se definen:

- Se recomienda a la Alcaldía que implemente un programa de Planeación Estratégica tomando en consideración la propuesta que al respecto se formula en el capítulo III.

- Es recomendable que la Alcaldía defina claramente la Misión y Visión, con las cuales se dé a conocer qué actividades piensa desarrollar la institución y cuál es la dirección que seguirá en el futuro; al mismo tiempo, divulgarlas a todo el personal para que éstos la conciban como su propia Misión y Visión, permitiendo de esta manera que la Alcaldía funcione a un nivel mas alto en comparación a lo que se consideró posible en el pasado.

- Es conveniente que la Alcaldía defina objetivos y metas, de tal manera que permitan transformar la declaración de la Misión y Visión en objetivos específicos de actuación, mediante el cual se pueda medir su avance y eficientizar la planeación administrativa municipal y que las dé a conocer.

- Es aconsejable que la Alcaldía diseñe estrategias claras que permitan eficientizar la dirección municipal especificando las acciones o pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

- Es recomendable que la Alcaldía elabore políticas institucionales que muestre los lineamientos de actuación para cada miembro, permitiendo guiar eficientemente las actividades y operaciones de la misma y que las dé a conocer.

- se recomienda a la Alcaldía la elaboración de planes operativos con el objeto de asignar tareas específicas al cargo que desempeñe cada miembro de la institución, facilitando el control de las actividades asignadas y poder tomar medidas correctivas certeras.

- Es recomendable que en la Alcaldía se adopte el principio de unidad de mando, es decir, que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directo, lo que permitirá al empleado realizar eficientemente su trabajo.

- Es conveniente que en la Alcaldía se tome en cuenta la participación del personal en la elaboración de planes de trabajo, lo cual permitirá establecer objetivos mensurables, exigibles, tangibles y alcanzables, influyendo en el personal a que se esfuercen a la consecución de los mismos.

- Es aconsejable que la Alcaldía incentive al personal por medio del diseño de un programa de incentivos que incluya a todo el personal independientemente del cargo que desempeñe, lo cual creará en el empleado un compromiso con la institución y ayudará a la misma a lograr sus objetivos y metas con una mayor productividad.

- Se recomienda a la Alcaldía que asigne un responsable de realizar la supervisión, dándole la debida importancia a todas las actividades que se realizan en las diferentes secciones o dependencias de la institución,

logrando con esto que los empleados cumplan con su trabajo de la mejor manera posible y aprovechen al máximo los recursos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CORINTO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

A. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

1. PRESENTACIÓN.

Diariamente se ve como las municipalidades afrontan una serie de deficiencias o problemas en el desarrollo de su gestión administrativa, lo cual al mismo tiempo ocasiona que los recursos con que disponen sean utilizados ineficientemente, obstaculizando de esa manera el desarrollo local de los municipios.

Estas deficiencias en su gestión administrativa se deben a muchas razones, pero en Corinto se quiere darle soluciones a estas deficiencias; para ello, se propone el diseño de un modelo de planeación estratégica que contribuirá a eficientizar la dirección municipal.

La propuesta presenta todos los aspectos que comprende la planeación estratégica como lo son: la Misión ,

visión, objetivos, metas, estrategias y políticas así mismo, como una manera de operacionalizar el plan estratégico, se describen los planes operativos para cada unidad organizacional que conforman la estructura organizativa.

2. INTRODUCCION.

Las municipalidades representan un factor importante dentro del proceso de desarrollo socio-económico y cultural del país, ya que se encarga de velar por la satisfacción de necesidades y aspiraciones de sus respectivas comunidades a fin de que éstas contribuyan al bienestar de la población.

Por lo dicho anteriormente el presente capítulo describe un modelo de Planeación Estratégica aplicable a la Alcaldía Municipal de Corinto, el cual contribuirá a incrementar la eficiencia en la conducción de su gestión administrativa.

Este modelo que se presenta comprende en primer lugar la justificación de la propuesta y los objetivos que se pretenden con ella, así como también, el plan

estratégico de la municipalidad que incluye la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y planes operativos los cuales se han elaborado basándose en las necesidades y requerimientos que existen en la Alcaldía.

Seguidamente se presenta una guía para la implementación del modelo con el objeto de indicar y facilitar la puesta en marcha de dicha propuesta.

Se espera finalmente que con este esfuerzo, la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán incremente la eficiencia en la prestación de servicios a la comunidad.

3. JUSTIFICACIÓN.

Dentro del Estado salvadoreño, el municipio es la unidad política y administrativa primaria que goza de autonomía y facultad para regular, dirigir y administrar los asuntos que sean de su competencia. No obstante en la Alcaldía Municipal de Corinto la administración se ha venido realizando de forma empírica, debido a que muchas veces la dirección municipal ha estado a cargo de

personas que carecen de conocimientos técnicos y administrativos.

En vista de lo anterior es que se presenta el modelo de planeación estratégica para la Municipalidad de Corinto para que le sirva como una eficiente herramienta administrativa de dirección en el desarrollo de sus proyectos y actividades municipales, el cual, fue elaborado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes que fueron detectados en la investigación de campo realizada.

4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

General:

Diseñar un Modelo de Planeación Estratégica que contribuya a incrementar la eficiencia de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán.

Específicos:

- Definir objetivos y metas que contribuyan a efficientizar la planeación administrativa municipal de la Alcaldía de Corinto del Departamento de Morazán.

- Diseñar estrategias que contribuyan a la eficiencia en la dirección municipal de la Alcaldía de Corinto del Departamento de Morazán.

- Proponer políticas institucionales que conlleven a una eficiente administración municipal de la Alcaldía de Corinto del Departamento de Morazán.

- Diseñar planes operativos que faciliten la realización de un eficiente control administrativo municipal de la Alcaldía de Corinto del Departamento de Morazán.

**B. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CORINTO.**

1. MISIÓN:

La Alcaldía Municipal de Corinto como unidad política administrativa primaria, se encarga de regular, dirigir y controlar las actividades de su competencia, teniendo como finalidad primordial la prestación de servicios públicos municipales e impulsar el desarrollo local del municipio; ejecutando proyectos de beneficio social, impulsando políticas del gobierno central, promoviendo la participación ciudadana y fomentando la cultura; de manera ágil, transparente y oportuna a través de un personal altamente calificado, permitiéndole ser una institución pública promotora del desarrollo social, económico y cultural, con capacidad, veracidad y autonomía municipal para un mejor funcionamiento y prosperidad de todos los habitantes del municipio.

2. VISIÓN:

Lograr contribuir al desarrollo social, económico y cultural del municipio de Corinto, proporcionando servicios públicos municipales de calidad e implementando proyectos de beneficio social que faciliten mejores condiciones de vida a la población en general.

3. OBJETIVOS.

General:

Satisfacer las necesidades y exigencias de la población del municipio de Corinto en cuanto a servicios públicos municipales y proyectos de beneficio social.

Específicos:

- Desarrollar y fomentar la democracia impulsando, consolidando e institucionalizando procesos de participación ciudadana y mecanismos de transparencia.

- Promover el desarrollo económico y social del municipio mediante la implementación de proyectos que beneficien a la población, aprovechando al máximo los recursos.

- Garantizar a los usuarios calidad, prontitud, seguridad y eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales.

- Promover la cultura en el municipio, difundiendo valores, creencias y costumbres que contribuyan al desarrollo local.

4. METAS:

- Satisfacer en un 90% las necesidades y exigencias que el municipio demande en cuanto a servicios públicos y proyectos de beneficio social se refiere.

- Desarrollar y fomentar la democracia, en un periodo de cinco años, involucrando a la población rural y urbana en la identificación de problemas, necesidades y en la solución de los mismos, realizando cabildos abiertos, creando comisiones de apoyo y comités de planificación.

- Ejecutar al menos 60 proyectos, 20 considerados grandes y 40 pequeños ya sean proyectos de infraestructura, culturales o ambientales de manera que se aprovechen al 100% los recursos disponibles, contribuyendo al desarrollo económico y social del municipio.

- Mejorar en un 90% la calidad de los servicios públicos municipales, en un periodo máximo de cinco años, reflejándose a través de la veracidad y rapidez de dichos servicios, de tal forma que se presten confiablemente y en el momento oportuno.

- Apoyar y promover en toda la población, los valores, creencias y costumbres que se practican en el municipio, realizando eventos culturales y sociales.

5. ESTRATEGIAS:

- Fomentar la participación ciudadana de manera que se involucre y participe en la manifestación de necesidades y en la solución de problemas de la comunidad.

- Formular planes para cada proyecto de manera que se aprovechen al máximo los recursos disponibles.

- Utilizar las herramientas técnico-administrativas que permitan a la municipalidad brindar servicios públicos municipales de calidad.

- Utilizar tecnología apropiada que le permita al personal realizar las funciones eficientemente.

- Apoyar e impulsar, en coordinación con otras instancias, programas encaminados a fortalecer los valores, creencias y costumbres que la comunidad practica.

6. POLÍTICAS:

- Realizar reuniones ordinarias (por lo menos una vez al mes), y extraordinarias (cuando sea necesario) con empleados, comité planificador y Concejo Municipal para revisar el trabajo realizado y comunicar nuevas acciones.

- Formar comités planificadores integrados por representantes de la Alcaldía y líderes de las comunidades que se encarguen de elaborar planes y proyectos; asesorados por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, (ISDEM).

- Hacer Asambleas Generales por lo menos cada tres meses, donde se invite a los vecinos del Municipio y a las organizaciones gremiales, sociales y culturales de la comunidad, para dar a conocer los proyectos ejecutados y a ejecutar, además, que la comunidad analice la realidad social y exponga los problemas y necesidades del Municipio.

- Formar asociaciones comunales en los cantones que se encarguen de presentar al comité planificador la situación actual de la comunidad y priorizar las actividades y proyectos por ejecutar.

- Asignar responsables a cada proyecto o actividad que se encargue de coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los mismos.

- Recurrir a instituciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de proporcionar asesoría técnico-administrativa y ayuda financiera a las municipalidades.

- Requerir y mantener al personal idóneo que permita a la municipalidad prestar sus servicios eficientemente.

- Capacitar al personal actual por lo menos dos veces al año, y al personal nuevo al menos quince días antes de ocupar el puesto.

- Procurar hacer uso de las herramientas técnico-administrativas que la institución posee.

- Colocar en lugares estratégicos, la Misión y Visión de la Alcaldía de manera que pueda ser observada y leída por los miembros de la institución.

- Coordinar y apoyar eventos sociales y culturales dentro del municipio.

- Definir responsables de impulsar la cultura a nivel local.

- Hacer de la Alcaldía una institución de puertas abiertas para que los distintos sectores e individuos del municipio, puedan solicitar los servicios que necesiten y sean de la competencia municipal.

7. PLANES OPERATIVOS.

Los Planes Operativos se formularon con la finalidad de que las actividades se efectúen en la forma y tiempo previsto, contribuyendo de esta manera, al logro de los objetivos estratégicos; y además, que estos sirvan como herramienta de comunicación efectiva al personal sobre los objetivos de realización inmediatos y los cursos de acción a seguir. Es por ello que a continuación se presentan los siguientes planes operativos encaminados a eficientizar la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal.

a. Plan Operativo para desarrollar y fomentar la democracia a nivel local e institucional de la Alcaldía Municipal de Corinto del departamento de Morazán.

Objetivo:

Lograr que la población urbana y rural se involucre en la toma de decisiones y en la resolución de problemas de beneficio social.

Meta:

Involucrar el 40%, tanto de la población urbana como de la rural, en la identificación y resolución de los problemas de beneficio social.

Estrategia:

Organizar y coordinar a la población de manera que participe en la manifestación de problemas y necesidades así como en la resolución de los mismos.

Actividades:

- Realizar reuniones con los miembros de los cantones del municipio de Corinto.
- Formar una asociación comunal en cada cantón del municipio.
- Formar un comité que se encargue de formular los planes y proyectos de beneficio social.
- Hacer exposiciones públicas para dar a conocer los proyectos ejecutados y a ejecutar y que además la población exprese sus necesidades.

- Alcaldía Municipal de Corinto

Plan Operativo para desarrollar y fomentar la democracia a nivel local e institucional

OBJETIVO Lograr que la población urbana y rural se involucre en la toma de decisiones y en la resolución de problemas de beneficio social.	META Involucrar el 40%, tanto de la población urbana como de la rural, en la identificación y resolución de los problemas de beneficio social.			ESTRATEGIA Organizar y coordinar a la población de manera que participe en la manifestación de problemas y necesidades así como en la resolución de los mismos.													
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS(\$)	CALENDARIZACIÓN													
				MESES													
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
- Realizar reuniones con los miembros de los cantones del municipio de Corinto	Concejo Municipal	Humanos y Materiales	500.00	x		x			x			x					x
- Formar una asociación comunal en cada cantón del municipio.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales	150.00			x											
- Formar un comité que se encargue de formular los planes y proyectos de beneficio social.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales	250.00				x										
- Hacer exposiciones públicas para dar a conocer los proyectos ejecutados y a ejecutar y que además la población exprese sus necesidades.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales	650.00	x			x			x			x				

b. Plan operativo para ejecutar proyectos de beneficio social.

Objetivo:

Ejecutar proyectos de beneficio social encaminados al crecimiento y desarrollo del municipio de Corinto.

Meta:

Ejecutar al menos 12 proyectos al año, (4 considerados grandes y 8 pequeños), ya sea en infraestructura, ambientales y/o culturales.

Estrategia:

Gestionar proyectos en los que se obtenga mayor beneficio y participación ciudadana del municipio.

Actividades:

- Priorización de proyectos y necesidades.
- Elaboración de carpeta técnica del proyecto.
- Aprobación del proyecto.
- Elaboración de bases de licitación.
- Evaluar ofertas.
- Ejecución del proyecto.

- Alcaldía Municipal de Corinto
Plan Operativo para ejecutar proyectos de beneficio social

OBJETIVO Ejecutar proyectos de beneficio social encaminados al crecimiento y desarrollo del municipio de Corinto.	META Ejecutar al menos 12 proyectos al año, (4 considerados grandes y 8 pequeños), ya sea en infraestructura, ambientales y/o culturales.			ESTRATEGIA Gestionar proyectos en los que se obtenga mayor beneficio y participación ciudadana del municipio.											
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS (\$)	CALENDARIZACIÓN											
				MESES											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
- Priorización de proyectos y necesidades.	Concejo Municipal y población	Humanos y Materiales	50.00	x			x			x			x		
- Elaboración de carpeta técnica del proyecto.	Jefe de UACI	Humaos y Materiales	2,742.86	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Aprobación del proyecto.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Elaboración de bases de licitación.	Jefe de UACI	Humanos y Materiales	228.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Evaluar ofertas.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Ejecución del proyecto.	Concejo Municipal	Humanos y Materiales		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

d. Plan Operativo para la calidad de los servicios públicos municipales.

Objetivo:

Proporcionar oportunamente servicios públicos de calidad.

Meta:

Lograr un 90% de calidad en los servicios de: registro de estado familiar, aseo urbano, mercado, etc. Y además que estos sean brindados oportunamente.

Estrategia:

Capacitar y dotar al personal de los recursos necesarios que le permitan prestar servicios públicos municipales de calidad y en el tiempo oportuno.

Actividades:

- Gestionar cursos de capacitación.
- Elaborar programas de capacitación.
- Determinar los recursos materiales y equipo a utilizar.
- Adquisición de recursos materiales y equipo.
- Instalación del equipo.
- Ejecución del programa de capacitación.

- Alcaldía Municipal de Corinto
Plan Operativo para la calidad de los servicios públicos municipales

OBJETIVO Proporcionar oportunamente servicios públicos de calidad.	META Lograr un 90% de calidad en los servicios de: registro de estado familiar, aseo urbano, mercado, etc. Y además que estos sean brindados oportunamente.			ESTRATEGIA Capacitar y dotar al personal de los recursos necesarios que le permitan prestar servicios públicos municipales de calidad y en el tiempo oportuno.											
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS (\$)	CALENDARIZACIÓN											
				MESES											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-Gestionar cursos de capacitación.	Gerente general	Humanos y Materiales	125.00	x				x				x			
-Elaborar programas de capacitación.	Gerente General	Humanos y Materiales	278.00	x				x				x			
-Determinar los recursos materiales y equipo a utilizar.	Gerente general	Humanos y Materiales	5.00	x											
-Adquisición de recursos materiales y equipo.	Jefe de UACI	Financieros	114.00		x										
-Instalación del equipo.	Gerente general	Humanos y Materiales	50.00		x							x			
-Ejecución del programa de capacitación.	Gerente General y Concejo Municipal	Humanos y Materiales	223.00		x		x					x			

d. Plan Operativo encaminado a promover la cultura y valores en el municipio.

Objetivo:

Lograr que en las instituciones educativas y religiosas del municipio se difundan y practiquen valores, creencias y costumbres.

Meta:

Lograr que al menos en el 80% de las instituciones educativas y religiosas del municipio de corinto, se difundan y practiquen valores, creencias y costumbres.

Estrategia:

Desarrollar conjuntamente con instituciones públicas programas culturales que permitan difundir las creencias, valores y costumbres del municipio.

Actividades:

- Formar una comisión municipal que apoye los eventos culturales.
- Elaboración de programas para los eventos
- Gestionar eventos en donde se manifiesten los valores, creencias y costumbres del municipio.

- Calendarización de eventos.
- Llevar a cabo los eventos.

- Alcaldía Municipal de Corinto
Plan Operativo encaminado a promover la cultura en el municipio

OBJETIVO Lograr que en las instituciones educativas y religiosas del municipio se difundan y practiquen valores, creencias y costumbres.	META Lograr que al menos en el 80% de las instituciones educativas y religiosas del municipio de corinto, se difundan y practiquen valores, creencias y costumbres.			ESTRATEGIA Desarrollar conjuntamente con instituciones públicas programas culturales que permitan difundir las creencias, valores y costumbres del municipio.												
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS (\$)	CALENDARIZACIÓN												
				MESES												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
- Formar una comisión municipal que apoye los eventos culturales.	Concejo Municipal y población.	Humanos y Materiales.	5.00	x												
- Elaboración de programas para los eventos.	Comisión cultural.	Humanos y Materiales.	446.00		x	x										
- Gestionar eventos en donde se manifiesten los valores, creencias y costumbres del municipio.	Comisión cultural.	Humanos y Materiales.	200.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
- Calendarización de eventos.	Comisión cultural.	Humaos y Materiales.	223.00				x									
- Llevar a cabo los eventos.	Comisión cultural.	Humanos y Materiales.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. OBJETIVOS.

a. Implementar el plan estratégico, convirtiéndolo en acciones concretas encaminadas a el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la municipalidad.

b. Lograr el compromiso y responsabilidad de cada unidad y miembros de la organización en la ejecución de los planes estratégico y operativos.

2. ESTRATEGIAS.

a. Desarrollar una estructura organizativa capaz de ejecutar el plan estratégico.

b. Diseñar recompensas e incentivos que contribuyan al logro de los objetivos y metas.

c. Ejercer el liderazgo estratégico.

d. Asignar recursos adecuadamente a cada unidad operativa.

3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para que la Planeación Estratégica sea efectiva en la Alcaldía Municipal de Corinto, es necesario que esta adopte ciertas medidas de acción, como lo son:

a. Desarrollar una estructura organizativa capaz de ejercer el plan estratégico.

La implementación de la estructura organizativa propuesta, permitirá el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo efectivo de las estrategias y la adecuada asignación de recursos, encaminada a eficientizar la administración de la Municipalidad, ello con el objeto de prestar más y mejores servicios, resolver los problemas de la comunidad y contribuir al desarrollo del municipio.

La nueva estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Corinto, comprende tres niveles jerárquicos el de Dirección, intermedio y operativo.

- Nivel de Dirección:

Está conformado por el Concejo Municipal y corresponde a este nivel:

- Elaborar, aprobar y ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social de la municipalidad.
- Identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para realizar las acciones, actividades y servicios que satisfagan las necesidades de la población.

- Ejercer la administración pública del Municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

- Nivel Intermedio:

En este nivel se ubican las unidades de apoyo y asesoría, el alcalde municipal y el gerente general, quienes se encargan de:

Asesorar en forma eficiente y oportuna al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos.

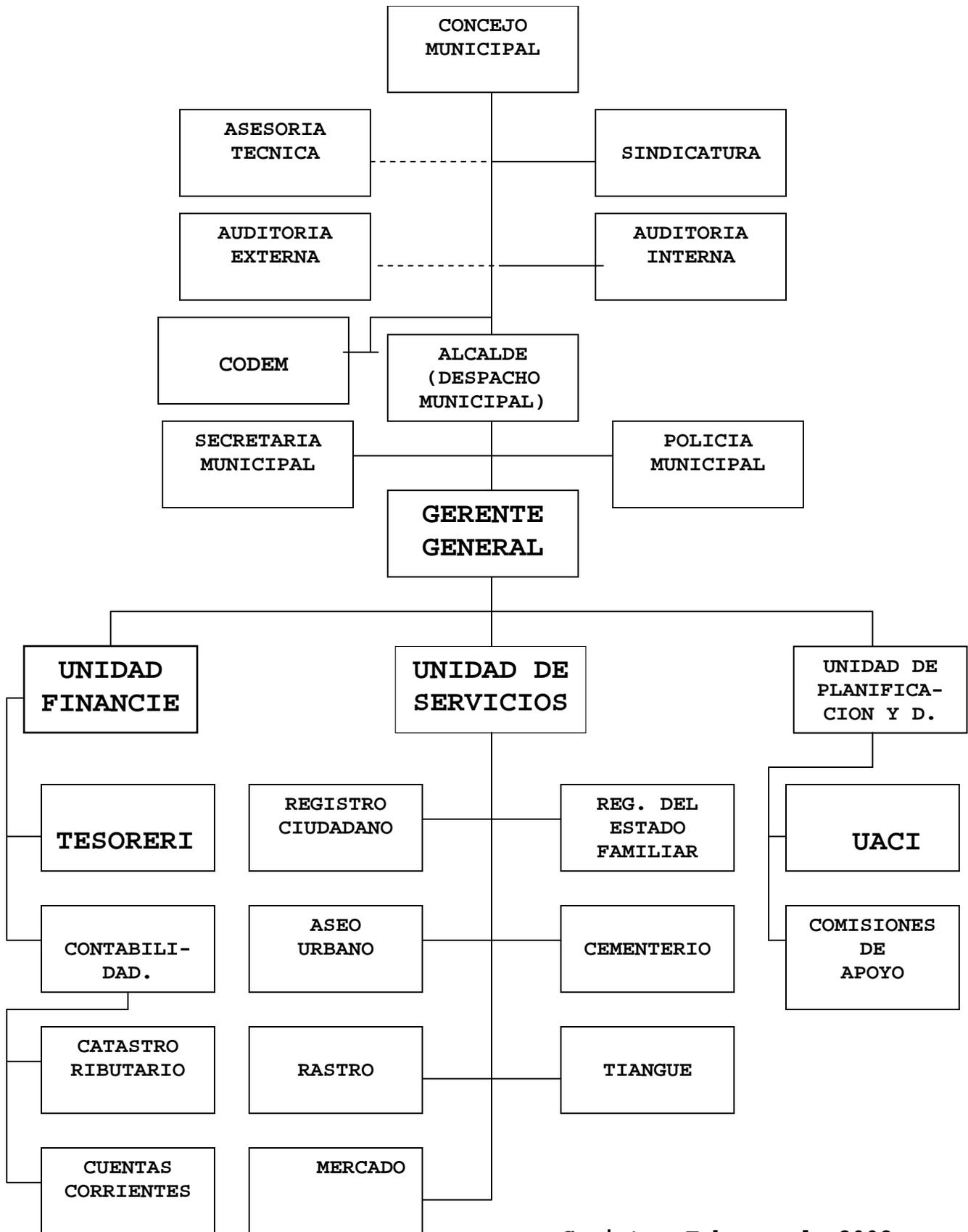
- Velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad.
- Lograr una gestión administrativa eficiente cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal.

- Nivel Operativo:

Está conformado por la unidad financiera, de servicio y la unidad de planificación y desarrollo municipal, y corresponde a este nivel, desarrollar las distintas actividades que se realizan en la institución.

Para una mayor comprensión de la estructura organizativa a continuación se presenta el organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de Corinto.

- Alcaldía Municipal de Corinto
Estructura organizativa propuesta



Corinto, Febrero de 2003.

b. Diseño de recompensas e incentivos

Para lograr que el personal de la Alcaldía se encuentre motivado por parte del nivel superior, se diseña un programa de incentivos que apoyen la consecución del plan estratégico, el cual debe considerar los siguientes aspectos:

- Crear un ambiente de trabajo agradable en el que trabajando en equipo, los individuos cumplan eficientemente los objetivos y metas.
- Realizar seminarios, charlas y cursillos que sean útiles a los empleados y a la institución en el marco del planeamiento estratégico.
- Recompensar a los empleados que realicen eficientemente su trabajo.

c. Ejercer el liderazgo estratégico.

De igual manera la dirección municipal de la Alcaldía debe de contar con principios de liderazgo estratégico, con capacidad para ejercer y dirigir el cambio hacia una Planeación Estratégica, es decir que el líder se convierta en el empresario, estratega principal, administrador,

supervisor, solucionador de crisis, portavoz, distribuidor de recursos, negociador, consejero, creador de políticas, etc.

Dicho lo anterior de otra manera, los líderes de la Alcaldía deben de comprender que es lo que los empleados esperan de la institución y el porqué de su comportamiento, ya que para influir en ellos es necesario brindarles confianza y conocimiento entre otros; por lo que se propone considerar los siguientes puntos:

- Los dirigentes deben adquirir conocimientos administrativos, para lograr un mejor funcionamiento de la institución.

- Los dirigentes deben poseer criterios para determinar la cantidad de trabajo razonable para cada empleado y la forma de asignarlo, para evitar la sobre cargas de trabajo.

- No es conveniente llamar la atención a los empleados en voz alta ni en presencia de otras personas o sus compañeros de trabajo.

- No centrar la atención, preferencias, tendencias, políticas y amistades de los trabajadores para ejercer la autoridad, siempre debe pensarse que todos son miembros de la misma institución por lo que debe fomentarse aspectos en que los empleados participen juntos en el desarrollo de las actividades.

- Proporcionar al trabajador los medios y equipos necesarios para realizar su trabajo de la mejor manera posible.

- Se deben realizar reuniones periódicas con los empleados para evaluar la marcha de la actividades, ejercer controles y facilitar las correcciones ante desviaciones que se detecten.

- Verificar la aplicación de las normas disciplinarias para evitar abusos por parte de los empleados y generar un concepto de responsabilidad en el trabajador.

d. Asignación de recursos

Como última acción en la ejecución e implementación del Plan Estratégico se debe de dotar de recursos a la

unidades para la operativización y funcionamiento óptimo de éstas.

Los recursos que se requerirán para la ejecución efectiva de dicho plan son:

- Humanos .

El recurso humano que se necesitará para dirigir y ejecutar el plan estratégico es el siguiente:

Puesto de trabajo	No. de plaza	Salario mensual
Alcalde	1	\$1143
Regidores Propietarios	7	\$343 *
Regidores Suplentes	4	\$229 *
Sindico	1	\$571
Secretaria municipal	1	\$571
Auditor Interno	1	\$686
Gerente General	1	\$571
Tesorero	1	\$229
Contador	1	\$537
Aux. Catastro y cta. Crte.	1	\$457
Auxiliar de REF	1	\$366
Encargado de REF	1	\$366
Encargado del REC	1	\$366
Motorista	1	\$348
Recolector de basura	2	\$229 *
Encargado de Higienización	2	\$229 *
Administrador de Mercado	1	\$229
Vigilante de Mercado	1	\$229
Encargado de Crts. de vta	1	\$366
Vigilante cementerio	1	\$229
Policía municipal	1	\$286

También, se designarán y ejecutarán programas de capacitación al personal que faciliten el proceso de aprendizaje a los empleados, para que éstos realicen sus actividades de manera más eficiente .

Los programas de capacitación que reciba el personal de la Alcaldía Municipal de Corinto deben estar auxiliados por el ISDEM y COMURES y orientados a:

- Importancia de la atención al público.
- Técnicas de redacción y ortografía.
- Calidad total.
- Utilización de sistemas y equipos de trabajo.
- Cursos de sensibilización sobre el cambio estratégico.

- Materiales.

Para que en la Alcaldía Municipal de Corinto se desarrollen en forma efectiva las funciones, se hará necesario dotarla del mobiliario y equipo siguiente:

- 1 computadora a \$ 1,484.57
- 1 impresora a \$191.43
- 1 mueble para computadora a \$171.43
- 1 escritorio ejecutivo a \$194.29

- 1 silla ejecutiva a 137.14
- 2 archivos metálico vertical de 4 gavetas a \$137.43 c/u.
- 1 camión recolector de basura a \$5,4285.71
- mantenimiento del equipo de computo a \$ 171.43
- mantenimiento y accesorios de vehículo a \$2685

4. ACTIVIDADES.

Las actividades que se deben efectuar para la implementación del Plan Estratégico en la Alcaldía Municipal de Corinto, se detallan a continuación:

a. Presentación

Se hará con la presentación del modelo a las autoridades superiores de la Alcaldía Municipal, con el propósito de discutir la validez del documento.

b. Aprobación y Autorización

Esta actividad estriba en someter a estudio de las autoridades superiores de la Alcaldía Municipal, la propuesta que se formula con la finalidad de obtener la aprobación y autorización correspondiente para su implementación.

c. Reproducción y distribución

La reproducción del modelo deberá llevarse a cabo después de su aprobación, posteriormente, se distribuirá una copia al Alcalde y al gerente el cual servirá de apoyo al personal que labora en la misma.

d. Gestionar la obtención de recursos adicionales

De acuerdo al establecimiento de las necesidades se harán gestiones pertinentes para la obtención de los recursos adicionales a fin de lograr efectividad en la implementación del modelo.

e. Puesta en marcha el modelo y evaluación de resultados

Esta actividad estará orientada a poner en práctica el modelo de Planeación Estratégica que se propone, aplicando las medidas correctivas a las detectadas, mediante la utilización de mecanismos de control.

5. PRESUPUESTO.

El presupuesto describe la asignación de recursos financieros necesario para la implementación del modelo de planeación, en donde se ha considerado una inversión que

asciende a un monto de \$ 69,195.86 distribuido de la siguiente manera:

Recursos Humanos	Salario mensual	Salario anual
Gerente General	\$571	\$6,852
Encargado de Cementerio	\$229	\$2,748
sub-total	\$800	\$9,600
Recursos Materiales	Valor Unitario	Total
1 Computadora	\$1,484.57	\$1,484.57
1 Impresora	\$191.43	\$191.43
1 Mueble para computadora	\$171.43	\$171.43
1 Escritorio ejecutivo	\$194.29	\$194.29
1 Silla Ejecutiva	\$137.14	\$137.14
2 Archivos metálicos	\$137.43	\$274.86
1 Camión recolector	\$5,4285.71	\$5,4285.71
Mantenimiento de equipo	\$2,856.43	\$2,856.43
Sub-total	—	\$59,595.86
TOTAL	—	\$69,195.86

6. RESPONSABLES DE APLICAR EL PLAN ESTRATÉGICO.

Los principales responsables de implantar y ejecutar el Plan Estratégico en la Alcaldía Municipal de Corinto son: el Concejo Municipal, el Alcalde y el Gerente General; por ser los directivos y ejecutivos de alto nivel.

También los jefes de las unidades operativas deben de responsabilizarse de dar seguimiento al cronograma de actividades descritos en el Plan Operativo; incluyendo y responsabilizando así a todos los niveles, unidades y empleados de la Alcaldía.

A. BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Goodstein, Leonard D. "Planeación Estratégica Aplicada". 1a. edición. Editorial McGrawHill. Colombia 1999.
- Gómez Cejas, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas" 8a. Edición. Editorial McGrawHill, México 1993.
- Hernández Sampieri, y Otros "Metodología de la Investigación". 2a. Edición, Editorial McGrawHill, México 2001.
- Koontz, Harold. "Administración". 6a. Edición. Editorial McGrawHill, México 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas Teoría y Práctica". 1a. Edición, Editorial Limusa, México 1980.
- Rojas Soriano, Raúl. "Guía para realizar Investigaciones Sociales". 34a. Edición, Editores PYV, México D.F. 2002.
- Stoner, James A. y Otros "Administración". 3a. Edición, Editorial Prentice Hall, México D.F.

Thompsom, Arthur A.

“Dirección y Administración Estratégica”.

10a. Edición, editorial McGrawHill,
México 1998.

TESIS

.Cubías Cárcamo, Blanca C.

“Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Saneamiento Ambiental de la Alcaldía Municipal de San Salvador en la Recolección Selectiva y Reciclaje de los Desechos Sólidos para propiciar la conservación del Medio Ambiente”. El Salva

Martínez Santos Ana L. Y otros.

“Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador.”

Lic. En Administración de Empresas, UES
1998.

Molina Cruz Silvia C. Y otros.

“Diseño del Sistema Administrativo para la Unidad Académica de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.”

Lic. En Administración de Empresas, UES
1999.

Zelaya Guerrero Mario F. Y otros. “ Propuesta de un Plan Estratégico Administrativo para la Dirección técnica de Recursos Naturales del ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador para la Conservación del bosque Salado del Estero de San Diego.”

Lic. En Administración de Empresas, UES
1993

DOCUMENTOS

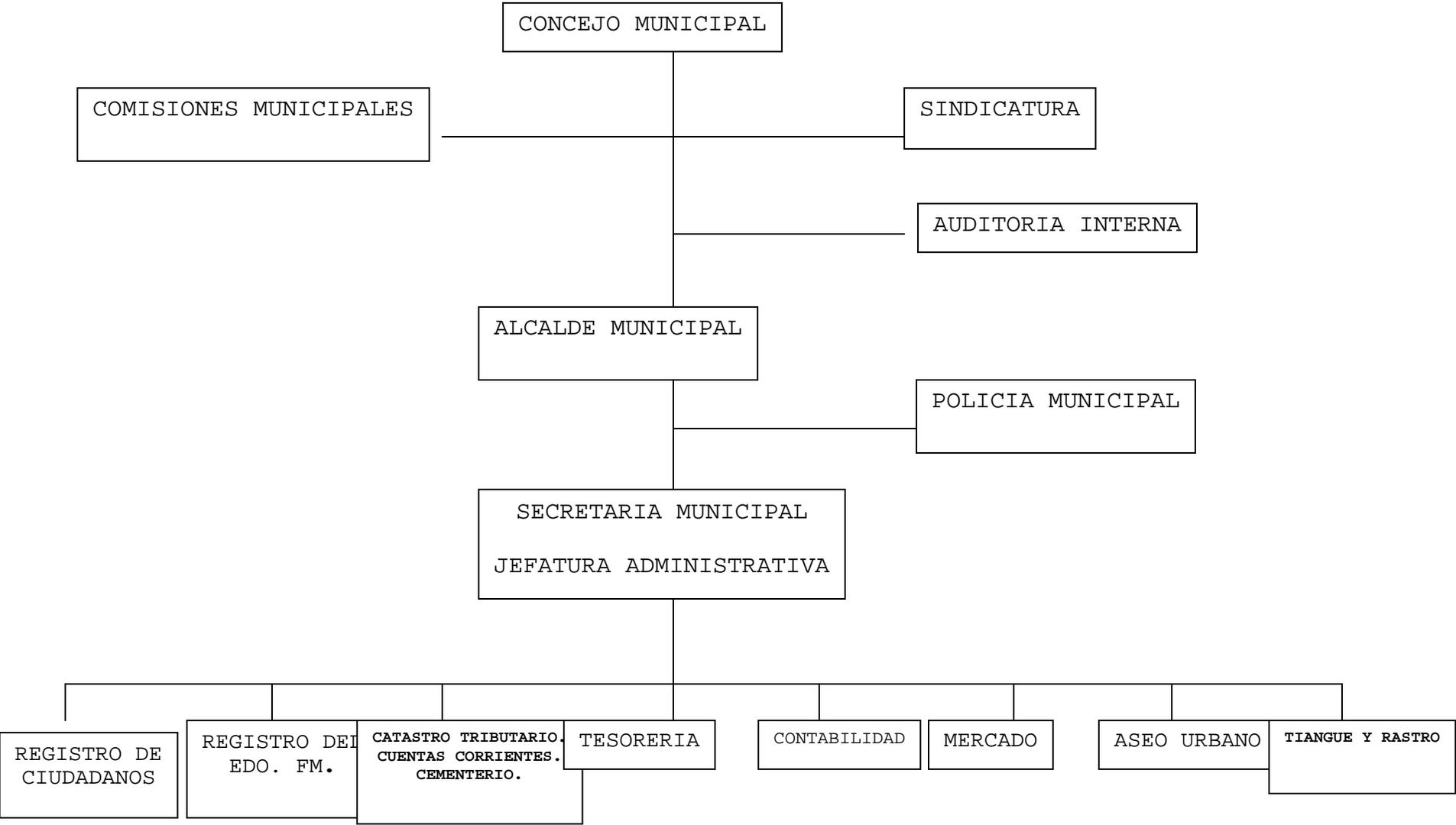
- Código Municipal, Edición 2000, Editorial Offset Salvadoreños, San Salvador, abril de 2000.

- Constitución de la República de El Salvador, 6ª. Edición año 2001 Reforma Constitucional número 6, Editorial Fespap, San Salvador 6 de julio de 2000.

- Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, 1ª. Edición Editorial e Imprenta Universitaria San Salvador noviembre de 2000.

ANEXOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I. **OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo esencial, obtener información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico de los principales problemas y debilidades administrativas en el ámbito de la Plantación Estratégica, de manera que ello contribuya a la propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica que incremente la eficiencia en la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Corinto.

II. **DATOS GENERALES:**

-CARGO DEL FUNCIONARIO_____

-CARGO DEL JEFE INMEDIATO_____

-TIEMPO DE SERVICIO_____

-GRADO ACADEMICO O ESTUDIOS REALIZADOS_____

III. **INDICACIÓN:** Marque con una equis (X) la opción que usted considere conveniente; y en las preguntas que

no se presentan alternativas, conteste lo más objetivamente posible.

IV. CUERPO DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Corinto?.

Si_____

No_____

2. Si su respuesta es afirmativa, describa brevemente cada una de ellas.

Misión:_____

Visión:_____

3. ¿Conoce usted los objetivos de la Alcaldía Municipal?.

Si_____

No_____

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son los objetivos de la Alcaldía?.

5. ¿Conoce algún tipo de estrategia que utiliza la Alcaldía para alcanzar los objetivos planeados?

Si_____

No_____

6. Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de estrategias se utilizan.

a. Estrategias Financieras_____

b. Estrategias de Servicio_____

c. Estrategias de Dirección_____

d. Todas las anteriores_____

7. ¿Conoce las políticas generales de acción que aplica la Alcaldía?.

Si_____

No_____

8. Si su repuesta es afirmativa, mencione brevemente las políticas de la Alcaldía.

9. ¿Existen Planes de trabajo en la Alcaldía Municipal?.

Si_____ No_____

10..Si su respuesta es afirmativa, ¿para qué período planifica la Alcaldía?.

a. Para un año_____

b. Para tres años_____

c. Para cinco años o más_____

11.¿Se toma en cuenta la participación del personal en la elaboración de planes de la Alcaldía Municipal?.

Si_____ No_____

12. ¿Conoce usted la estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal?.

Si_____ No_____

13. De las alternativas siguientes, ¿cuáles se utilizan en la Alcaldía Municipal como instrumento de apoyo a la toma de decisiones?.

- a. Manuales_____
- b. Presupuestos_____
- c. Leyes y Reglamentos_____
- d. Otros_____(especifique)_____

14. Señale los criterios que considera la Alcaldía en la toma de decisiones.

- a. Necesidades de la comunidad_____
- b. Recursos financieros disponibles_____
- c. Criterios particulares_____
- d. Necesidades de la comunidad_____
- e. Otros_____(especifique)_____

15. De las siguientes alternativas, ¿cuál considera que es el tipo de liderazgo ejercido en la Alcaldía?.

- a. Autocrático_____
- a. Democrático_____
- b. Carismático_____
- c. Otros_____(especifique)_____

16. ¿Existe algún programa de incentivos para el personal que labora en la Alcaldía?.

Si_____

No_____

17. Si su respuesta es afirmativa, señale el tipo de incentivos que la Alcaldía brinda.

- a. Económicos _____
- b. Ascensos _____
- c. Otros _____ (especifique) _____

18. ¿Existe una adecuada comunicación en el trabajo en la Alcaldía Municipal?.

Si _____ No _____

19. Si existe comunicación, ¿De qué forma se da en el trabajo de Alcaldía Municipal?.

- a. Verbal _____
- b. Escrita _____
- c. Otras _____ (especifique) _____

20. ¿Se ejerce supervisión en el trabajo que se realiza?.

Si _____ No _____

20. Si su respuesta es afirmativa, señale con qué frecuencia se supervisa su trabajo.

- a. Diariamente _____
- b. Semanalmente _____
- c. Quincenalmente _____
- d. Mensualmente _____

22. ¿Se realiza algún tipo de control dentro de la Alcaldía?.

Si_____

No_____

23. Si su respuesta es afirmativa, indique el tipo de control que se utiliza.

a. Contables_____

b. Estadísticos_____

c. Presupuestarios_____

d. Otros_____(especifique)_____

24. Del tipo de control indicado anteriormente, de qué forma se realizan los informes.

a. Verbal_____

b. Escrito_____

c. Otros_____(especifique)_____

25. ¿Conoce el tipo de auditoría que se realiza en la Alcaldía?

a. Interna_____

b. Externa_____

26. De las siguientes alternativas, señale las limitantes que usted afronta para el cumplimiento de las tareas y responsabilidades.

- a. No se reciben los lineamientos adecuados_____
- b. Falta de Recursos Humanos_____
- c. Falta de Recursos Materiales_____
- d. Falta de Recursos Financieros_____
- e. Falta de Recursos Técnicos_____
- f. Falta de delegación de autoridad y
responsabilidad_____
- g. Dualidad de mando_____
- h. Otros_____(especifique)_____

27. Señale cuál de las siguientes alternativas, identifica como principal problema que afecta la eficiencia en la gestión administrativa municipal.

- a. Falta de planificación_____
 - b. Falta de personal capacitado_____
 - c. Falta de recursos financieros_____
 - d. Falta de herramientas técnico-
administrativas_____
 - e. Otros_____(especifique)_____
- _____

28. Con base a los problemas identificados anteriormente, ¿cuáles de las siguientes sugerencias recomendaría usted como mecanismo de solución a dichos problemas?.

- a. Dotar al personal de herramientas técnico-administrativas_____
 - b. Formular una adecuada planeación_____
 - c. Capacitar al personal_____
 - d. Que se le brinde mayor ayuda financiera_____
- Otros_____(especifique)_____