

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad De Ciencias Económicas**  
**Escuela De Administración De Empresas**



**“Diseño de Plan Estratégico Participativo Para El Municipio De Huizúcar, Departamento De La Libertad”**

**Trabajo de Investigación presentado por:**

Castro López, Gabriela Patricia

Peña Erazo, Carlos René

Olmos Padilla, Karen Helen Argentina

**Para optar al grado de**  
**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Noviembre de 2011**

**San Salvador    El Salvador    Centroamérica**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIO GENERAL : Dra. Ana Leticia de Amaya

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : Master. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO(A) : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

DOCENTE DIRECTOR : LIC. (DA) Marseilles Aquino

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. Rafael Aristides Campos

DOCENTE OBSERVADOR : M.B.A José Ciriaco Gutiérrez

NOVIEMBRE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, por darme las fuerzas necesarias para luchar día tras día, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Gracias a mi madre Ana de Rosario López por haber estado conmigo en este camino, por su incondicional apoyo, amor y comprensión en lo largo de mi carrera, al igual a mis hermanos Anina y Carlos por brindarme su apoyo, amor y cariño sin condiciones ni medida. Gracias al Ing. Gutiérrez y Lic. Marseilles por ser nuestros guías y por compartir su valioso conocimiento con nosotros, a Helen y René por ser más que compañeros de tesis, finalmente a mi hija Camila que vino a iluminar la culminación de mi carrera.

Gabriela Patricia Castro López

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado el privilegio enorme de la vida, por su infinito amor y su bondad para guiarme y regalarme el conocimiento y el entendimiento pero sobre todo las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida. A Mi Familia y en Especial a Mis Padres, Rosa Emilia Padilla y Luis Alfonso Olmos por su apoyo, amor comprensión incondicional y sacrificio, para que yo pudiera culminar con éxito mi carrera profesional. A Mis Amigos que en algún momento estuvieron a mi lado Compartiendo momentos inolvidables, trabajando como un equipo para salir adelante y haciéndole frente a todas las adversidades particularmente a René Peña y Gabriela Castro. Al Ing. Gutiérrez, a la Licda. Marseilles y a cada uno de los catedráticos que compartió con nosotros sus instrucciones y conocimiento. Y exclusivamente agradezco a esa persona especial que ha sido la respuesta de Dios en mi vida, gracias por compartir este triunfo.

Karen Helen Argentina Olmos Padilla

Agradezco al Padre, al hijo y al espíritu santo por haberme bendecido con darme la vida, por conocerlos y saber que solo en ellos hay plenitud. A toda mi familia en especial a mis padres Manuel de Jesús y Gloribel Guadalupe que son un tesoro invaluable a mi vida, gracias por su incondicional apoyo, comprensión, sacrificio y dedicación casi visceral a mi feliz existencia, a mis hermanos José y Ernesto que cada uno es una saeta lista para la batalla, son dos hijos del trueno que juntos eclipsan cualquier tempestad, a Martin mi tío, mi chero, mi amigo que siempre oculta mis defectos en la casi tenue virtud que solo en sus ojos puedo tener. A mis consejeros y tíos Ina y José vega que en lo oculto son dos antorchas encendidas en este caminar, a mi ángel guardián finita. Gracias a mi Pastor Jorge Juárez, a mis amigos que durante la carrera me ayudaron a salir adelante y fueron parte de un sueño en especial mención y dándoles toda mi gratitud por creer en mi capacidad a Gaby Castro y Helen Olmos y una mención especial a la que yo considero nuestro cuarto integrante Camila, gracias Pucho por tu IQ elevado...Gracias a la Licda. Marseilles Aquino pieza invaluable en mi crecimiento académico y al Ing. Gutiérrez por su interés en que alcanzáramos la excelencia en nuestro trabajo.

Carlos Rene Peña Erazo

## INDICE

INDICE.....	2
Resumen.....	ii
INTRODUCCION .....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR Y GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA. ....	1
1.    MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR. ....	1
1.1    DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO.....	1
1.2    LOCALIZACION GEOGRAFICA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR.....	1
1.3    DIVISION POLITICA ADMINISTRATIVA.....	3
1.4    VIAS DE ACCESO Y TRANSPORTE.....	4
1.5    ENTORNO URBANO DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR.....	5
1.5.1    ASPECTO URBANISTICO.....	5
1.5.2    ASPECTO ECONOMICO/ ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.....	7
1.5.3    ASPECTO SOCIAL / COSTUMBRES Y TRADICIONES.....	8
1.6    ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR.....	10
1.6.1    ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
1.6.2    FUNCION SOCIAL.....	11
1.6.3    VISION.....	11
1.6.4    MISION.....	12
1.6.5    ORGANIGRAMA.....	12
1.6.6    FUNCIONES DE LAS UNIDADES.....	13
1.6.7    FINANCIAMIENTO.....	17

2. LA PLANEACIÓN .....	19
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN. ....	19
2.2. CONCEPTO DE PLANEACION.....	20
2.3. TIPOS DE PLANIFICACION Y SUS CARACTERISTICAS .....	20
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.1 ANTECEDENTES .....	24
3.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	25
3.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	25
3.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	27
3.6 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	28
3.7 TIPOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	29
3.8 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
4. LA PLANEACION ESTRATEGIA PARTICIPATIVA.....	34
4.5 CONCEPTO .....	34
4.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA.....	34
4.3 EL CICLO DE VIDA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA.....	35
4.4 UTILIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIA DENTRO DE LAS MUNICIPALIDADES	35
4.5 DIFERENCIAS ENTRE LA PLANEACION TRADICIONAL Y LA PLANEACION PARTICIPATIVA .....	36
4.6 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA .....	36
4.7 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN PARTICIPATIVO EXITOSO .....	38
4.8 PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO.....	39
4.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA EN EL SALVADOR.....	39

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE HUIZUCAR EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	41
I.    PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	41
II.   IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
III.  OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
IV.   HIPOTESIS .....	43
V.    METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	43
VI.   DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR .....	46
VII.  MATRIZ FODA.....	50
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
CAPITULO III DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO COMUNAL Y A LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZUCAR EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. ....	52
A.  OBJETIVOS .....	52
B.  IMPORTANCIA .....	52
C.  CONTENIDO .....	53
D.  PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
E.  EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	55
F.  FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	56
I.    Estrategias Ofensivas.....	56
II.   Estrategias Defensivas.....	57
III.  Estrategias Adaptativas o de Reorientación.....	58
IV.  ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA .....	59
G.  CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS POR AREAS FUNCIONALES .....	60
H.  ORGANIGRAMA PROPUESTO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE HUIZUCAR .....	63

I.	PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA ECONOMICA .....	64
J.	PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA SOCIAL .....	65
K.	PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA AMBIENTAL.....	66
L.	PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA INSTITUCIONAL.....	67
M.	COSTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO .....	68
N.	SEGUIENTO Y CONTROL .....	69
Ñ.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	70
O.	CONTROL Y EVALUACIÓN.....	70
	BIBLIOGRAFIA .....	71
	ANEXOS .....	1

**INDICE DE CUADROS Y FIGURAS**

Cuadro N°1	36
Cuadro N°2	39
Cuadro N°3	53
Cuadro N°4	59
Cuadro N°5	60
Cuadro N°6	61
Cuadro N°7	62
Cuadro N°8	67
Cuadro N°9	68
Cuadro N°10	69
Cuadro N°11	70
Cuadro N°12	71
Cuadro N°13	72
Cuadro N°14	73
Figura N°1	5
Figura N°2	6
Figura N°3	7
Figura N°4	9
Figura N°5	11
Figura N°6	12
Figura N°7	12
Figura N°8	13



## Resumen

En nuestros días se busca atender la evolución rápida del entorno, diseñando el futuro a cada momento, cobran importancia entonces el pensamiento estratégico, la misión, los valores, la participación ciudadana y la cultura organizacional. Podemos concluir que la planificación pública, a través de las décadas señaladas, va transformando su enfoque, dedicado en principio al cumplimiento del presupuesto, pasando de un marco netamente técnico e interno a la anticipación de los cambios, con una amplia participación de los diferentes sectores de la comunidad.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. Es así como llegamos a un tipo de planificación y es la Estratégica, este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La presente investigación se diseñó con el objeto de elaborar un plan estratégico para la alcaldía municipal de Huizucar, que le permita mejorar su eficiencia y eficacia en la planificación, organización, dirección y control que le sirva de orientación precisa para sus tomas de decisiones y canalización de los recursos, y así, posicionarse dentro del país como un foco de desarrollo en beneficio de los trabajadores y la población que conforma este municipio. Se elaboraron instrumentos de investigación como el cuestionario y la entrevista para conocer a fondo la situación actual de la empresa en estudio por medio de las opiniones de la población en general, integrantes de las ADESCOS y trabajadores, con quienes se tuvo contacto.

En base a esto se estructuró la propuesta que ofreciera una solución viable a cada problemática que fue encontrada, tal como se detalla a continuación: Por el inminente incremento de la población joven, la alcaldía, ha tenido que abrir talleres vocacionales, y no posee una herramienta administrativa que le ayude a orientar sus acciones y recursos, de manera que pueda satisfacer la demanda y se vuelva un polo de desarrollo sostenible en el tiempo.

## INTRODUCCION

La presente investigación se enfoca en la elaboración de una Propuesta de un plan estratégico participativo aplicado a la alcaldía municipal de Huizucar en el Departamento de la Libertad.

El objetivo de esta propuesta es mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

El proceso de la investigación comprendió tres etapas: Recopilación de la información que conforma el Marco Teórico en el cual se toman como ejes principales el área económica, social, institucional y ambiental y los aspectos generales de un Plan Estratégico; este marco teórico permitió elaborar instrumentos para obtener un diagnóstico de la situación actual que presenta el municipio juntamente con la alcaldía., este diagnóstico permitió concluir sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico Participativo que justifica la presente propuesta.

A continuación se presenta la estructura de los capítulos que confirman esta investigación:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación; el cual está integrado por tres partes esenciales, primero, se abordan aspectos generales del municipio de la alcaldía municipal de Huizucar, finalizando con aspectos sobre la Administración Estratégica, base para la elaboración de la presente propuesta.

En el capítulo II se encuentra contenida la parte metodológica que sirvió para recolectar la información de campo de la investigación, así como los datos obtenidos para determinar la situación actual de la alcaldía y municipio de Huizucar., este capítulo se ha dividido en tres partes: refiriéndose la primera a la Metodología y Técnicas de investigación utilizadas en la recolección de la información necesaria para la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual, lo cual se abarca en la segunda parte de este capítulo, a partir de ello se presentan en la tercera parte, las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III corresponde a la Propuesta de un Plan Estratégico Participativo para que sea desarrollado., el cual comprende primeramente los objetivos, justificación, formulación de misión, visión y valores, análisis de matriz FODA, diseño y desarrollo de las estrategias, finalizando con el procedimiento para la implementación de las estrategias, pretendiendo con esto, mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio y la eficiencia de la alcaldía.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR Y GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA.**

### **1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR.**

#### **1.1 DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO**

En la época colonial, a mediados del siglo XVI, la población de Huizúcar era de unos 700 indígenas. Perteneció al Departamento de San Salvador desde 1824 a 1835; y desde esta fecha al Distrito Federal Centroamericano, hasta 1839. En Julio de 1839 volvió a ser pueblo del Dpto. de San Salvador. Por decreto legislativo de 28 de Enero de 1865, el pueblo de Huizúcar se segregó del distrito y Dpto. de San Salvador, y se incorporó en el distrito de Nueva San Salvador, Dpto. de La Libertad le confirió el título de villa por decreto legislativo el 30 de Julio de 1970.

Toponimia: HI JIZUCAR: Nahuat. Proviene de las voces: huiz. Espina; u. uhti: camino, sendero; can: lugar "lugar en el camino de las espinas" <sup>1</sup>

Para efectos de la realización de este documento nombraremos a la Villa de Huizúcar como Municipio de Huizúcar ya que en la documentación gubernamental y legal de la república de El Salvador aparece con este título. (Ver anexo 1).

#### **1.2 LOCALIZACION GEOGRAFICA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR**

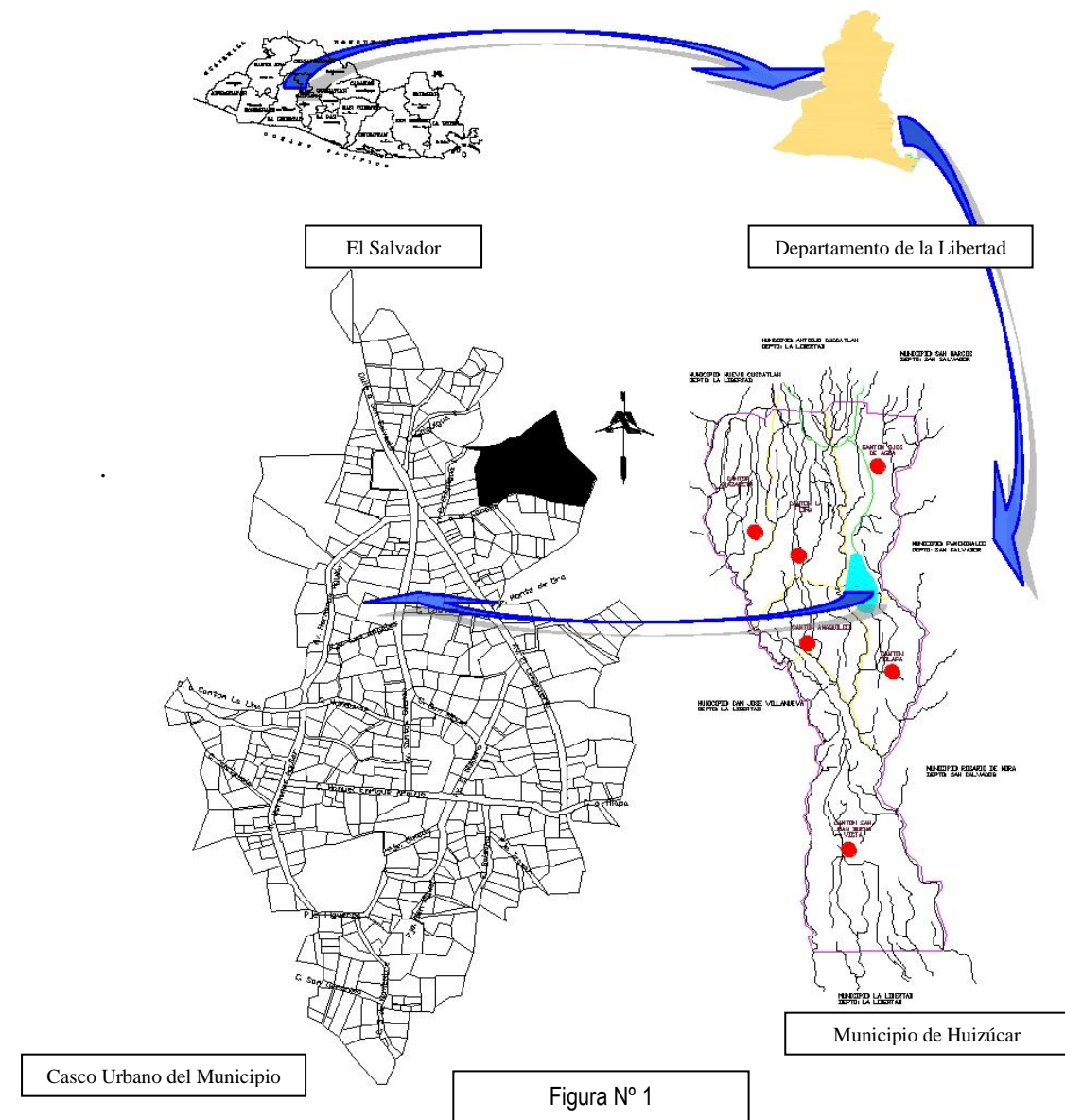
Huizúcar Municipio del Departamento de La Libertad. Está limitada con los siguientes municipios: AL NORTE: por los municipios de Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán y San Marcos, este último del Dpto. de San Salvador; AL ESTE: por los municipios de Panchimalco, y Rosario de Mora Dpto. de San Salvador; AL SUR: por el municipio de La Libertad; AL OESTE: por el municipio de San José Villanueva.

---

<sup>1</sup> Libro: Villas y Pueblos de José Larde y Larin.

Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13°38'05" LN (extremo septentrional) y 13°29'55" LN. (Extremo meridional); 89°12'52" LWG. (Extremo oriental) y 89°16'30" LNG. (Extremo occidental).

Tiene una extensión territorial de 46.97 Km<sup>2</sup>, en donde aproximadamente le corresponde 44.05 Km<sup>2</sup> al área rural y 0.28 Km<sup>2</sup> al área urbana. La cabecera de este municipio es la Villa de Huizúcar, situada a 630 MSNM y a 21.56 Kms de la ciudad de Santa Tecla.<sup>2</sup>



<sup>2</sup>FUENTE: Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTIC

### 1.3 DIVISION POLITICA ADMINISTRATIVA

Para su administración, el municipio se divide en tres barrios<sup>3</sup>: El Centro, El Calvario, San Miguel; y 6 cantones y 17 caseríos, desglosándose de la siguiente manera:

CANTONES Y CASERIOS DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR	
CANTON	CASERIOS
AMALQUICO	AMALQUICO
	LA ESPERANZA
LA LIMA	LA LIMA
	EL ZAPOTE
	EL ALMENDRO
NAZARETH	NAZARETH
	EL CAJON
	EL BARREDERO
	EL CHUMPE
OJOS DE AGUA	MADRIZ
	OJOS DE AGUA
	EL IZOTE
SAN JUAN BUENA VISTA	SAN JUAN BUENA VISTA
	EL COYOLAR
	NUEVO AMANECER
	SANTA MARTA
TILAPA	TILAPA

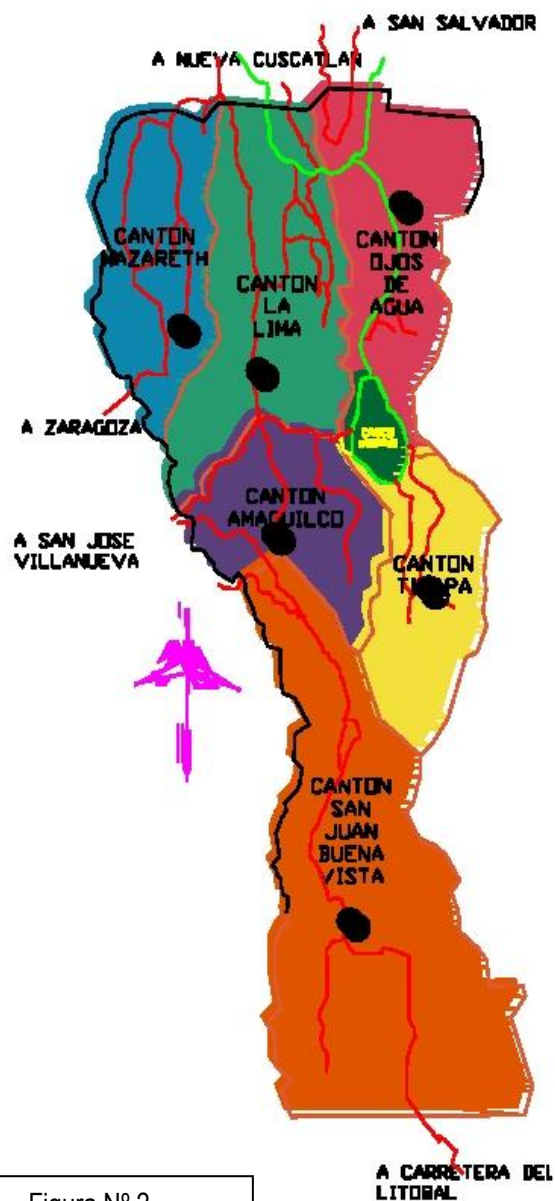
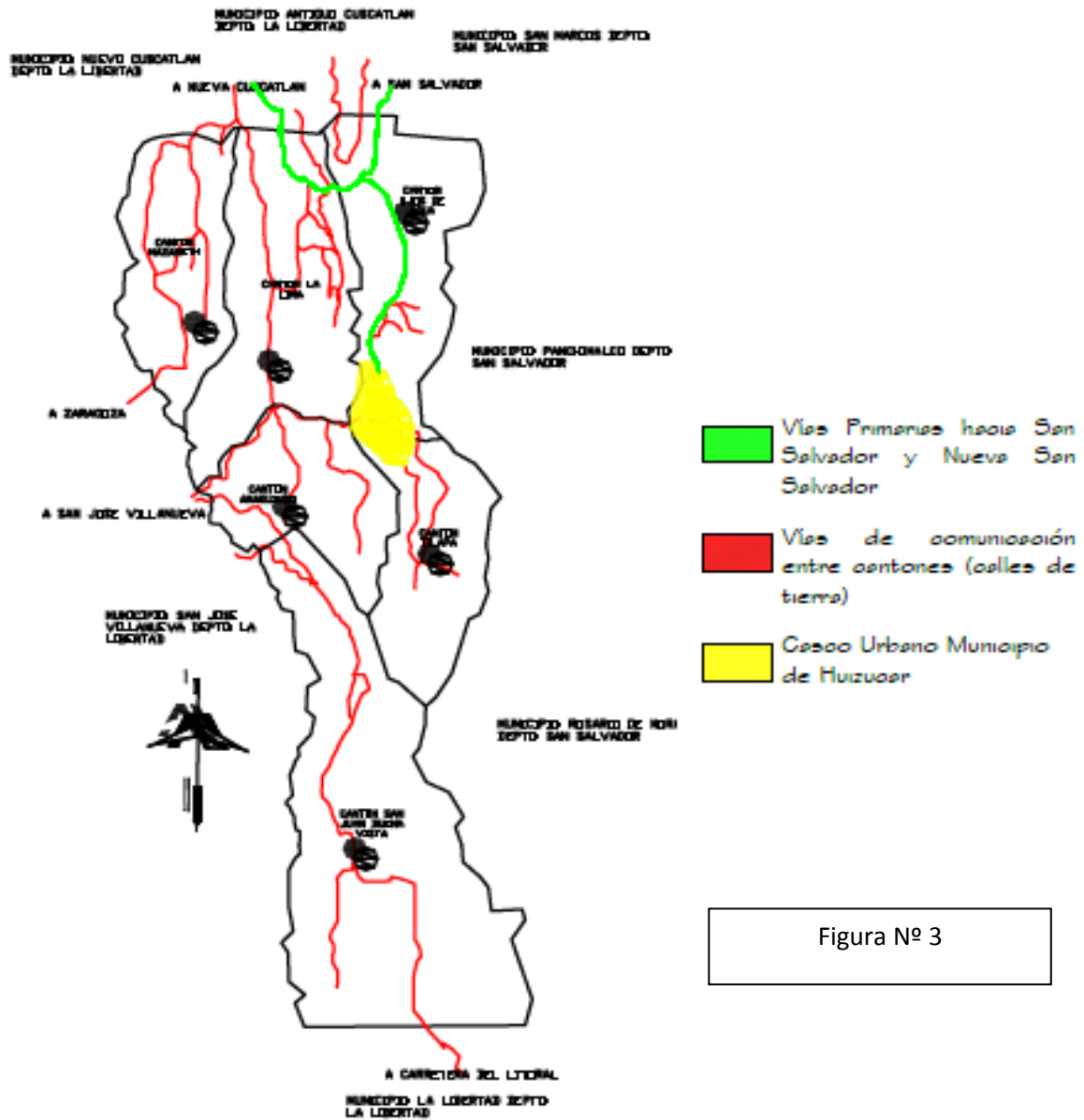


Figura N° 2

<sup>3</sup>FUENTE: Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTIC

### 1.4 VIAS DE ACCESO Y TRANSPORTE

La principal vía terrestre para acceder al municipio de Huizúcar es la calle conocida como "calle a Huizúcar", encontrándose a 9 Km. de la ciudad de San Salvador, llegando a la misma a través de los microbuses que parten desde las cercanías del Mercado Central de San Salvador ruta 39, también existe otra vía que conecta al municipio de Huizúcar con el municipio Santa Tecla, por esta vía se conduce la ruta 169.



## 1.5 ENTORNO URBANO DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR

### 1.5.1 ASPECTO URBANISTICO<sup>4</sup>

1) HABITACIONAL: Es el uso de suelo más predominante en la ciudad pudiéndose mencionar dos tipologías.

- Casas de Barrio: Ubicadas en cada uno de los barrios existentes, siendo el sistema constructivo mixto, bahareque o adobe.
- Lotificación Urbana: solo existe una lotificación, ubicada esta todavía dentro del área urbana en el barrio El Centro, en dichas notificaciones son los propietarios quienes construyen sus viviendas, las cuales son más nuevas que las de los barrios.

2) COMERCIAL: El comercio predominante en la zona es de carácter informal, predominando las tiendas de artículos de primera necesidad, librerías, comedores, pulperías, ventas ambulantes y otros.

3) INSTITUCIONAL: La ciudad cuenta con buen aparato institucional, ya que posee: Escuela Pública que cuenta con bachillerato, Escuela Católica, Escuela Parvularia, Guardería, Unidad de Salud, dos Iglesias Católicas, varias iglesias evangélicas, Juzgados de Paz, Casa de la Cultura, Alcaldía Municipal, Casa Comunal y Puesto de la Policía Nacional Civil.

4) RECREACION: Huizúcar cuenta con un Parque Municipal, además de una cancha de fútbol, una cancha de basquetbol con área de juegos para niños.

Entre los sitios de atracción turística en el municipio de Huizúcar destacan: La Cascada “La Pilona”, sobre el río Huiza y “El Salto de Tilapa”, en el cantón Tilapa, el Templo Católico que es del tipo Colonial, situado en el barrio San Miguel del municipio.

---

<sup>4</sup> Tesis: Proyecto Arquitectónico de un Polideportivo para el Municipio de Huizúcar presentado por ROXANA MARIBEL CABRERA BENAVIDES de la Universidad de El Salvador

5) INDUSTRIA: Las más importantes son, el beneficio de café, fábrica de ladrillos, tejas de barro, ropa y productos lácteos, talleres de mecánica automotriz, carpinterías, panaderías, peluquerías, etc.

El terreno en estudio colinda con viviendas y terrenos de cultivos que ya pertenecen al área rural de Huizúcar, por lo que el uso de suelo para el que quiere ser destinado dicho terreno (recreación) es compatible con el uso de suelo existente.

**Fotografías del Municipio de Huizúcar**

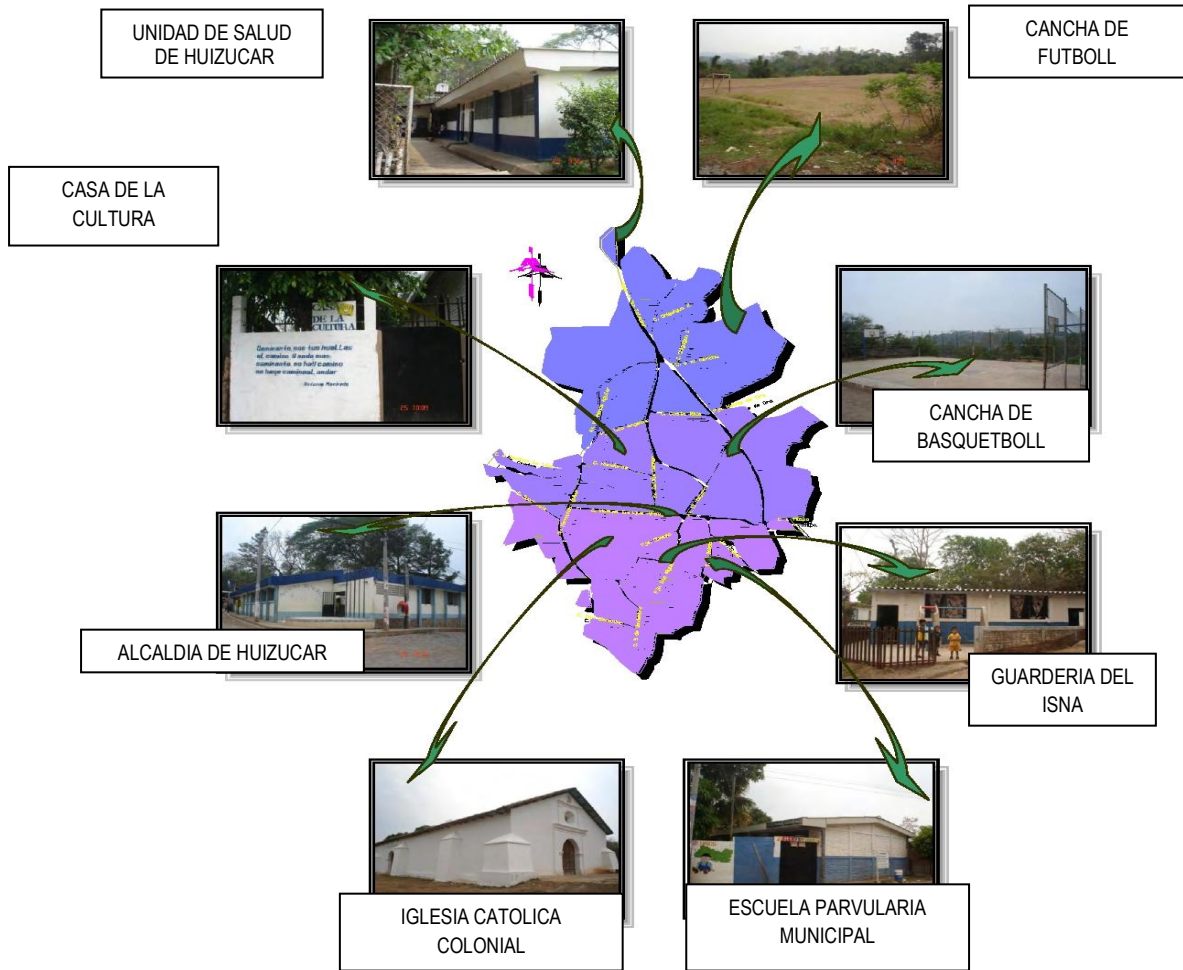


Figura N° 4



## 1.5.2 ASPECTO ECONOMICO/ ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La capacidad económica es fundamental para el desarrollo de una ciudad, dando así empuje al comercio, industria, agricultura y otros, acrecentando la producción y por lo tanto aumentando la capacidad económica en una comunidad.

La mayor parte de la población económicamente activa y del área urbana del Municipio de Huizúcar trabaja fuera del mismo, ya que está no genera suficientes fuentes de trabajo.

El potencial de las actividades relacionadas a la producción de bienes y servicios, son de gran consideración para el desarrollo económico que experimenta la población y por lo tanto el nivel productivo de una ciudad.

En el municipio la productividad está apoyada en:

### 1. Actividades de tipo agropecuario

Dichas actividades están basadas en la crianza de ganado vacuno y porcino, también se dedican a la crianza de aves de corral. Por el momento no se comercializa con otros municipios, solamente son explotados para consumo interno, aunque algunas veces se produzca comercio aislado de carnes y aves.

### 2. Actividades de tipo agrícola.

Estas actividades se dan casi en su totalidad en el área rural, Los cultivos más explotados son los de maíz, frijol, arroz, maicillo, además de darse el cultivo de café en menor escala. También, así como el comercio de carnes y aves es lento, el comercio de granos básicos de igual manera.

### 3. Actividades de servicios.

Los servicios públicos básicos están cubiertos en su mayoría por personas que no son del municipio y que perciben sus ingresos de parte de las instituciones a la que prestan sus servicios (unidad de salud, escuelas, kínder, PNC, etc.) y los comerciantes en su mayoría propietarios de tiendas y pequeños comercios como sastrerías, barberías, etc. Perciben sus ingresos de la población del municipio.

#### 4. Actividades de tipo artesanal

Las actividades de tipo artesanal son las menos influyentes para la economía del municipio ya que se puede definir como muy escasas por no ser actividades a la que se dedica la mayoría de la población.

##### 1.5.3 ASPECTO SOCIAL / COSTUMBRES Y TRADICIONES<sup>5</sup>

Huizúcar se caracteriza por ser un pueblo cultural, religioso y tradicional lleno de historias y leyendas que relatan las creencias de sus antepasados, las calles angostas y casas de esquina hechas de tierra y tejas le dan un toque colonial el cual lo hace más atractivo. Las fiestas patronales las celebran el 29 de Septiembre en honor a San Miguel Arcángel, comenzando a partir del 23 del mismo mes, el 22 de Junio en honor a Santa María Magdalena, y el último Domingo de Enero en honor al señor de la Caridad. La Danza del Zainete y la Danza de los Historiadores son unas de las tradiciones que se ven de manifiesto en dichas fiestas patronales y son costumbres propias del lugar.



Figura N° 5

##### DANZA DEL ZAINETE

Baile propio de Huizúcar, relata la batalla entre el bien (Ángeles) y el mal (Lucifer) y quienes viven bajo la influencia del "mundo", de lo cómico se da un paso a lo crítico

<sup>5</sup>Tesis: Proyecto Arquitectónico de un Polideportivo para el Municipio de Huizúcar presentado por ROXANA MARIBEL CABRERA BENAVIDES de la Universidad de El Salvador



Figura N° 6

DANZA DE LOS HISTORIADORES



La Historia: del gran Taborlan de Persia, relata la lucha entre españoles y Otomanos (moros) cuando sacan de España a este pueblo que las tenían sometidas.

La Conquista: Relata la lucha de conquista entre españoles y los habitantes, gobernado por Moctezuma, se refiere a los acontecimientos de un pueblo.



Figura N° 7

## 1.6 ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR

### 1.6.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Gobierno Local de Huizúcar lo ejerce un Concejo Municipal, integrado por un Alcalde, un Síndico y 4 concejales entre propietarios y suplentes, los cuales son presentados al pueblo para luego ser electos de manera popular bajo una bandera y colores políticos, al cumplir el periodo de gobierno para el cual fueron electos tienen la oportunidad de lanzar su candidatura para ser reelegidos y gobernar nuevamente.(ver anexo 1).



CONSEJO MUNICIPAL DE HUIZUCAR

Figura N° 8

Tienen la facultad de crear, modificar y suprimir las tasas y las contribuciones públicas. La separación entre los conceptos impuestos, tasa y contribuciones públicas es de suma importancia para delimitar los ámbitos de poder del municipio en materia tributaria. Los tres vocablos derivan del concepto genérico de contribución o tributo. El impuesto es una contribución exenta de contraprestación concreta para el obligado al pago, es decir que los impuestos pueden no tener un beneficio directo al contribuyente. Este tipo de tributo no puede ser decretado por las alcaldías. Las tasas son contribuciones en las que existe una contraprestación directa para el obligado.

Las contribuciones públicas o especiales son aquellas en las que existe un grupo de ciudadanos que obtiene un beneficio determinado por la realización de una obra concreta.

También el concejo puede establecer su presupuesto, nombrar y remover funcionarios y empleados de sus dependencias, decretar las ordenanzas y los reglamentos locales, elaborar sus tarifas de impuestos y reformarlas proponiéndolas a la Asamblea Legislativa, y gestionar libremente en materias de su competencia. Ninguna ley ni autoridad puede dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios. Los consejos administran el patrimonio de sus municipios y rinden cuenta de su administración a la Corte de Cuentas. La ejecución del presupuesto se fiscaliza una vez ejecutado el gasto.

#### 1.6.2 FUNCION SOCIAL

Estas se realizan dándole a las diferentes comunidades los servicios que estas requieren en el ámbito jurídico se les da la oportunidad de registrar sus propiedades así como el de asentarlas con sus respectivos impuestos, se les brinda el asentamiento de nacidos y se les extienden partidas de nacimiento, estas son dadas a todas las personas que la solicitan, se realizan las incursiones con la unidad de salud de la localidad para la vacunación en los diferentes caseríos, se les da ayuda en el área recreativa ya que la comuna les apoya con los trofeos y elección de candidatas, y se realizan las fiestas patronales que se llevan a cabo del 18 al 29 de Septiembre de cada año.

#### 1.6.3 VISION

Contribuir al desarrollo social en áreas de promoción humana, salud, medio ambiente y obras de infraestructura básica.

#### 1.6.4 MISION

Ser un municipio comprometido con el desarrollo económico, social y ambiental de la población de Huizúcar. Propiciando la participación y organización comunitaria, la auto gestión, la cooperación, la concertación bajo criterios de pluralidad y democracia.

#### 1.6.5 ORGANIGRAMA



Fuente: Alcaldía de Huizúcar

### 1.6.6 FUNCIONES DE LAS UNIDADES

Dentro de la estructura organizativa actual de la alcaldía y de acuerdo a lo establecido en el Art. 24 del Código Municipal, la autoridad máxima está representada por el Consejo Municipal, integrado por el Alcalde y seguido por las demás unidades organizativas las cuales se detallan a continuación:

**Concejo Municipal:** Su objetivo principal es normar, organizar, regular y armonizar los asuntos de interés local, en lo que compete al sector público, dictando medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio.

Entre las principales funciones que realiza están:

- Dirigir, coordinar y supervisar la gestión municipal conforme a las competencias establecidas en el Código Municipal.
- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal.
- Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Elaborar y aprobar el presupuesto de ingreso y egresos del municipio.
- Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales.
- Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural.
- Velar por el efectivo cumplimiento de las demás atribuciones que le señalan las leyes, ordenanzas y reglamentos.

**Sindicatura:** su objetivo principal es brindar asesoramiento al concejo municipal y al alcalde en lo relativo a aspectos legales, con el propósito que las tareas sean realizadas eficiente y transparentemente.

Sus principales funciones son:

- Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales.
- Velar por que los contratos que celebre la municipalidad se realicen bajo las normas legales.
- Orientar al concejo en el manejo de los recursos del municipio, examinando y fiscalizando las cuentas municipales.
- Responder oportunamente en los asuntos que el consejo o alcalde le soliciten.

- Tranzar en asuntos legales previa autorización del consejo.

**Alcalde Municipal:** su objetivo principal es velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad.

Entre las principales funciones que realiza están:

- Representar legal y administrativamente al municipio.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo municipal.
- Buscar y proponer al concejo municipal fuentes alternas de financiamiento.
- Impulsar el desarrollo de los diferentes sectores que conforman la comunidad, mejorando el nivel cultural y social de los mismos.
- Elaborar planes de trabajo que se consideren necesarios para la buena marcha del municipio.

**Secretario Municipal:** su propósito principal es preparar y mantener en orden toda la documentación que le compete llevar a la institución.

Principales Funciones:

- Acudir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas.
- Llevar el control de los libros, expedientes y documentos del concejo.
- Elaborar y enviar la correspondencia que emane del concejo.
- Orientar y asesorar al personal sobre aquellos aspectos administrativos relacionados con las actividades municipales.
- Comunicar a toda la organización involucrada los acuerdos específicos de las acciones municipales.
- Los demás que señalen las leyes, órdenes y reglamentos.

**Tesorería:** esta unidad orgánica es la encargada de Controlar y coordinar eficientemente la recaudación y erogación de los fondos municipales.



Las funciones principales que realiza son:

- Llevar el control de la recaudación de los impuestos municipales.
- Mantener actualizados los registros de especies fiscales.
- Elaborar informes diarios de caja.
- Emitir y entregar cheques para todos los pagos que realicen.
- Efectuar todos los pagos debidamente autorizados de las obligaciones y compromisos de la municipalidad.
- Remesar al banco los ingresos percibidos.

**Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional (UACI):** esta unidad organizativa se encarga de velar por que las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios se den en forma eficiente y oportuna.

Entre las principales funciones que realiza están:

- Garantizar que el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios sean apegadas a las leyes.
- Garantizar que las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios sean las mas convenientes para la municipalidad.
- Asegurarse de que las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios reúnan los requisitos preestablecidos.

**Contabilidad:** su principal objetivo es Mantener los registros de las operaciones contables que realiza la alcaldía en forma actualizada, que permitan elaborar los estados financieros que sirvan para el proceso de toma de decisiones de la municipalidad.

Las actividades que realizan son:

- Llevar todos los registros contables de las diversas, operaciones financieras que realiza la alcaldía.
- Elaboración de planillas de sueldos de todo el personal de la institución.
- Mantener un sistema contable eficiente que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad.

- Elaborar anualmente la liquidación del presupuesto de ingresos y egresos.
- Registrar las distintas partidas de ingresos y egresos que se realizan diariamente en la alcaldía.

**Cuenta Corriente:** el propósito principal de esta unidad organizativa es Mantener un control eficiente en el registro de los pagos que realizan los contribuyentes.

Entre las actividades pertenecientes a esta unidad podemos mencionar:

- Realizar un control efectivo en la cartera de cuentas corrientes de los contribuyentes solventes y en mora, para que no se den errores al momento de aplicar las multas.
- Elaborar los recibos de cobro a los contribuyentes, asegurándoles al mismo tiempo que lleguen a ellos oportunamente.
- Hacer del conocimiento a los contribuyentes en caso de encontrarse atrasados en los pagos, con el fin de que no se les aplique mora.

**Servicios Públicos:** su función principal es programar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades necesarias para otorgar a los ciudadanos aquellos servicios públicos de competencia municipal.

Entre las actividades que realiza están:

- Dirigir y coordinar las tareas de las distintas secciones
- Realizar seguimiento y evaluación periódica
- Formulación de proyectos
- Ejecutar estudios analíticos que reflejen el costo de prestación de los servicios públicos y la rentabilidad de estos.
- Realizar estudios de campo para la elaboración de proyectos para el mejoramiento, ampliación y conservación de servicios públicos municipales.
- Inspeccionar y velar por que las instalaciones se encuentren en buen estado para que funcionen correctamente.

**Catastro:** su principal función es registrar y clasificar los inmuebles empresas a sus propietarios y toda actividad comercial que se genere en el municipio.

Entre algunas de sus principales funciones podemos mencionar:

- Calificación y medición de inmuebles, registro de empresas.
- Apertura de cuentas
- Realizar Codificaciones
- Realizar traspasos

**Registro del estado familiar:** su objeto general es la mecanización del servicio del estado familiar, reajuste de las tasas del registro del estado familiar.

Sus principales funciones son:

- Asentar partidas de nacimiento, de defunción, de matrimonio y de divorcios.
- Certificación de partidas, de nacimiento, de defunción, de matrimonios y de divorcios.
- Certificación de actas de matrimonios.

**Servicios Generales:** Barrer de manera constante las calle principales, promover campañas de limpieza, mantenimiento de vehículo, Desarrollo de campañas de reforestación, Garantizar que haya agua para los sectores del casco urbano, entre otras.

## 1.6.7 FINANCIAMIENTO

### 1.6.7.1 FODES

La alcaldía del municipio de Huizúcar como toda comuna de el salvador tiene por derecho de ley de la República que se le otorgue fondos Fondo de Desarrollo Económico Social (FODES) a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo municipal (ISDEM). Este fondo fue creado por mandato constitucional, y destinado a la inversión en proyectos que beneficien al desarrollo de los municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad municipal, esto se lee en el artículo 207, inc.3 de la constitución de la República de El Salvador. (Ver anexo 2).

#### Importancia Del Fondo:

- El FODES sienta las bases para dar pie a la modernización de los municipios, a través de la planificación municipal.
- Promueve los espacios de Participación Ciudadana, en la toma de decisiones y en la corresponsabilidad de esas decisiones.
- Promueve la transparencia en la gestión, garantizando el uso eficiente de los recursos, en respuesta a las necesidades reales que tiene cada municipio.
- Facilita los recursos financieros para el desarrollo de proyectos que beneficien directamente a la población, y, además, es un aporte que sirve para cubrir los gastos de funcionamiento correspondientes a la gestión municipal.

El fondo FODES lo constituye el 7% del Presupuesto General de la Nación para este año el monto que se le adjudico a Huizúcar fue de \$ 756,576.47.

#### 1.6.7.2 FONDOS PROPIOS

La alcaldía cuenta con fondos propios que estos son los que se derivan de los servicios que prestan a la población como lo son tramites de asentamiento de propiedades, registros civiles y lo correspondiente a los impuestos y tasas municipales. (Ver anexo3).

#### 1.6.7.3 PRESTAMOS INSTITUCIONALES

Cuenta también con la ayuda de poder acceder a préstamos institucionales a través de la banca privada, estos préstamos son posibles ya que las alcaldías son instituciones estatales que se rigen como parte del gobierno y es ahí donde se les pueden otorgar créditos teniendo como fiador principal al gobierno central.

#### 1.6.7.4 FISDL

Otra de las fuentes de ayuda es el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local( FISDL), es el organismo ejecutor del Programa Comunidades Solidarias Rurales, el cual interviene en los municipios en Pobreza Extrema Severa y Alta de acuerdo al Mapa Nacional de Pobreza, que es una herramienta que

permitió focalizar la pobreza en el país. Éstos se presentan como proyectos y luego se estudian y se diagnostica su nivel de necesidad primaria.

## **2. LA PLANEACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN<sup>6</sup>.**

En términos de evolución histórica, la planificación pasó por diferentes enfoques:

Década del 50: la planificación se volcó a la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo. El factor clave era el control. Cobraba gran relevancia el presupuesto y el control de gestión. Los esfuerzos se encaminaban a cumplir con el presupuesto anual.

Década del 60: la planificación fue utilizada para la coordinación de las diversas unidades de la organización. El factor clave fue la coordinación. Se elaboraban planes a mediano y largo plazo. Se asignaban recursos entre ejercicios presupuestarios.

Década del 70: las organizaciones, debido a la complejidad de sus estructuras, enfocaron la planificación hacia la obtención de metas. El factor clave fue la metodología de trabajo. Cobró relieve la planificación estratégica y la dirección por objetivos. Se iniciaba el análisis de la organización y de su entorno, y a partir de esto, se evaluaban diversas alternativas de actuación, se seleccionaba una acción, que recibía los recursos necesarios.

Década del 80: la planificación se dirigió hacia la creación de una nueva cultura administrativa. Mayor importancia a la gestión de los recursos humanos. Se puso énfasis en la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Década del 90 hasta nuestros días: se busca atender la evolución rápida del entorno, diseñando el futuro a cada momento. El factor clave es la prospectiva. Cobran importancia el pensamiento estratégico, la misión, los valores, la participación ciudadana y la cultura organizacional. Podemos concluir que la planificación

---

<sup>6</sup> Programa de capacitación para líderes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, autoridades y funcionarios municipales para el desarrollo local participativo y transparente. Modulo 1

pública, a través de las décadas señaladas, va transformando su enfoque, dedicado en principio al cumplimiento del presupuesto, pasando de un marco netamente técnico e interno a la anticipación de los cambios, con una amplia participación de los diferentes sectores de la comunidad.

## **2.2. CONCEPTO DE PLANEACION**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización<sup>7</sup>

## **2.3. TIPOS DE PLANEACION Y SUS CARACTERISTICAS**

- 1) **PLANIFICACIÓN NORMATIVA O TRADICIONAL:** Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.

La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:

- Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
- Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción.
- Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio.
- Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación.
- Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual.
- Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo gubernamental.
- El planificador es “omnisciente”.
- Se subdivide en: Centralizada (Países socialistas) y Mixta, Pluralista, o Indicativa (Países de Latinoamérica).
- Utiliza conceptos de Políticas, Proyectos, Acciones y Recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

---

<sup>7</sup>Administración moderna Escrito por Agustín Reyes Ponce, Agustín Reyes

- 2) PLANIFICACIÓN SITUACIONAL: Para este enfoque la planificación es: “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”. (Castellano, 1998)

Otra definición dice que: “Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social”. (Amarista – Camacho, 2004)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el cambio social.
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.
- Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

La planificación situacional se da en cuatro momentos básicos, los cuales son:

- El momento explicativo se basa en flujogramas de causa – efectos para cada problema considerado.
- En el momento normativo se establece el “deber ser”. Determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguido.
- En el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el “poder ser”. Es decir, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los

obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones. Se ubican las trayectorias y se selecciona el curso de acción sobre el cambio situacional esperado.

- Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujo grama situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

- 3) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: A este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición proactiva, aún con los riesgos que ello supone.



- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

1. Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
2. Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.
3. La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.
4. Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de Pareto, histograma y matriz de selección.

- 4) **PLANIFICACIÓN TÁCTICA OPERACIONAL**: La planificación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.

- Trata con actividades normales programables.
- Se maneja información interna y externa.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.
- Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

### **3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La planeación estratégica surgió en la década de los años 50 procedentes de dos corrientes de pensamiento relativas a la práctica de la gestión empresarial.

Una corriente provino del desarrollo de la planeación de programas y presupuestos a raíz de la segunda guerra mundial. Muchas compañías adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones.

Los presupuestos anuales pronto se extendieron a planes quincenales, debido al creciente reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo, que conllevan las decisiones empresariales.

La segunda corriente de pensamiento se originó en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global.

Hasta ese momento, la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones tales como producción, finanzas, marketing, logística, control, etc. Sin embargo, a medida que las compañías crecieron y se hicieron de un método sistemático para establecer sus estrategias.

Así la Planeación Estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales del año de 1950. La compañía General Electric fue la primera en implementarla para estudiar sus mercados y anticipar posibles escenarios futuros. Tras aplicarse

extensivamente durante los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de la década de los 80 esta Planificación se adaptó a la resolución de los problemas de áreas urbanas y de regiones.<sup>8</sup>

### **3.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es el esfuerzo sistemático y más o menos informal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.<sup>9</sup>

“La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.”<sup>10</sup>

### **3.3 PLAN ESTRATÉGICO**

Se refiere a la conducta que debe seguir la dirección de una alcaldía, en su intento de alcanzar con éxito sus fines, a pesar de la organización para lo cual debería estar preparada.

El plan determina la forma en que los recursos humanos, materiales y técnicos, deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener resultados ante la presencia de ciertas dificultades representadas por las variables internas y el entorno de la organización.

Plan estratégico es una guía para la acción y desarrollo de la comuna que debe estar asumido al menos por los directivos. Por lo tanto una fase de vital importancia en el desarrollo del plan estratégico consiste en asegurar su implementación y crear los controles consiguientes que advierta sus desviaciones.

El plan estratégico es un producto que surge a raíz de todos los esfuerzos de planeación de la corporación, de sus habilidades y carencias internas, de los cambios que anticipa en el medio ambiente y de las

---

<sup>8</sup>Trabajo de Graduación Presentado por Ana Gloria Méndez y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. “Metodología para elaborar un plan Estratégico para el Desarrollo de los Municipios del Concejo Directivo de Alcaldes (CDA) del Departamento de La Paz. Diciembre de 1998

<sup>9</sup> Trabajo de Graduación Presentado por José Andrés Castillo y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. “Diseño de un Plan Estratégico para la Alcaldía de Soyapango, en la recolección selectiva de los desechos sólidos” 2001.

<sup>10</sup> Bibliografía consultada: Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”.

maniobras contingentes de la competencia. Este plan proporciona la respuesta a tres preguntas estratégicas básicas, para cualquier empresa: <sup>11</sup>

- ¿Qué se hará y por quién?

Cuando se responde a la primera pregunta, se define la misión donde debe dirigirse la alcaldía.

- ¿Qué objetivos se desean alcanzar?

La segunda pregunta establece las prioridades de la empresa y que los resultados se desean lograr al realizar determinadas actividades.

- ¿Cómo debe dirigir las actividades de la organización para alcanzar los objetivos escogidos?

Con la tercera pregunta se determinan las estrategias que las empresas seguirán para alcanzar los objetivos, considerando los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones.

### **3.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica tiene mucha importancia porque prevé el futuro de la empresa imprimiendo la dirección y propósitos correctos para responder a los cambios ambientales e internos.

Para obtener la importancia de la planeación estratégica se pueden considerar varios factores:

- El acelerado cambio tecnológico
- La creciente complejidad del oficio gerencial
- La creciente complejidad del ambiente externo
- Intervalo entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.

La planeación estratégica es importante para tomar decisiones oportunas debido a la complejidad del ambiente en que se mueve la empresa, ante fluctuaciones de costos de capital en el mercado,

---

<sup>11</sup> Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15.

reglamentaciones gubernamentales, decisiones legales, exigencias de los accionistas e incluso actividades sindicales.<sup>12</sup>

Todos estos factores pueden tener algún nivel de respuesta si la misión, estrategias, objetos y propósitos están formulados adecuadamente.

La planeación estratégica introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Según el autor George A. Steiner en su libro "Planeación Estratégica" Una de las ventajas es que puede simular el futuro.- en papel.- En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de las características principales de la Planeación Estratégica observamos las siguientes:

1. **Nivel de conducta.** La planeación Estratégica se dirige desde los máximos niveles de dirección y su relación con las decisiones se realizara exclusivamente a los citados niveles.
2. **Regularidad.** La Planeación Estratégica es al mismo tiempo continuo e irregular. El proceso es continuado, pero el momento de la decisión es irregular porque depende y se desencadena por las oportunidades, nuevas ideas, iniciativas gestoras, crisis y otros estímulos en modo alguno clasificables de rutinarios.
3. **Valores Subjetivos.** La planeación Estratégica está cargada de apreciaciones personales de los dirigentes de la empresa, y muchas veces se basa más en la intuición de estos que en cifras específicas.
4. **Incertidumbre.** Existe un alto grado de incertidumbre debido a que la dimensión de tiempo es larga, aproximadamente cinco años, y los riesgos son de difícil evaluación y gran importancia.
5. **Naturaleza de los problemas.** Los problemas de la planeación estratégica no están estructurados ni tienden a ser de una sola clase.

---

<sup>12</sup>Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15

6. **Necesidades de la información.** La planeación estratégica requiere grandes dosis de información que deriven y se relacionen con áreas del conocimiento ajenos a la corporación.

7. **Horizonte del tiempo.** La planeación estratégica suele cubrir un periodo prolongado de tiempo, pero a veces la duración es muy corta y varía con el tema.<sup>13</sup>

8. **Lo completo.** La planeación estratégica cubre, conceptualmente, todo el alcance de una organización. Si bien en un tiempo dado solo pueden constituir el tema de planificación estratégica, unas áreas concretas de la actividad mercantil o industrial, ningún rincón de la actividad corporativa queda excluido de su atención.

9. **Referencias.** La planeación estratégica es original en el sentido de que constituye la fuente u origen de todo el resto de la planificación, la táctica por ejemplo.

10. **Detalles.** Los planes estratégicos suelen ser normalmente amplios y poco minuciosos. Cuanto más extensa sea la estrategia, tanto menores serán los detalles.

11. **Tipo de personal primordialmente implicado.** La mayor parte de la planeación estratégica la realiza únicamente la alta dirección con su staff correspondiente y su número es relativamente pequeño.

### 3.6 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica difiere de los tradicionales esfuerzos de planificación porque provee un modo sistemático y bien concebido para gestionar recursos limitados para atacar temas críticos para la salud y vitalidad económica de un país, a largo plazo, este proceso juega un papel crítico en:

- Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras.
- Identificar tendencia y direcciones que configuren la comunidad ayudando a establecer un nuevo rumbo.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

<sup>14</sup> Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

- Incentivar a la comunidad a buscar oportunidades y actuar, en lugar de reaccionar al cambio.
- Asignar recursos a los problemas más acuciantes.
- Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.
- Asegurar que las actividades de la comunidad tengan un objetivo a largo plazo y que no se ven afectadas por un cambio de liderazgo político.
- Proveer un mecanismo para la cooperación entre los sectores públicos y privados.

### 3.7 TIPOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

**Planeación táctica** - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro. Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

La **planeación estratégica** se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea necesario considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

**Planeación Operativa** - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

### **3.8 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

El Proceso de Planeación Estratégica es un proceso de cambio dinámico, no un evento, un proceso intuitivo que llega a ser didáctico, se involucra a otros en el proceso y se dibuja un "mapa visual". Un proceso direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que se quiere lograr.

Se necesita un proceso de planeación estratégica en cualquier momento en que se trabaje. En un ambiente cambiante e impredecible, y en el que se espera alcanzar algo grande con recursos limitados.

Etapas del proceso de la planificación estratégica

1. Identificar la Misión, Visión, objetivos y los valores de la organización
2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades
3. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas
4. Formulación de Estrategias
5. Implementación de Estrategias
6. Evaluación de los Resultados



## 1. IDENTIFICAR

- **MISIÓN**

La misión de la empresa es su razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a la actividad de la empresa.<sup>15</sup>

Por lo tanto, esta tiene que ser una descripción simplificada y directa de el refleja la existencia y la naturaleza característica de la empresa; al mismo tiempo debe de ser motivadora y congruente, reflejando los valores de la empresa

- **VISIÓN**

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la organización. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se debe concentrar en tres líneas fundamentales de reacción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.<sup>16</sup>

- **POLÍTICAS, OBJETIVOS Y VALORES.**

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización. Los valores son normas, guía y expectativas que determinan los comportamientos apropiados que deben de tener los miembros de una organización entre ellos.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa desean, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, alcanzable, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

---

<sup>15</sup>Rafael Rodríguez, El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios (México: Editorial McGraw-Hill, 2001), p. 16

<sup>16</sup> <http://www.wikipedia.com/administracion/objetivos.html>

## **2. AMBIENTE INTERNO.**

El ambiente interno es conocido también con el nombre de variables controlables ya que la empresa puede ejercer control sobre ellas. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos.

## **3. AMBIENTE EXTERNO**

Es la definición de cómo un proyecto al ponerse en marcha influirá en distintos factores a la comunidad que está directamente involucrado y a la que se está dirigiendo en proyecto.

Estos factores son: Social, en que ayudará y afectará a la comunidad en su moral y valores; Ecológico, refiriéndose a si el proyecto tendrá un impacto en el medio ambiente, ya sea porque utilizará recursos de este o porque las operaciones del proyecto podría afectarlo de alguna manera; Económico, si el proyecto influirá en el comportamiento económico y financiero de la zona en la que se estará dirigiendo. Para ello es necesario evaluar su entorno, este puede llevarse a cabo mediante el análisis del FODA que comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta una empresa, este análisis permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, obteniendo de esta manera un diagnóstico y en función a ello, tomar decisiones acordes a los objetivos.

## **4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.**

La formulación de estrategias es el proceso correcto a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Cuadro N° 1

<b>Interno</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
	Análisis de las fortalezas	Anotar las debilidades
<b>Externo</b>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<b>Anotar las Oportunidades</b>	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<b>Anotar las Amenazas</b>	Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

## 5. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.

La implementación de las estrategias exige saber con qué recursos se cuenta y qué cuellos de botella se tienen para hacer posible la implementación de las estrategias.

Se tienen que evaluar su factibilidad de realización y si realmente ellas favorecerán a los objetivos establecidos. Deben estar avaladas por controles e indicadores que permitan medir al ponerlas en práctica su eficiencia, así como prever las acciones a tomar para retroalimentarlas en caso de estar fallando.

A la hora de dar vida a las estrategias que apoyaran al plan que se ha establecido, la gerencia debe haber evaluado como se ha manifestado siempre en la organización su comportamiento organizacional, como la empresa ha enfrentado los cambios, que resistencias se han dado, que transformaciones se han generado en el desarrollo de la cultura organizacional que en ella opera, cuál ha sido la realidad de su clima organizacional

## **6. EVALUACION DE LOS RESULTADOS.**

Se define evaluación como “una valoración de las intervenciones de acuerdo con los resultados, impactos y necesidades que tienen por objeto satisfacer”. En otras palabras, la evaluación es la utilización del sentido común para formar un juicio basado en los hechos sobre el valor de una acción. La evaluación de resultados tiene una importancia crítica, fundamentalmente, cuando se trata de alinear los objetivos de la organización, la estrategia acordada para su realización y el rendimiento operacional necesario para ejecutarlas.

Sólo teniendo la capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo, en todos los órdenes de la organización, se pueden tomar decisiones operativas alineadas con la estrategia. Para ello es preciso solventar de forma eficaz algunos problemas que surgen tradicionalmente en la gestión y la toma de decisiones, como son:

- Los procesos de presentación de informes son engorrosos y lentos.
- Los datos de los informes se centran únicamente en los resultados financieros, y son ignorados por los gerentes de los centros sanitarios, ya que no ayudan a tomar decisiones operativas.<sup>17</sup>

## **4. LA PLANEACION ESTRATEGIA PARTICIPATIVA**

### **4.5 CONCEPTO**

La Planificación Participativa es el proceso de generación de acciones institucionales consensuadas entre autoridades, funcionarios y ciudadanía en general, destinadas al mejoramiento de los servicios y de la gestión administrativa de la municipalidad.<sup>18</sup>

### **4.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA**

Existen dos elementos centrales para la elaboración de una Planificación Participativa:

1. La identificación de las aspiraciones y necesidades de la comunidad.

---

<sup>17</sup><http://www.es.atosconsulting.com/es>

<sup>18</sup>Programa de capacitación para líderes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, autoridades y funcionarios municipales para el desarrollo local participativo y transparente

2. La definición de actividades y su integración en los planes operativos anuales, para su concreción dentro de un periodo de gobierno municipal.

#### **4.3 EL CICLO DE VIDA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA.**

El proceso de planificación estratégica requiere de una planificación cuidadosa para establecerla, de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Por lo general, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización normalmente para un periodo de dos o tres años.

Es posible identificar en el tiempo claramente el primer paso de una Planificación Estratégica

Participativa; sin embargo a partir de ese momento el proceso nunca más termina.

Una vez elaborada la primera planificación estratégica, e iniciando la implementación de ésta, es necesario monitorear permanentemente la ejecución y desarrollo de las actividades, los plazos, los recursos y el logro de los resultados propuestos.

El monitoreo permanente permite ir afinando la planificación, re planificando cuando sea necesario debido a un dificultad o fallo en la estrategia prevista al inicio, o bien a modificaciones de algunos factores. Nuevamente se ejecuta y se monitorea. Paralelamente al monitoreo, que es sistemático, se desarrollan planificaciones semestrales o anuales, que van acompañadas de un proceso de evaluación de resultados, lo que permite planificar el próximo período de ejecución.

#### **4.4 UTILIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DENTRO DE LAS MUNICIPALIDADES**

La planificación tiene utilidad para la identificación de objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos se convierten en acciones administrativas que promueven un proceso dinámico de vinculación entre la institución municipal y las organizaciones de la sociedad civil. El resultado permite gobernabilidad y credibilidad en la institución municipal y favorece el desarrollo pleno de la comunidad.

Una institución municipal que cuente con un plan participativo podrá mejorar el uso de sus recursos financieros, fortalecer la comunicación interna entre las autoridades y funcionarios, mejorar la

coordinación de actividades, reducir los conflictos, permitir que los funcionarios puedan aportar acciones para el mejoramiento de los servicios, estimular una mayor vinculación de la ciudadanía con su gobierno local y concretar los proyectos previstos.

#### 4.5 DIFERENCIAS ENTRE LA PLANEACION TRADICIONAL Y LA PLANEACION PARTICIPATIVA 19

Cuadro N° 2

PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN PARTICIPATIVA
Centralizada (del centro hacia la periferia)	Centralizada (de la periferia hacia el centro)
Corto plazo (Apunta a los presupuestos anuales)	Largo plazo (Apunta a construir visión de futuro)
Técnica (Realizada por expertos)	Busca el conocimiento existente/ intercambio de saberes
Vertical e impositiva /de arriba hacia abajo (top-down)	Horizontal y concertada (De abajo hacia arriba)
Excluyente	Incluyente
Ignorante de las necesidades de la sociedad	Integral
Intenta homogeneizar	Busca atender las necesidades específicas de cada sector social
Promueve la confrontación	Promueve el diálogo y el consenso

#### 4.6 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

En primer lugar, es necesario definir el momento ideal para realizarla. Convendría que el proceso de planificación se inicie al comienzo de un periodo de gobierno. Esto posibilita la definición de metas en un horizonte de largo plazo, que coincida con el periodo de gobierno municipal, es decir, de cuatro años. En

<sup>19</sup>La trocha al plan de desarrollo. Consejo Nacional de Planeación – Colombia.

caso de encontrarse en una etapa avanzada de gestión municipal, no debería considerarse la ejecución de una Planificación Participativa.

Se podría convocar a sectores y realizar un plan operativo anual o de acción inmediata. En esta fase es ineludible contar con el interés del alcalde Municipal quien tiene que apoyar la ejecución del plan. Luego, conviene elaborar un mapa de actores sociales y políticos del municipio, para invitarlos a participar en el proceso. En la medida en que la convocatoria sea amplia, se logrará mayor confianza en el proceso y una participación activa de los actores como ejecutores de las acciones estratégicas identificadas.

El tercer paso es realizar talleres de planificación donde, en primer lugar, convendría definir una visión del municipio para un horizonte de planificación de largo plazo (4 a 8 años). Esta visión es una declaración de la imagen de ciudad que queremos para el futuro del municipio. Un ejemplo es la visión que las organizaciones de la sociedad civil de Concepción, sus autoridades y sus referentes políticos están desarrollando: "Concepción, ciudad de referencia nacional e internacional en el desarrollo del turismo de naturaleza y la defensa de su identidad cultural, a través del alto nivel de capacitación de su gente, la universalidad de sus servicios e infraestructura urbana".

Una vez que hemos consensuado una visión del municipio se pudiera, con participación de los diferentes actores, definir los aspectos críticos que deben ser abordados para posibilitar el cumplimiento de la visión. Estos aspectos críticos deben ser identificados y sistematizados por áreas de intervención que competen al gobierno municipal, al sector privado por su especificidad y a las organizaciones sociales. En esta etapa se debe realizar el diagnóstico externo y el interno. Este instrumento es conocido como análisis FODA.

Para que sean factibles las estrategias, programas y proyectos, es necesario recordar que la nueva duración del mandato municipal es de cuatro años. Se debe definir qué proyectos se pudieran realizar en este plazo, distribuir anualmente las actividades, considerando siempre la meta final de la visión que nos posibilita la perspectiva de largo plazo.

En definitiva, el proceso de planificación participativa en las instituciones municipales pasa por las siguientes fases:

#### I. Fase estratégica:

- Interés del Intendente y Junta Municipal para la ejecución del proceso.
- Determinación de la visión y misión de la organización.
- Diagnóstico externo: Amenazas y Oportunidades.
- Diagnóstico interno: Fortalezas y Debilidades.
- Cruzamiento y definición de las estrategias.

#### II. Fase táctica:

- Planes por áreas temáticas: recursos humanos, finanzas, servicios y bienes.

#### III. Fase operativa:

- Determinación de proyectos y actividades: Plan Operativo Anual-POA
- Presupuesto.
- Procedimientos.

#### IV. Fase de ejecución de las acciones

- Desarrollo de las actividades y proyectos previstos.

#### V. Fase de seguimiento y control:

- evaluación del desarrollo de las actividades de acuerdo a los indicadores de gestión, incorporando la información al proceso, para cambiar o reforzar acciones previstas en los planes. En las organizaciones sociales, el proceso de elaboración de la planificación participativa tiene las mismas fases.

### **4.7 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN PARTICIPATIVO EXITOSO**

Un plan participativo deberá, antes de su puesta en marcha, atender ciertos aspectos:

- a. Generar una diferenciación de posicionamiento social, económico y cultural, con respecto a otras ciudades de la región o del país. Esto producirá un mayor involucramiento de la ciudadanía, de los sectores productivos y de las organizaciones de la sociedad civil. Esto llevado a cabo con la participación de los habitantes de Huizúcar



- b. Las estrategias del plan deben estar elaboradas en relación con las condiciones externas e internas de la institución municipal u organización social. En el ambiente externo es necesario atender lo referente al ámbito departamental y nacional, por parte de la alcaldía
- c. Las estrategias deberán atender las posibilidades de los recursos disponibles de la institución municipal.

#### **4.8 PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

- 1) Reiterar y comunicar a todos los actores clave sus respectivos compromisos. Una comunicación que haga transparente todo el proceso requiere de creatividad, constancia y de un presupuesto para su implementación. Esto demanda una especial sensibilidad y comprensión de los participantes en el proceso.
- 2) Generar un comité interinstitucional que posibilite el monitoreo y evaluación de las acciones y proyectos implementados.
- 3) Realizar una asamblea ciudadana con los diferentes actores comunitarios, las organizaciones sociales, los medios de comunicación y la ciudadanía en general, para el lanzamiento del plan estratégico y de los mecanismos de participación para el seguimiento y evaluación de las acciones.
- 4) Convendría que el plan participativo esté aprobado por el legislativo municipal a través de una ordenanza que promueva su uso y aplicación durante el gobierno municipal que se inicia y que se constituya administrativamente en un documento de gestión municipal.

#### **4.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA EN EL SALVADOR<sup>20</sup>.**

Durante la implementación del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana ejecutado por RTI en El Salvador, con el auspicio de USAID, el Componente de Participación Ciudadana ha tenido como objetivo fundamental facilitar procesos para que los gobiernos locales logren una efectiva participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la solución de los problemas del municipio.

---

<sup>20</sup> Manual Planeación Estratégica Participativa Herramienta Para Estimular Procesos De Participación Ciudadana En El Ámbito Municipal

Alcanzar este objetivo requiere reconocer la existencia de dos actores fundamentales en el desarrollo de un municipio: el Concejo Municipal y la Sociedad Civil organizada, y, entender la Participación Ciudadana como un espacio de interacción entre el Estado y los ciudadanos, dentro del cual deben garantizarse tres requisitos fundamentales que son: Voluntad, Representatividad y Transparencia, sin cuya presencia no se podrá garantizar su institucionalización.

La experiencia compartida con diferentes Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, dedicadas igualmente a facilitar procesos de Participación Ciudadana en el país desde la firma de los Acuerdos de Paz, permite afirmar que la Planificación Estratégica Participativa es un método idóneo para el estímulo y acompañamiento de procesos participativos en el ámbito municipal pues permite que los actores locales, al concertar la visión estratégica de su municipio, la asuman como un propósito definido y compartido, con el cual comprometerse para que, mediante acciones concretas, ofrezcan soluciones para los problemas identificados durante el ejercicio de planificación participativa.

La concreción de resultados será entonces una motivación sostenida mediante la cual el proceso ganará credibilidad y podrá ir sumando cada vez más ciudadanos interesados en contribuir en el proceso de desarrollo.

Por otro lado la planificación participativa es un método que privilegia el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide en el clima de confianza necesario entre los actores: Concejo Municipal y ciudadanos organizados, para la conducción e institucionalización del proceso participativo.

Las primeras experiencias en planificación participativa fueron realizadas por RTI en 1998, a través de la contratación de Organizaciones No Gubernamentales, pretendiendo aprovechar la cercanía y confianza de los ciudadanos hacia varias de ellas, así como la evaluación de la efectividad de diferentes metodologías para la elaboración Planes de Desarrollo Participativo.

Los resultados de esta experiencia fueron disímiles, no sólo en método sino también en términos del producto final. Por otra parte es notorio el énfasis puesto en la identificación y tratamiento de necesidades sociales y ambientales, dedicándole poco o ningún esfuerzo a la identificación de necesidades y elaboración de propuestas para el sector productivo de los municipios.

Posterior al análisis de esta experiencia y con la consiguiente recopilación de lecciones aprendidas a través del seguimiento de estas experiencias que RTI realizó durante el año 1999 con consultores independientes, el componente de Participación Ciudadana, con la asesoría de Gonzalo Darquea, experto en Planificación Estratégica Participativa, emprende durante el año 2000 la facilitación directa en la elaboración de Planes Estratégicos Participativos en 10 municipios que forman parte del Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Participación Ciudadana.

Es de esta premisa que se parte para elaborar el plan estratégico participativo para la alcaldía del municipio de Huizúcar.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE HUIZUCAR EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

El presente capítulo contiene la Investigación de campo que se realizó, así también se da a conocer la metodología para la ejecución de la misma , al mismo tiempo se detallan las fuentes utilizadas para la recopilación de la información, la determinación de la muestra y las técnicas que se utilizarán para la recopilación de los datos. Con lo anterior se pudo establecer el diagnóstico de la situación actual de las áreas de Planificación y Desarrollo Urbano de la Alcaldía Municipal de Huizúcar. Además se incluye el análisis respectivo de las mismas y finalmente una serie de conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la Investigación de campo.

### **I. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA**

#### **a. Antecedentes.**

La Alcaldía Municipal de Huizúcar del Departamento de La Libertad, actualmente gobernada por su alcalde en funciones Moisés Tamacas, como en toda Organización la actual gestión municipal enfrenta diversos problemas tanto a nivel interno como externo. La Alcaldía no cuenta con una herramienta de planificación estratégica participativa que pueda brindar un camino a seguir para lograr un desarrollo sostenible de los cantones y caseríos que conforman esta villa, actualmente el personal realiza las obras pero estas no están detalladas en planes,

además de las tareas que tienen que realizar el personal no se les da por escrito sino verbal, también presenta la deficiencia de no contar con un método de selección de obras prioritarias para poder realizarlas de forma ordenada.

Como se puede ver los problemas que se dan en la actualidad y para poder comenzar con una propuesta de solución es necesario que se realice el Plan Estratégico Participativo.

## **II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La creación de un plan estratégico participativo para el Municipio de Huizúcar del Departamento de La Libertad proporcionará una herramienta de Gestión Local que fomentara el crecimiento y desarrollo integral del Municipio, que a su vez cimentará las principales bases para la competitividad y sostenibilidad de sus habitantes.

La planeación estratégica permitirá definir las estrategias de acción de cobertura rural y urbana para las actividades sociales, administrativas, educativas y económicas del Municipio de Huizúcar.

## **III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A. GENERAL**

- Elaborar el plan estratégico Participativo que permita el desarrollo y fortalecimiento de la Municipalidad de Huizúcar

### **B. ESPECÍFICOS**

- Establecer la realidad de la problemática y gestión administrativa de la Municipalidad Huizúcar
- Señalar la importancia del plan estratégico que debe implementar la Municipalidad Huizúcar para mejorar su gestión.
- Promover la participación ciudadana en las decisiones a Nivel Local

#### **IV. HIPOTESIS**

##### **A. GENERAL**

- El Diseño de un Plan Estratégico Participativo contribuirá como herramienta de apoyo, al desarrollo comunal y al fortalecimiento de la Municipalidad de Huizúcar, Departamento de La Libertad.

##### **B. ESPECIFICOS**

- La realización de un plan estratégico participativo permitirá la puesta en marcha de una gestión administrativa de la Municipalidad Huizúcar.
- Una vez establecido el diagnóstico de la situación actual de la municipalidad de Huizúcar, confirmara la necesidad de un plan participativo.
- La participación ciudadana permitirá determinar las estrategias a corto, mediano y largo plazo a implementar para el éxito del plan estratégico participativo para la Villa de Huizúcar

#### **V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

##### **A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Al realizar la investigación se utilizó el método científico específicamente el análisis y la síntesis, ya que por medio del primero se pudo localizar y desagregar todos los elementos identificados y estudiados, así como las relaciones con el entorno, el problema y otros aspectos importantes; por medio del segundo se logró integrar todos los elementos, características, fenómenos relativos a la situación en estudio, porque siendo la contraparte del análisis facilitó la interpretación para formular el diagnóstico.

##### **B. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La realización de este estudio es descriptiva, puesto que permite narrar los problemas que ocurren en la Alcaldía Municipal y algunas veces también narra sus causas, sus manifestaciones y variables relacionadas.

### C. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de muestreo que se utilizó es el muestreo aleatorio simple ya que todos los elementos de la población tienen las mismas características, por lo tanto igual probabilidad de ser elegidos.

### D. FUENTES DE INFORMACION UTILIZADAS.

La recolección de la información para nuestra investigación se llevó a cabo mediante la investigación bibliográfica y de campo a través de:

#### a) Fuentes Primarias

La información fue proporcionada por el Concejo Municipal, así como el personal de la institución, a través de la guía de entrevista y las encuestas elaboradas para ello. De igual forma se tomó muy en cuenta la observación directa realizada a ambas partes.

#### b) Fuentes Secundarias

Para realizar esta investigación nos apoyamos en investigación obtenida por medio de leyes, boletines, folletos, normas, textos, periódicos, etc. con información relacionada al tema y necesaria para nuestro estudio.

### E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

#### a) Técnica

##### - Encuesta

A través de esta se obtuvo información de los pobladores que actualmente conforman las ADESCOS de la Alcaldía Municipal de HUIZUCAR, el cuestionario fue de 15 preguntas siendo un total de 20 los encuestados, así como de 5 empleados que nos respondieron

##### - Entrevista

Fue elaborada una guía de preguntas estructuradas que fue dirigida a los miembros del Concejo Municipal siendo de 7 preguntas contestadas por 5 personas que laboran en la municipalidad.

- Observación Directa

Esta fue realizada en dos ocasiones en las cuales se aprovechó de obtener la información documental propia de la institución necesaria para la realización de la investigación, también se observó al Concejo, mediante una de las reuniones que esta realiza semanalmente para determinar y establecer alguna solución a los problemas de la comunidad.

b) Instrumento

- El Cuestionario

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario el cual fue redactado de forma sencilla y comprensible y de esta forma obtener la información precisa, con preguntas abiertas y cerradas; el cual fue dirigido al personal y al Concejo Municipal con lo que se pretende detectar información que conduzca a establecer las Fortalezas y Debilidades así como las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la Municipalidad.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la investigación estuvo integrado por todos los empleados que conforman las áreas de Planificación y Desarrollo Urbano, Registro de Familiar, Registro y Control Tributario de la alcaldía Municipal de Huizúcar , siendo 5 el total de personas que desarrollan las actividades operativas y los jefes que intervienen en la misma a nivel de dirección y subgerentes.

G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para cumplir con el tamaño de la muestra se descartó la utilización de fórmula estadística, debido a que la población es finita, y se tomaron a todos los empleados de las áreas antes mencionadas que suman un total de cinco empleados y quince integrantes de las ADESCOS.

H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la información obtenida, se elaboró la tabulación de la siguiente manera: El cuestionario contenía 15 preguntas entre abiertas y cerradas, se formuló el objetivo para cada pregunta del cuestionario. Se elaboró cuadros para preguntas individuales. La interpretación

consistió en hacer una comparación con las respectivas respuestas que dieron los encuestados, así mismo dando un comentario de éstas.

## I. ALCANCES Y LIMITACIONES

- ALCANCES

Considerando como alcance de mayor importancia, la información obtenida, por ser valiosa para formular el diagnóstico propuesto.

- LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones que se tuvieron fue la poca disponibilidad de documentación necesaria por parte de la Gerente Municipal, para realizar el diagnóstico, basándonos en gran parte a través de la información proporcionada por el personal administrativo y el Concejo Municipal; otra limitante fue la poca utilización de medios audio visuales para la explicación de las dinámicas para la obtención de la información.

## VI. DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE HUIZUCAR

- **FORTALEZAS DE LA ALCALDIA**

Al interior de la Institución existen factores internos que benefician el accionar administrativo y que le permiten desarrollar diferentes actividades. Dentro y fuera de la Alcaldía esta posee un alto grado de aceptabilidad y satisfacción por el trabajo realizado a través del consejo municipal<sup>21</sup> a fin de garantizar el acercamiento con la población y la satisfacción de las necesidades aspectos que también son considerados como fortalezas ya que existe un fuerte involucramiento con los habitantes<sup>22</sup> de los cantones y caseríos cada uno de ellos representados por los miembros de ADESCO<sup>23</sup> y las respectivas directivas de dichos lugares. Este aspecto es importante por que las personas se sienten más cerca y tienen la seguridad que dentro de la institución siempre hay alguien dispuesto a atenderle y resolver de la manera más efectiva.

---

<sup>21</sup> Pregunta # 1,2 y 13 de la encuesta realizado a los miembros de ADESCO

<sup>22</sup> Pregunta # 11, 9-1 y 9-2 de la encuesta realizado a los miembros de ADESCO

<sup>23</sup> Pregunta # 2 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía



Otro de los aspectos que dentro y fuera de la Alcaldía se trata de mantener firmemente es la Transparencia en la información de la utilización de Fondos Públicos <sup>24</sup> ; en esta parte cabe mencionar que si bien es cierto que la Alcaldía municipal proporcionan información confiable y aceptable antes los empleados públicos y la población en general de Huizúcar todavía estos fondos no están siendo encaminados a los proyectos mas necesitados por la población. Pero también es imprescindible destacar la integridad, precisión y exactitud de presentar la información de los fondos pública de manera oportuna y aceptable delante de los empleados y los pobladores en general que son conscientes del hecho.

En la Alcaldía de las propiedades más sentidas y vividas en la institución es la accesibilidad y disponibilidad directa que los empleados y los pobladores tienen con el Alcalde Municipal <sup>25</sup> , esta parte es importante por demuestra la confiabilidad y la receptividad que los empleados y pobladores depositan sobre su máximo representante además de ser una las herramientas mas primordiales para concretar las participación ciudadana, conocer sus necesidades y ganar credibilidad como institución.

- **DEBILIDADES DE LA ALCALDIA**

Al interior de la Municipalidad son determinantes los factores tanto positivos como negativos, además de las fortalezas existen limitaciones que se convierten en barreras para el logro de los objetivos que se persiguen, es decir que son debilidades de la entidad que le impiden el buen desarrollo de actividades y programas en beneficio de la comunidad.

Una de las debilidades principales es la manera empica en que funciona la estructura organizativa si bien es cierto Huizúcar es una población no desarrollada plenamente y su Alcaldía municipal es pequeña esto no debe impedir mantener un orden administrativo de las funciones, jerarquías, actividades de cada puesto y los documentos archivados pertinentes que respalde el orden y la legalidad de sus funciones administrativas para una Alcaldía elementos con los que no cuenta la Municipalidad de Huizúcar<sup>26</sup>.

Herramientas técnicas administrativas defesadas es otra de las debilidades que obstaculizan el desarrollo pleno de los proyectos y por ende satisfacer las necesidades de la población. La Alcaldía no cuenta con un plan estratégico participativo actualizado o alguna otra herramienta que permita determinar los

---

<sup>24</sup> Pregunta # 4 y 5 de la encuesta realizado a los miembros de ADESCO y Pregunta # 4 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

<sup>25</sup> Pregunta # 12 de la encuesta realizado a los miembros de ADESCO y Pregunta # 1 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

<sup>26</sup> Pregunta # 1 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

lineamientos y procedimientos a seguir en la operatizacion de las actividades.<sup>27</sup> Además los empleados manifiestan la necesidad de un nuevo plan estratégico actualizado y que este pueda responder a las necesidades de la población.<sup>28</sup>

Uno de los principales limitantes o problemas que afectan la eficiencia administrativa de la municipalidad es, la falta de programas de capacitación para los empleados <sup>29</sup> y ello conlleva a no cumplir con todos los objetivos propuestos. Así mismo no permite que los empleados se desarrollen o se especialicen en su área de trabajo.

La alcaldía municipal no cuenta con equipo tecnológico actualizado y esto dificulta los procedimientos administrativos dentro de la institución además no se cuenta aun con la automatización de los procesos administrativos por falta de recursos tecnológicos por esta parte la atención y agilidad para el poblador se vuelve más lenta y complicada.<sup>30</sup>

#### • OPORTUNIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL

Entre las variables que la organización debe analizar para convertirse en un polo de desarrollo están:

Al analizar el ambiente en el cual se encuentra inmersa la municipalidad se debe promover la participación ciudadana, en el cual se enfatice la necesidad de organizarse dentro de la Comunidad y de esa forma participar activamente en el proceso de creación y ejecución de proyectos.

Creando espacios de trabajo conjunto participativo y proporcionar actividades con municipios vecinos, garantizando de esta forma la participación de cada comunidad en los diferentes proyectos que la favorezcan.

Tomando en cuenta que los recursos económicos con que dispone la municipalidad no son suficientes para todo el quehacer municipal y siendo la encargada de llevar a cabo proyectos en beneficio del pueblo, podría solicitar recursos financieros a organismos nacionales e internacionales que presten este tipo de ayuda. Hay que tomar muy en cuenta para ello el presupuesto que el Gobierno asigna a las municipalidades, de lo cual el aumento del 1% en el mismo puede contribuir para la realización de algunos

---

<sup>27</sup> Pregunta # 5 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

<sup>28</sup> Pregunta # 6 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

<sup>29</sup> Pregunta # 4 y 7 de la entrevista realizado a los empleados de la Alcaldía

<sup>30</sup> Pregunta # 14 y 15 de la encuesta realizado a los miembros de ADESCO

proyectos que conlleven al desarrollo local. Por otra parte existen proyectos grandes y pequeños, los primeros se hacen con ayuda de las Instituciones encargadas tales como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), con relación a los segundos pueden ser absorbidos por las municipalidades.

El Municipio de Huizúcar tiene un alto potencial de convertirse en una población activamente desarrollada y atractiva para la inversión de sus mismos pobladores, esto se puede lograr a través de las relaciones con organismo de cooperación con el desarrollo comunal formando así las alianzas estratégicas que beneficien y capaciten a los pobladores de Huizúcar.

- **AMENAZAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL**

El medio ambiente que rodea la organización no es solamente oportunidades sino también amenazas que obstaculizan o dificultan el logro de sus objetivos y entre las cuales están las siguientes:

La falta de financiamiento privado es una de las principales amenazas ya que la Alcaldía depende exclusivamente del presupuesto que la gobernabilidad del país asigna y esto limita las actividades y proyectos que cubren las necesidades del Municipio de Huizúcar por que este presupuesto no cubre los gastos e inversiones para mejorar el bienestar de los pobladores.

Otro de los factores amenazantes más importantes es la falta de desarrollo municipal por que existen gran parte de los pobladores de este municipio que no tienen acceso a la educación o a programas de alfabetización, el limitado acceso a los servicios de salud y asistencia social, la legalización y el mejoramiento de las comunidades rurales de todo el municipio en general obstaculizan el progreso y el desenvolvimiento de la población de Huizúcar

Para la municipalidad el alto índice de pobreza es un factor importante, debido a que genera disminución en los recursos financieros disponibles de la misma y no permite satisfacer todas las necesidades de la población. Además existen como la delincuencia y el analfabetismo que no contribuyen al desarrollo del municipio.

## VII. MATRIZ FODA

De lo anterior se puede resumir en una Matriz FODA, tal como a continuación se presenta

Cuadro N° 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen de la gestión municipal</li> <li>• Aceptabilidad y satisfacción por el trabajo realizado por el gestión municipal</li> <li>• Transparencia en la información de la utilización de los fondos públicos</li> <li>• Atención personalizada por parte del alcalde</li> <li>• Involucramiento directo con la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura administrativa deficiente.</li> <li>• Herramientas técnicas administrativas defesadas.</li> <li>• Personal poco calificado y capacitado para labores de planificación</li> <li>• Falta de automatización de los procesos administrativos de la alcaldía</li> <li>• No cuentan con alianzas estratégicas.</li> <li>• No cuentan con equipos tecnológicos adecuados para realizar sus labores competentes al área de trabajo.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de tener recursos financieros</li> <li>• Relaciones con organismos de cooperación para el desarrollo comunal.</li> <li>• Crear espacio de participación ciudadana e interactuar con ellos</li> <li>• Ser un polo de desarrollo para sus habitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de financiamiento privado</li> <li>• Alto índice de pobreza</li> <li>• Falta de desarrollo municipal</li> <li>• Alto grado de índice delincencial</li> <li>• Alto grado de analfabetismo</li> </ul>

## **VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **• Conclusiones**

Después de realizado el diagnóstico a la Alcaldía Municipal de Huizúcar a través de la encuesta dirigida al Personal, a los miembros del Concejo y representantes de las comunidades, se enumeran siguientes mencionadas a continuación:

1. Cuentan con un Plan Estratégico caducado que no contenga la información necesaria y oportuna que permita obtener mejores decisiones y un mejor aprovechamiento de los recursos.
2. Los empleados de la Alcaldía Municipal no se encuentran completamente capacitados para cubrir con sus funciones requeridas del puesto de trabajo.
3. En el área administrativa, específicamente en organización no cuentan con un organigrama debido a que no se han preocupado por elaborarlo y algunos puestos de trabajo no cumplen sus funciones de coordinación y subordinación y no existen dentro de la estructura jerárquica.
5. Dentro de la Municipalidad no cuenta con el equipo tecnológico adecuado para suplir sus actividades y los procesos de los servicios prestados a la población

### **• Recomendaciones**

En respuesta a las conclusiones obtenidas del diagnóstico a la Alcaldía Municipal de Huizúcar, a través encuesta dirigida al Personal, a los miembros del Concejo y representantes de las comunidades se elaboran las recomendaciones siguientes:

1. Se recomienda, el diseño de un Plan Estratégico que esté orientado a mejorar la administración de la Alcaldía Municipal de Huizúcar y a las necesidades de la población y por consiguiente el aprovechamiento en el uso de los recursos.
2. Elaborar un nuevo organigrama el cual se adecue a los puestos de trabajo que realmente existen en la Alcaldía y que refleje claramente los niveles jerárquicos de la misma.
3. Capacitar al personal de la Alcaldía para que se especialice en el área de trabajo, ayudando de esa forma a solucionar problemas en la institución.

## **CAPITULO III DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO COMUNAL Y A LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZUCAR EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

### **A. OBJETIVOS**

#### ✓ General

- Proporcionar un Plan Estratégico que permita a la Alcaldía Municipal de Huizúcar administrar con eficacia y eficiencia los recursos disponibles, de tal manera que contribuya al Desarrollo Comunal del municipio en la prestación de servicios que esta ofrece.

#### ✓ Específicos

- Contribuir a que se logren los objetivos propuestos por la institución a través del diseño de un plan estratégico.
- Formular estrategias resultantes de la matriz FODA con el propósito de alcanzar los objetivos de la Alcaldía Municipal.
- Establecer los lineamientos a seguir para el desarrollo de las diferentes actividades a realizarse dentro de la Alcaldía.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas a través de programas de capacitación permanente al personal de la municipalidad para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

### **B. IMPORTANCIA**

Este capítulo representa un apartado importante debido a la necesidad existente de un Plan Estratégico que contribuya como herramienta administrativa mejorando los servicios a través del fortalecimiento de la gestión de la Institución.

## **C. CONTENIDO**

El capítulo tiene por objeto presentar una serie de elementos que conforman el Plan Estratégico propuesto para el buen funcionamiento y desarrollo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar, los cuales son los siguientes:

Primeramente la formulación de visión, misión y objetivos, seguidamente se da a conocer la formulación de estrategias, luego se realiza la fijación de metas, políticas y recursos, posteriormente se detallan los recursos para la implementación así como la Programación de Actividades a Corto y Mediano Plazo, Plan de implementación y finalmente el Control y Evaluación del plan.

## **D. PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN.**

### 1. Visión

Proyectar una Institución municipal participativa, unida, capaz y comprometida con los cambios políticos, económicos y sociales que contribuyan al desarrollo local en el Municipio.

### 2. Misión

Ser una Institución con mejores servicios y profundo sentido humanista hacia las comunidades mediante el apoyo de un personal idóneo y capacitado.

### 3. Valores

#### a) Transparencia

Trabajar con transparencia desde cualquier punto de vista, con disponibilidad de ser auditado en el momento que estime conveniente la Corte de Cuentas.

#### b) Equidad

Brindar un servicio con igualdad sin tomar en cuenta las diferencias políticas e ideológicas.

#### c) Participación

Trabajar en concordancia con las diferentes comunidades del municipio.

#### d) Responsabilidad

Brindar solución oportuna y eficiente con la capacidad de resolver los problemas de la municipalidad en el momento que lo requiera.

#### e) Honestidad

Actuar con honestidad en todo el quehacer municipal que se lleve a cabo.

#### f) Confiabilidad

Inspirar credibilidad y seguridad a la población para que den a conocer sus problemas y brindar una solución oportuna.

#### g) Trabajo en equipo

Trabajar en coordinación municipalidad y comunidad para lograr con prontitud las carencias de la población.

### 4. Objetivos

#### a) Objetivo General

Impulsar una Institución Municipal que promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Huizúcar.

#### b) Objetivos específicos

1. Contar con información y propuestas que faciliten la elaboración y ejecución de los planes.
2. Implementar una metodología adecuada que permita la participación de todas las comunidades en el proceso de planificación.
3. Optimizar los recursos actuales con el fin de generar fuentes alternativas de financiamiento.
4. Capacitar constantemente al personal de la Institución para que proporcione un servicio eficiente y personalizado acorde a las necesidades de la comunidad.



## **E. EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Estos elementos servirán de base para clasificar las estrategias por áreas funcionales:

### a. Área económica

Esta engloba el Desarrollo Económico, el Empleo y el Comercio del municipio de Huizúcar tiene como objetivo promover y desarrollar las medidas orientadas a potenciar una Captación de inversiones públicas y privadas, promoción del municipio para la captación de actividades empresariales, desarrollo, gestión y explotación de suelo e inmuebles que generen riqueza y empleo para el municipio.

### b. Área social

Esta engloba la generación de nuevas formas de comunicación interna y/o externa, con el fin de potenciar la identidad del Desarrollo Social, para el conocimiento de su gestión por parte de la ciudadanía. En ese orden, diseña en forma y contenido los proyectos de comunicación y difusión de los programas, actividades y acciones de las distintas áreas de la alcaldía de Desarrollo Social.

### c. Área ambiental

Esta engloba las áreas de saneamiento y preservación del ambiente total del municipio considerando los sistemas integrales del tratamiento general de residuos y desechos sólidos urbanos peligrosos y patológicos; sistemas integrales de tratamiento y disposición de mantos acuíferos y desarrollo urbano.

### d. Área institucional

Esta área enmarca las actividades generales de administración, planificación, dirección y control que se originan dentro de la alcaldía, también comprenden las áreas de alcance externo de estas funciones.

## F. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En el capítulo II se presentó la matriz FODA, en base a la cual se formularan las estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia para la Alcaldía Municipal de Huizúcar

### I. Estrategias Ofensivas Integración de Fortalezas y Oportunidades

Cuadro N° 4

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena imagen de la gestión municipal</li> <li>Aceptabilidad y aceptación por el trabajo realizado por la gestión municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de tener recursos financieros</li> <li>Relaciones con organismos de cooperación para el desarrollo comunal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia en la información de la utilización de los fondos públicos</li> <li>Atención personalizada por parte del alcalde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear espacio de participación ciudadana e interactuar con ellos</li> <li>Ser un polo de desarrollo para sus habitantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento directo con la población</li> </ul>	

Ofensiva N° 1 La municipalidad debe establecer el mecanismo que le permita ampliar sus Relaciones con Organismos que le permitan expandir el desarrollo comunal y a la vez proporcionar una buena imagen de la gestión del actual Gobierno Municipal.

Ofensiva N° 2 A través de la creación de nuevos espacios de desarrollo para todo el municipio por medio de talleres participativos para jóvenes y adultos se lograra la aceptabilidad y satisfacción por el trabajo realizado por la gestión municipal, al igual que se generara un involucramiento directo con la población.

Ofensiva N° 3 La transparencia en la información presentada sobre el uso de los fondos invertidos en cada uno de los proyectos que realiza la Alcaldía municipal de Huizúcar y la atención personalizada por parte del Alcalde permitirá ser un polo de desarrollo para todos los habitantes del municipio, garantizando que los créditos serán utilizados adecuadamente en beneficio de la Comunidad

## II. Estrategias Defensivas Integración de Fortalezas y Amenazas

Cuadro N° 5

FORTALEZA	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen de la gestión municipal</li> <li>• Aceptabilidad y satisfacción por el trabajo realizado por el gestión municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de financiamiento privado</li> <li>• Alto índice de pobreza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia en la información de la utilización de los fondos públicos</li> <li>• Atención personalizada por parte del alcalde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desarrollo municipal</li> <li>• Alto grado de índice delincencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento directo con la población</li> </ul>	

Defensiva N° 1 Mantener una buena imagen de la gestión Municipal, la aceptabilidad y la satisfacción por el trabajo realizado de esta ayudara a atraer la inversión de parte del sector privado y promover así la inversión dentro del Municipio.

Defensiva N° 2 La atención personalizada con el Alcalde y el involucramiento directo de la municipalidad con los habitantes permitirá crear espacios de participación ciudadana, y por medio de las Directivas Comunes identificar los verdaderos problemas medio ambientales y de infraestructura que sirvan para el desarrollo del municipio.

Estrategia Defensiva N° 3 La implementación de un nuevo plan Estratégico Participativo en el Municipio de Huizúcar contribuirá al manejo, ahorro, focalización y Transparencia de los recursos financieros logrando así combatir la falta de desarrollo municipal.

### III. Estrategias Adaptativas o de Reorientación Integración Debilidades y Oportunidades

Cuadro N° 6

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura administrativa deficiente</li> <li>• Herramientas técnicas administrativas desfasadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de tener recursos financieros</li> <li>• Relaciones con organismos de cooperación para el desarrollo comunal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal poco calificado y capacitado para labores de planificación</li> <li>• Falta de automatización de los procesos administrativos de la alcaldía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear espacio de participación ciudadana e interactuar con ellos</li> <li>• Ser un polo de desarrollo para sus habitantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con alianzas estratégicas.</li> <li>• No cuentan con equipos tecnológicos adecuados para realizar sus labores competentes al área de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de analfabetismo</li> </ul>	

Reorientación N°1 Actualizar las herramientas técnicas administrativas adecuadas que ayudaran al fortalecimiento de toma de decisiones cruciales ante algún tipo de desequilibrio o disparidad en los procesos dentro de la organización, esto a la vez generara que los espacios creados de participación ciudadana e interacción entre los pobladores puedan tener una base de necesidades sistematizada y actualizada que pueda a la vez ser una herramienta que permita conocer las deficiencias de la comunidad y su prioridad para brindar la solución oportuna por la comuna de Huizúcar.

Reorientación N°2 Diseñar un Plan Estratégico como herramienta técnica en el cual se redefinan las funciones administrativas y de dirección lo cual sirva de soporte para adquirir financiamiento con instituciones nacionales e internacionales, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Reorientación N°3 Buscar alianzas estratégicas con diferentes organismo empresariales u organismos sin fines de lucro con el objetivo a que estas alianzas estratégicas puedan contribuir a superar las barreras de alfabetización, capacitar y entrenar al personal y ser un medio para obtener nuevas fuentes de financiamiento a fin de convertir al municipio de Huizúcar en un polo de desarrollo para sus pobladores.

#### IV. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA INTEGRACION DEBILIDAD Y AMENAZAS

Cuadro N° 7

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura administrativa deficiente</li> <li>Herramientas técnicas administrativas desfasadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de financiamiento privado</li> <li>Alto índice de pobreza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal poco calificado y capacitado para labores de planificación</li> <li>Falta de automatización de los procesos administrativos de la alcaldía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de desarrollo municipal</li> <li>Alto grado de índice delincencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuentan con alianzas estratégicas.</li> <li>No cuentan con equipos tecnológicos adecuados para realizar sus labores competentes al área de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grado de analfabetismo</li> </ul>	

Supervivencia N°1: Complementar las actividades municipales con el uso de recursos, equipos tecnológicos y procesos sistematizados que contribuyan a la eficacia y eficiencia de las operaciones dentro de la Alcaldía Municipal y de esta manera se contribuya al desarrollo municipal atreves de los avances tecnológicos

Supervivencia N°2 : Implementar programas de capacitación constantes al personal sobre la información institucional, planeación estratégica y beneficios que proporcionen un cambio, con ayuda de instituciones

que dan asistencia técnica a las municipalidades , coordinándose a la vez con directivas comunales para que la población tenga conocimiento e involucramiento en los proyectos y actividades a realizar; por otra parte promover el emprendedurismo local que ayuden a formar microempresas u que estas a la vez conlleve a afrontar las transformaciones comerciales que coadyuven a disminuir el índice de pobreza en el municipio.

Supervivencia # 3 Fomentar la formación y educación de una manera agresiva con campañas de alfabetización para el municipio de Huizúcar, así como la implantación de pequeñas cooperativas solidarias que promuevan el desarrollo sectorial, estos a su vez utilizan la mano de obra local y pueden crear un círculo de crecimiento para expandirse y lograr que mas pobladores estén ocupados en los que actividades del municipio y contribuya a disminuir las delincuencia.

## **G. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS POR AREAS FUNCIONALES**

- Área económica

Nº1 Diseñar un Plan Estratégico como herramienta técnica en el cual se redefinan las funciones administrativas y de dirección lo cual sirva de soporte para adquirir financiamiento con instituciones nacionales e internacionales, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Nº2 Buscar alianzas estratégicas con diferentes organismo empresariales u organismos sin fines de lucro con el objetivo a que estas alianzas estratégicas puedan contribuir a superar las barreras de alfabetización, capacitar y entrenar al personal y ser un medio para obtener nuevas fuentes de financiamiento a fin de convertir al municipio de Huizúcar en un polo de desarrollo para sus pobladores.

- Área social

Nº3 Actualizar las herramientas técnicas administrativas adecuadas que ayudaran al fortalecimiento de toma de decisiones cruciales ante algún tipo de desequilibrio o disparidad en los procesos dentro de la organización, esto a la vez generara que los espacios creados de participación ciudadana e interacción entre los pobladores puedan tener una base de necesidades sistematizada y actualizada que pueda a la

vez ser una herramienta que permita conocer las deficiencias de la comunidad y su prioridad para brindar la solución oportuna por la comuna de Huizúcar.

Nº 4 A través de la creación de nuevos espacios de desarrollo para todo el municipio por medio de talleres participativos para jóvenes y adultos se lograra la aceptabilidad y satisfacción por el trabajo realizado por la gestión municipal, al igual que se generara un involucramiento directo con la población.

Nº5 : Implementar programas de capacitación constantes al personal sobre la información institucional, planeación estratégica y beneficios que proporcionen un cambio, con ayuda de instituciones que dan asistencia técnica a las municipalidades , coordinándose a la vez con directivas comunales para que la población tenga conocimiento e involucramiento en los proyectos y actividades a realizar; por otra parte promover el emprendedurismo local que ayuden a formar microempresas u que estas a la vez conlleve a afrontar las transformaciones comerciales que coadyuven a disminuir el índice de pobreza en el municipio.

Nº 6 Fomentar la formación y educación de una manera agresiva con campañas de alfabetización para el municipio de Huizúcar, así como la implantación de pequeñas cooperativas solidarias que promuevan el desarrollo sectorial, estos a su vez utilizan la mano de obra local y pueden crear un círculo de crecimiento para expandirse y lograr que mas pobladores estén ocupados en los que actividades del municipio y contribuya a disminuir las delincuencia

- Área ambiental

Nº 7 La atención personalizada con el Alcalde y el involucramiento directo de la municipalidad con los habitantes permitirá crear espacios de participación ciudadana, y por medio de las Directivas Comunales identificar los verdaderos problemas medio ambientales y de infraestructura que sirvan para el desarrollo del municipio.

- Área institucional

Nº 8 La transparencia en la información presentada sobre el uso de los fondos invertidos en cada uno de los proyectos que realiza la Alcaldía municipal de Huizúcar y la atención personalizada por parte del Alcalde permitirá ser un polo de desarrollo para todos los habitantes del municipio, garantizando que los créditos serán utilizados adecuadamente en beneficio de la Comunidad

Nº 9 La municipalidad debe establecer el mecanismo que le permita ampliar sus Relaciones con Organismos que le permitan expandir el desarrollo comunal y a la vez proporcionar una buena imagen de la gestión del actual Gobierno Municipal.

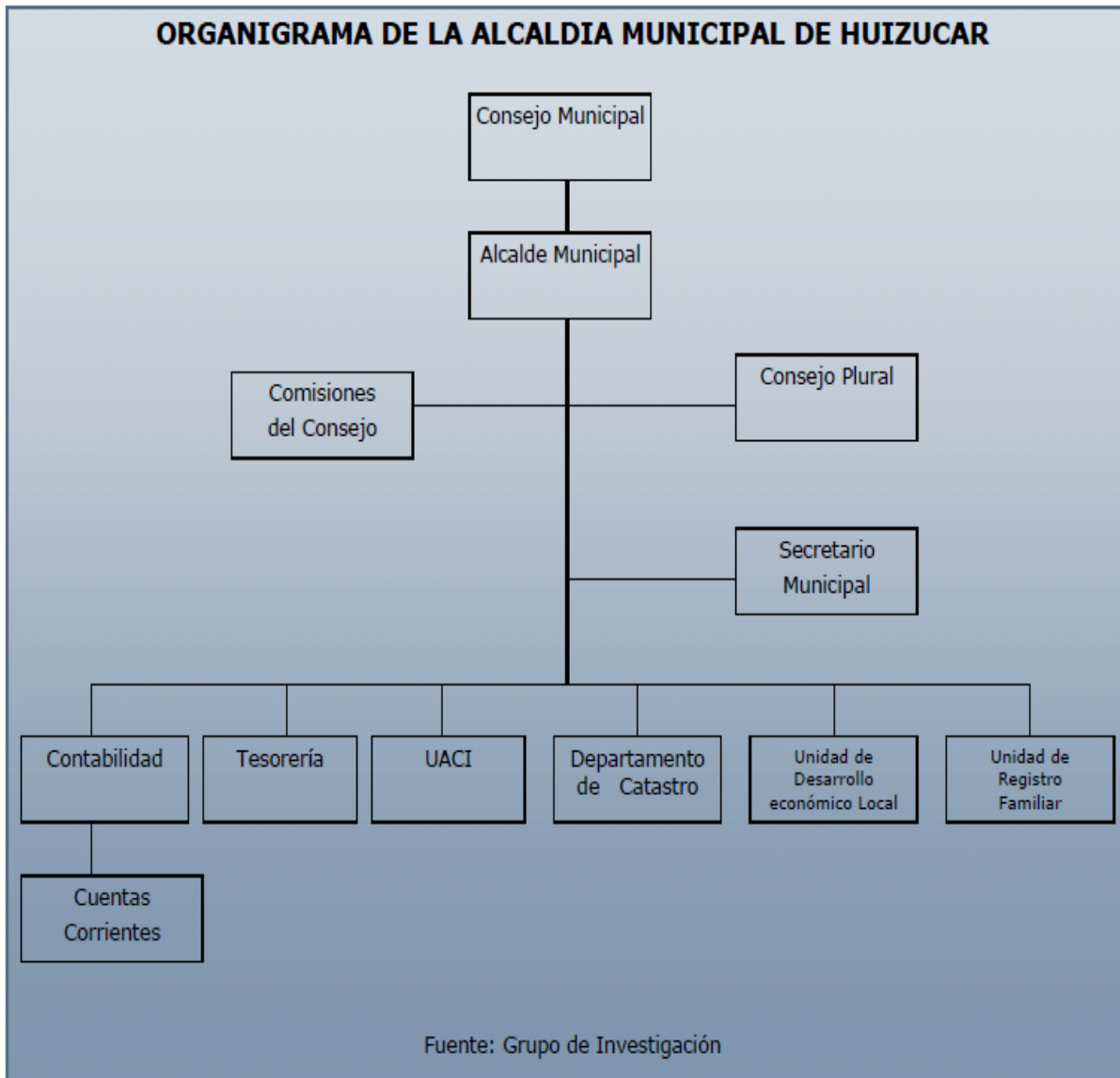
Nº 10 Mantener una buena imagen de la gestión Municipal, la aceptabilidad y la satisfacción por el trabajo realizado de esta ayudara a atraer la inversión de parte del sector privado y promover así la inversión dentro del Municipio.

Nº 11 La implementación de un nuevo plan Estratégico Participativo en el Municipio de Huizúcar contribuirá al manejo, ahorro, focalización y Transparencia de los recursos financieros logrando así combatir la falta de desarrollo municipal

Nº12: Complementar las actividades municipales con el uso de recursos, equipos tecnológicos y procesos sistematizados que contribuyan a la eficacia y eficiencia de las operaciones dentro de la Alcaldía Municipal y de esta manera se contribuya al desarrollo municipal atreves de los avances tecnológicos



## H. ORGANIGRAMA PROPUESTO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE HUIZUCAR



Fecha: Octubre de 2011  
Elabora: grupo de investigación

## I. PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA ECONOMICA

Cuadro N° 8

OBJETIVOS	Acción Estratégica	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2012				2013				2014				2015				2016				RESPONSABLES
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Establecer sistema de desarrollo auto sostenible para el municipio de Huizúcar	Proyectar la buena utilización de fondos públicos por parte de la alcaldía	-Brindar un boletín informativo de la utilización de los fondos en los proyectos que se ejecutan -Creación de una comisión que acuda a las diferentes instituciones de desarrollo como el FISDL dando información de la utilización de los fondos que ellos dan para los proyectos	-personal -computadora -papelería	\$500.00																					Consejo Municipal, Alcalde, Unidad de Contabilidad y tesorería
	Desarrollo de micro empresas	-Impulsar micro créditos para el desarrollo de micro empresas o empresas familiares en Huizúcar -Impulsar la creación de talleres donde lo producido se exponga en ferias de consumo	-Instituciones Financieras -Personal Capacitado	\$10,000.00																					Consejo Municipal, Alcalde, Unidad de Contabilidad y tesorería
	Alianzas estratégicas con ONGS y fundaciones	- Impulsar la creación de una comisión que presente alternativa de proyectos en ONGS y fundaciones sin fines de lucro	-Asignación de personal -Establecimiento de Reuniones	\$2,000.00																					Consejo Municipal, Alcalde, Unidad de Contabilidad y tesorería
	Alianzas estratégicas con hermanos en el exterior	-Promover a través del turismo el desarrollo de Huizúcar -Fortalecer al municipio como pueblo turístico	-Papelería -Contacto Publicitario -Inversión Local	\$5,000.00																					Consejo Municipal, Alcalde, Unidad de Contabilidad y tesorería
	Capacitación Laboral	-Capacitación para microempresarios -Creación de Cooperativas acordes a la realidad del municipio	- Personal Calificado -Interesados para o conformar Cooperativas	\$2,500.00																					Consejo Municipal, Alcalde, Unidad de Contabilidad y tesorería

## J. PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA SOCIAL

Cuadro N°9

OBJETIVOS	Acción Estratégica	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2012				2013				2014				2015				2016				RESPONSABLES
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Promover el mejoramiento de la calidad de vida los habitantes del municipio de Huizúcar	Ampliar la oferta de educación	-Incrementar la oferta de Educación en el nivel parvulario, medio y bachillerato. -Erradicar el Analfabetismo y Deserción Escolar "0" -Crear Fondo de ayuda para estudiantes de escasos recursos. -Promover la Educación Tecnológica.	-Construir mas escuelas -Contratar mas Docentes -computadora, internet, material didáctico Personas dispuesta a apadrinar	\$80,000.00																					Director de Desarrollo Económica Social
	Fomentar y potenciar la formación en áreas artísticas y culturales	-Construcción de la casa de la cultura -Creación del grupo de Danza Municipal. -Creación de círculos literarios y artísticos	-materiales de construcción -maquinaria -libros -personal	\$40,000.00																					Director de Desarrollo Económica Social
	Formación para el Desarrollo de las personas	-Talleres Vocacionales para reducir la pobreza: automotriz, construcción, corte y confección, panadería. -Formación de valores, autoestima y salud mental en Centros Escolares, a través de charlas impartidas por jóvenes y especialistas en los temas	-Personal capacitado -maquinas de costura -Hornos -maquinar automotriz	\$35,000.0																					Director de Desarrollo Económica Social
	Motivar a la población de Huizúcar para que se integren a la práctica del deporte.	-Formación de comités deportivos en el área rural. -Creación de escuelas deportivas -Publicación y difusión de eventos deportivos: Exhibición y torneos -Campaña de rescate de canchas deportivas en el área rural.	-materiales de construcción -personal calificado -herramientas deportivas -material publicitario -grupos participativos	\$26,000.00																					Director de Desarrollo Económica Social
	Mejorar la atención Médica de la población.	-Creación de clínicas médicos en los cantones del municipio. -Campañas médicas y odontológicas. -Implementar el servicio de ambulancia en el Municipio.	-medicinas -médicos -canopys -carro	\$60,000.00																					Director de Desarrollo Económica Social

## K.PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA AMBIENTAL.

Cuadro N°10

OBJETIVOS	Acción Estratégica	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2012				2013				2014				2015				2016				RESPONSABLES
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Promover y mantener limpia la ciudad con un ambiente apropiado para vivir	Impulsar acciones que generen un municipio ordenado, limpio y seguro	-Mejoramiento y ampliación del servicio de alumbrado público -Mejoramiento y ampliación del servicio de alcantarillado en los cantones y caseríos -Construcciones de pasarelas en los cruces de río en la parte del cantón ojo de agua y Nazaret -Mejoramiento, reparación y construcción de vías de acceso desde lo rural a lo urbano	-material eléctrico -materiales de construcción -postes, lámparas, tuberías Mano de obra	\$72,000.00																					Director de Desarrollo Económica Social
	Crear seguridad interna para los habitantes de Huizúcar	-Mejorar la seguridad dentro de los cantones más alejados del casco urbano -Apoyo a la PNC para que mejore sus operativos de seguridad dentro del municipio	-personal de seguridad -puestos policiales	\$5,000.00																					Director de Desarrollo Económico Local/CAM
	Fortalecimiento de la unidad ambiental	-Desarrollar un programa de educación ambiental para hacer conciencia en la población, sobre la conservación, protección y recuperación de los recursos naturales, que incluya formas de reducir, re usar y reciclar los desechos. -Realizar Programas de Drenaje y limpieza de estanques e quebradas y predios baldíos	-papelería -Personal Calificado - Contenedores de basura -materiales de limpieza y construcción	\$20,000.00																					Director de Desarrollo Económico Local/Unidad Ambiental
	Seguridad ambiental	-Crear un Fondo para emergencia	- Donaciones																						Director de Desarrollo Económico Local
	Desarrollo Ambiental	-Gestión de recursos ante la cooperación internacional para financiar servicios básicos de agua, saneamiento ambiental y otros (a través de sus representantes).	-plan de presentación -contactos internacionales	\$7,000.00																					Director de Desarrollo Económico Local/Unidad Ambiental

## L. PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO 2012-2016 PARA EL AREA INSTITUCIONAL

Cuadro N° 11

OBJETIVOS	Acción Estratégica	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2012				2013				2014				2015				2016				RESPONSABLES
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				
					-	=	≡	IV	-	=	≡	IV	-	=	≡	IV	-	=	≡	IV	-	=	≡	IV	
Construir una administración más eficiente y próxima al ciudadano, con la introducción e implementación de nueva tecnología, mejora continua de los procesos claves, de apoyo a la gestión administrativa y facilitar servicios en línea generando condiciones de una ciudad funcional y moderna	Impulsar políticas y acciones que incentiven al personal de la municipalidad	-Capacitación para la creación y desarrollo de procesos gerenciales -Capacitación para el manejo y la operativización de sistemas de informática -Capacitación para impulsar los sistemas y control de calidad. -Capacitación en relaciones públicas y atención a los usuarios.	-Personal capacitado -papelería, Insumos Didácticos	\$15,000.00																					Alcalde y Consejo Municipal
	Instauración de mesas de seguimiento	-Conformar mesas de dialogo comunal entre los cantones -Crear talleres de liderazgo comunal para su desarrollo	-personal capacitado -papelería	\$1,200.00																					Alcalde y Consejo Municipal
	Generar acciones que mejoren las condiciones materiales de los procesos de trabajo al interior de la Municipalidad.	-Dotación y mejoramiento del equipo y mobiliario de trabajo. -Comunicación virtual y creación de pagina WEB -Establecimiento de sistemas y controles de calidad -Adquisición de equipos de informática -Elaboración de manuales de procedimientos	-computadores, impresoras, software, medios audiovisuales, sillas, mesas, escritorios, archiveros	\$75,000.00																					Alcalde y Consejo Municipal
	Sistematizar los procesos operativos de la alcaldía de Huizúcar	-Brindar la posibilidad de pedir información de la alcaldía por medio de una página web actualizada -Permitir que los servicios de pagos de mora o impuestos sean pagados por medio de internet para su ágil desembolso a las arcas de la municipalidad	-Ing. Informático, prototipo del sistema, publicidad e instructores	\$12,000.00																					Alcalde y Consejo Municipal
	Implementación del consejo plural	-Finiquitar los consensos entre los representantes de los partidos políticos	-establecimientos de mesas de diálogos, papelería	\$400																					

## M. COSTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO

Cuadro N 12

NUMERO	AREA DE DESARROLLO	MONTO PRESUPUESTADO
1	Área Económica	\$20,000.00
2	Área Social	\$241,000.0
3	Área Ambiental	\$104,000.00
4	Área Institucional	\$103,600.00
<b>Total</b>		<b>\$468,600.00</b>

Las fuentes de financiamiento podrán estar compuestas por: fondos propios, FODES, titularización y préstamos internacionales o préstamos locales.

## N. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Cuadro Nº 13

OBJETIVOS	Acción Estratégica	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO Y CONTROL			RESPONSABLES
					Fecha de Seguimiento	Resultados Esperados	Periodo Trimestre Trimestre	
Construir una administración más eficiente y próxima al ciudadano, con la introducción e implementación de nueva tecnología, mejora continua de los procesos claves, de apoyo a la gestión administrativa y facilitar servicios en línea generando condiciones de una ciudad funcional y moderna	Impulsar políticas y acciones que incentiven al personal de la municipalidad	-Capacitación para la creación y desarrollo de procesos gerenciales -Capacitación para el manejo y la operativización de sistemas de informática -Capacitación para impulsar los sistemas y control de calidad. -Capacitación en relaciones públicas y atención a los usuarios.	-Personal capacitado -papelería, Insumos Didácticos	\$15,000.00				Alcalde y Consejo Municipal
	Instauración de mesas de seguimiento	-Conformar mesas de dialogo comunal entre los cantones -Crear talleres de liderazgo comunal para su desarrollo	-personal capacitado -papelería	\$1,200.00				Alcalde y Consejo Municipal
	Generar acciones que mejoren las condiciones materiales de los procesos de trabajo al interior de la Municipalidad.	-Dotación y mejoramiento del equipo y mobiliario de trabajo. -Comunicación virtual y creación de pagina WEB -Establecimiento de sistemas y controles de calidad -Adquisición de equipos de informática -Elaboración de manuales de procedimientos	-computadores, impresoras, software, medios audiovisuales, sillas, mesas, escritorios, archiveros	\$75,000.00				Alcalde y Consejo Municipal
	Sistematizar los procesos operativos de la alcaldía de Huizúcar	-Brindar la posibilidad de pedir información de la alcaldía por medio de una página web actualizada -Permitir que los servicios de pagos de mora o impuestos sean pagados por medio de internet para su ágil desembolso a las arcas de la municipalidad	-Ing. Informático, prototipo del sistema, publicidad e instructores	\$12,000.00				Alcalde y Consejo Municipal
	Implementación del consejo plural	-Finiquitar los consensos entre los representantes de los partidos políticos	-establecimientos de mesas de diálogos, papelería	\$400				Alcalde y Consejo Municipal

## Ñ. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación del Plan Estratégico se llevará a cabo una vez diseñada la programación de las actividades a mediano y a corto plazo siendo el concejo Municipal los encargados de impulsar y motivar a las personas involucradas para la ejecución satisfactoria del mismo.

A Continuación se presenta el cronograma de actividades para la Implementación del plan estratégico el cual comprende desde la presentación de la propuesta al Concejo Municipal así como análisis y discusión de la misma, información y capacitación al personal sobre el plan estratégico, puesta en práctica de la propuesta además de la evaluación, seguimiento y control del plan.

### CRONOGRAMA PARA LA IMPLMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO

N	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
1	PRESENTACION DE PROPUESTA AL CONSEJO	■					
2	ANALISIS Y DISCUCION		■				
3	INFORME AL PERSONAL DE PROPUESTAS			■			
4	CAPACITAR AL PERSONAL				■	■	
5	PONER EN PRACTICA PROPUESTA						■
6	EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN						■

Cuadro N° 14

## O. CONTROL Y EVALUACIÓN

Es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos para medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes de la Municipalidad, esta evaluación y control será responsabilidad del Concejo Municipal. Por otra parte el seguimiento al plan estratégico se convierte en una tarea continua y permanente a través de la aplicación del control interno, para esto es necesario apoyarse en la evaluación la que también ayudará a saber si el plan se está desarrollando adecuadamente, y para ver el desarrollo del plan estratégico, ya que permite conocer el nivel de aceptación con base a la satisfacción de necesidades por parte de la población.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- ✓ Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15.
- ✓ Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica".
- ✓ José Larde y Iarín, Villas y Pueblos
- ✓ Manual Planeación Estratégica Participativa Herramienta Para Estimular Procesos De Participación Ciudadana En El Ámbito Municipal.
- ✓ La trocha al plan de desarrollo. Consejo Nacional de Planeación – Colombia.
- ✓ "Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local" Iván Silva Lira, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- ✓ Ponce, Agustín Reyes, Administración Moderna
- ✓ Rafael Rodríguez, El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios (México: Editorial McGraw-Hill, 2001), p. 16
- ✓ Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

### Tesis

- ✓ Proyecto Arquitectónico de un Polideportivo para el Municipio de Huizúcar presentado por ROXANA MARIBEL CABRERA BENAVIDES de la Universidad de El Salvador
- ✓ Trabajo de Graduación Presentado por Ana Gloria Méndez y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Metodología para elaborar un plan Estratégico para el Desarrollo de los Municipios del Concejo Directivo de Alcaldes (CDA) del Departamento de La Paz. Diciembre de 1998
- ✓ Trabajo De Graduación Presentado Por José Andrés Castillo Y Otros. Universidad De El Salvador. Tesis Para Optar Al Grado De Licenciatura En Administración De Empresas. "Diseño De Un Plan Estratégico Para La Alcaldía De Soyapango, En La Recolección Selectiva De Los Desechos Sólidos" 2001.

#### Fuentes:

- ✓ Alcaldía Municipal de HUIZUCAR
- ✓ Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTIC.

#### Fuentes Electrónicas

- ✓ <http://www.wikipedia.com/administracion/objetivos.html>
- ✓ <http://www.fisd.l.gob.sv/institucion/estructura-organizativa.html>
- ✓ <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/9dfb29ba5bbf49fb0625644f006a4d83?OpenDocument>

## ANEXOS

### **Anexo #1**

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley. (Constitución de la República)

Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico 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, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal. (Código Municipal)

### **Anexo #2**

**Art. 207.-** Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las Municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley. (Constitución de la República)

### **Anexo #3**

Art. 63.- Son ingresos del Municipio:

- 1.- El producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales;
- 2.- El producto de las penas o sanciones pecuniarias de toda índole impuestas por la autoridad municipal competente, así como el de aquellas penas o sanciones que se liquiden con destino al municipio de conformidad a otras leyes. Igualmente los recargos e intereses que perciban conforme a esas leyes, ordenanzas o reglamentos;
- 3.- Los intereses producidos por cualquier clase de crédito municipal y recargos que se impongan;
- 4.- El producto de la administración de los servicios públicos municipales;
- 5.- Las rentas de todo género que el municipio obtenga de las instituciones municipales autónomas y de las empresas mercantiles en que participe o que sean de su propiedad;
- 6.- Los dividendos o utilidades que le correspondan por las acciones o aportes que tenga en sociedad de cualquier género;
- 7.- Las subvenciones, donaciones y legados que reciba;
- 8.- El producto de los contratos que celebre;
- 9.- Los frutos civiles de los bienes municipales o que se obtengan con ocasión de otros ingresos municipales, así como los intereses y premios devengados por las cantidades de dinero consignados en calidad de depósitos en cualquier banco;
- 10.- El aporte proveniente del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios establecido en el inciso tercero del artículo 207, de la Constitución en la forma y cuantía que fije la ley;
- 11.- Las contribuciones y derechos especiales previstos en otras leyes;
- 12.- El producto de los empréstitos, préstamos y demás operaciones de crédito que obtenga;
- 13.- El precio de la venta de los bienes muebles e inmuebles municipales que efectúe;
- 14.- Los aportes especiales o extraordinarios que le acuerden organismos estatales o autónomos;
- 15.- Cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas. . (Código Municipal)

## Anexo #4

## Encuesta para las ADESCOS



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

Objetivo de la Investigación: Conocer el desarrollo Comunal y la ejecución de Planes Operativos de la Alcaldía Municipal de Huizucar; para el Diseño de un Plan Estratégico Participativo.

1. ¿Cómo considera el trabajo realizado por el consejo municipal a la fecha?

Acceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

2. ¿Cómo evalúa la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos por parte de la municipalidad?

Acceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

3. ¿Cómo califica el cumplimiento del **plan de trabajo** por parte de la alcaldía municipal?

Acceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

4. ¿Le proporciona la Alcaldía información, como invierte los fondos en las actividades que se desarrolla?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿cómo considera esta información?

Acceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

6. ¿El trabajo realizado por los empleados en general de la alcaldía municipal como lo califica usted?

Acceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

7. ¿Qué opinión da a las **obras realizadas** por el actual gobierno municipal?  
Aceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_
8. Las obras realizadas ¿Están de acorde a las **necesidades** de la comunidad?  
Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
9. ¿Ha participado alguna vez en una reunión para conocer las necesidades de la población o plantear proyectos o generar ideas de inversión dentro de la alcaldía?  
Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Cómo fue tomada su apreciación?  
Aceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_
10. Si su respuesta anterior fue si. Con que frecuencia se realizan estas reuniones?  
Cada mes\_\_\_\_\_ Cada tres meses\_\_\_\_\_  
De 6 meses a un año \_\_\_\_\_ Más de un año\_\_\_\_\_
11. ¿La Alcaldía ha tenido en cuenta las propuestas realizadas por la población durante esas reuniones?  
SI NO NS/NC
12. ¿Con qué herramientas cuenta la alcaldía para lograr que las propuestas ciudadanas sean atendidas más fácilmente?  
**Enumere de 1 a 5 el nivel de importancia siendo uno el de mayor importancia**  
A: Atención Personalizada por el Alcalde/ Área de atención al cliente  
B: Medios electrónicos  
C: buzón de sugerencias  
D: Publicaciones  
E: no cuenta con herramientas  
F: Otras\_\_\_ especifique\_\_\_\_\_
13. ¿Cómo **evalúa** usted la percepción que tiene la población en relación al trabajo y ejecución de los proyectos que la Alcaldía realiza en el municipio?  
Aceptable\_\_\_ Poco aceptable\_\_\_ Nada aceptable\_\_\_

14. Mencione algunas áreas en las que considere que la alcaldía de Huizucar necesita mejorar
15. Que recomendaciones o sugerencias podría hacer para que mejore su trabajo la municipalidad

### Entrevista para los empleados municipales



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



Objetivo de la Investigación: Conocer el desarrollo Comunal y la ejecución de Planes Operativos de la Alcaldía Municipal de Huizucar; para el Diseño de un Plan Estratégico Participativo.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACION.

Municipio: HUIZUCAR

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Función principal: \_\_\_\_\_

Años de laborar: \_\_\_\_\_

Profesión o actividad laboral: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué opina Ud. Sobre La estructura organizativa de la Alcaldía: organigrama, visión, misión y valores de la alcaldía?
2. ¿De que manera se realiza la planificación de los planes y proyectos municipales, existe la participación ciudadana en la elaboración de ellos?
3. ¿El actual consejo municipal ha realizado algún cambio en la forma de cómo se prestan los servicios a la comunidad después de conocer las necesidades de ellos?
4. ¿Qué opinión tiene sobre la forma en que son tomadas las decisiones de inversión en la alcaldía
5. ¿Dispone la Alcaldía de instrumentos técnicos que le permitan dar respuestas a las necesidades de la población tales como: planes operativos, programas y proyectos específicos?
6. ¿Considera necesario la existencia de un nuevo Plan estratégico Participativo dentro de la Alcaldía y como considera que contribuirá dicho plan al cumplimiento de los objetivos de la institución?
7. ¿Cree usted que el consejo municipal conjunto con el Alcalde y los empleados municipales están capacitados para desempeñar el trabajo y los lineamientos establecidos en un nuevo Plan Estratégico Participativo?



## Anexo #5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS MIEMBROS DE ADESCO

### Pregunta # 1

¿Cómo considera el trabajo realizado por el consejo municipal a la fecha?

**OBJETIVO:** Conocer si la población se siente satisfecha de la labor realizada por la municipalidad.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	17	85%
Poco Aceptable	3	15%
Nada Aceptable	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

El 85% de la población encuestada manifestó como aceptable el trabajo realizado por el consejo municipal, sin embargo un 15% de la población manifiesta poco aceptable el trabajo realizado por la municipalidad y para poder cambiar la percepción de la población el consejo municipal debe comprometerse a diseñar estrategias enfocada a mejorar la calidad de vida de la población.

## Pregunta # 2

¿Cómo evalúa la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos de parte de la municipalidad?

**OBJETIVO:** Identificar si la municipalidad está realizando satisfactoriamente la prestación de servicios y está llevando acabo el desarrollo de proyectos dentro de la población de Huizúcar.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	17	85%
Poco Aceptable	3	15%
Nada Aceptable	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



## COMENTARIOS

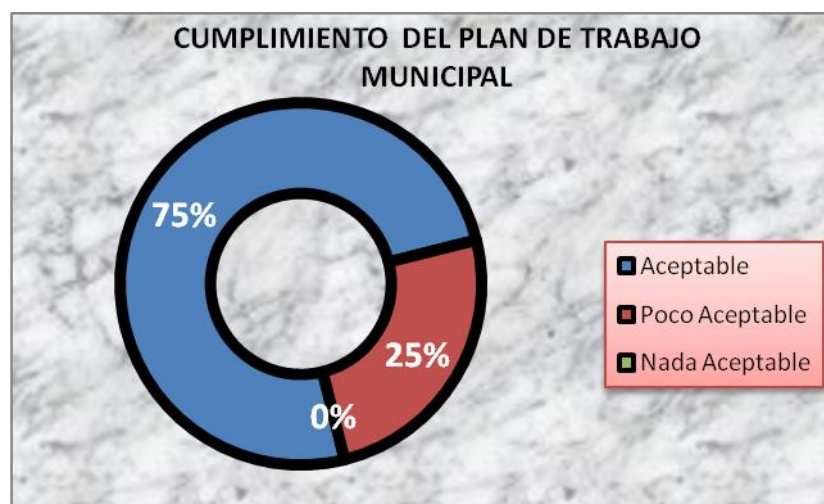
El 85% de la población encuestada reconoce como aceptable la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos realizados por la Municipalidad mientras que el 15% lo ve como poco aceptable.

**Pregunta # 3**

¿Cómo califica el cumplimiento del plan de trabajo por parte de la alcaldía municipal?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de aceptabilidad que tiene el trabajo municipal.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	15	75%
Poco Aceptable	5	25%
Nada Aceptable	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIOS**

El 75% de la población encuestada manifiesta como aceptable el cumplimiento del plan de trabajo Municipal y un 25% cree que por el momento es poco aceptable el cumplimiento del plan de trabajo.

#### Pregunta # 4

¿Le Proporciona la Alcaldía información de cómo invierte los fondos en las actividades que desarrolla?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de transparencia de la utilización de los fondos municipales.

Opciones	Total	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



#### COMENTARIOS

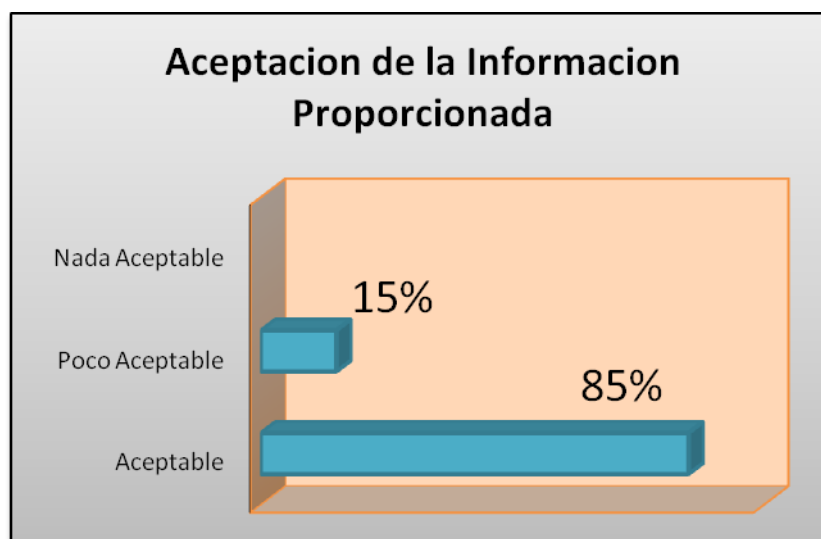
El 90% de la población encuestada declaró que si conoce las actividades que desarrolla la municipalidad y los fondos que se invierten en cada una de ellas, manifestándose así el trabajo conjunto que ha realizado a la fecha la alcaldía junto a la comunidad, mientras que el 10% de la población desconoce la inversión de los fondos por lo que todavía hace falta tomar en cuenta a todos los cantones y caseríos de la municipalidad de Huizucar.

### Pregunta # 5

¿Cómo considera esta Información?

**OBJETIVO:** Medir el grado de claridad de la información proporcionada por la municipalidad.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	17	85%
Poco Aceptable	3	15%
Nada Aceptable	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

El trabajo realizado por la municipalidad para dar a conocer a la población como invierten los fondos en las actividades que realizan hasta el momento muestra un 85% de aceptación de la población encuestada, sin embargo el 15% lo ha visto como poco aceptable, por lo que la municipalidad deberá contrarrestar las debilidades, con estrategias específicas

**Pregunta # 6** El Trabajo realizado por los empleados en General de la Alcaldía Municipal. ¿Cómo lo califica Usted?

**OBJETIVO:** Identificar el grado de aceptabilidad del trabajo realizado por los empleados de la alcaldía municipal.

Opciones	Total	Porcentaje
<b>Aceptable</b>	14	70%
<b>Poco Aceptable</b>	6	30%
<b>Nada Aceptable</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

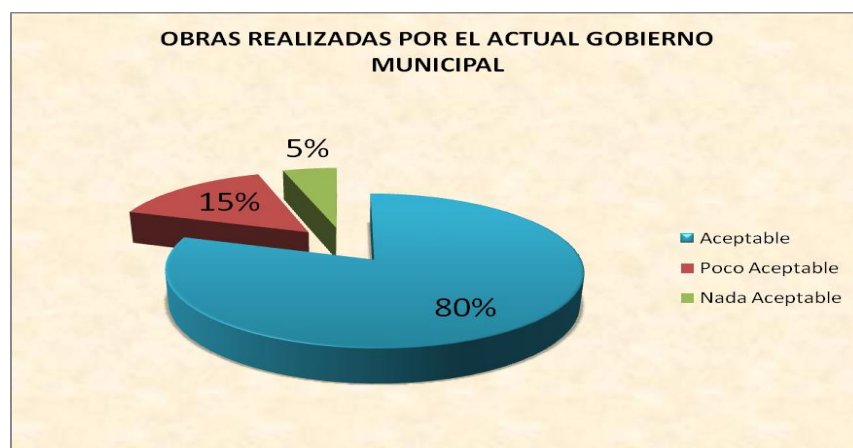
Es necesario conocer cómo califica la población el trabajo realizado por los empleados de la municipalidad pues es con ellos que tienen el contacto para estar informados sobre los proyectos que se llevan a cabo en la Alcaldía y un 70% de la población encuestada percibe como aceptable el trabajo realizado por los empleados de la Alcaldía Municipal, mientras que un 30% lo ve como poco aceptable, en este caso la municipalidad deberá de trabajar de cerca con todo el plantel para poder minimizar este porcentaje.

### Pregunta # 7

¿Qué opinión da sobre las obras realizadas por el actual gobierno municipal?

**OBJETIVO:** Conocer si la población se encuentra satisfecha con las obras realizadas por el gobierno municipal.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	16	80%
Poco Aceptable	3	15%
Nada Aceptable	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

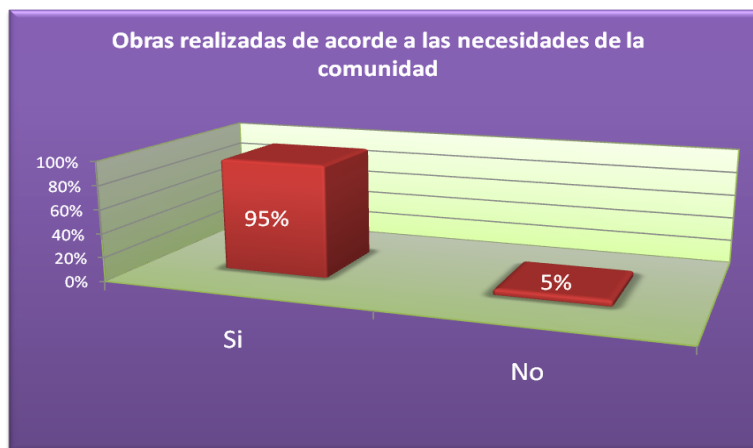
Las obras realizadas por el Gobierno Municipal la población las manifiesta con un 80% como aceptable lo que significa que la municipalidad actual ha tratado de tomar en cuenta todas las necesidades de las comunidades, cantones y caseríos, pero no en su totalidad pues un 15% opina que las obras realizadas son poco aceptables, y un 5% manifiesta que son nada aceptables, la Alcaldía deberá trabajar para tomar en cuenta las necesidades de todo el municipio.

### Pregunta # 8

Estas Obras realizadas. ¿Están de acorde a las necesidades de la comunidad?

**OBJETIVO:** Identificar si las obras realizadas por el Gobierno Municipal van afín con las necesidades de la comunidad.

Opciones	Total	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

El 95% de los encuestados si están satisfechos con las obras realizadas pues si andan acorde a las necesidades de su comunidad, el Gobierno Municipal actual debe trabajar aun mas en satisfacer las necesidades de las comunidades que forman parte del municipio de Huizucar pues un 5% de la población encuestada no está satisfecha con las obras realizadas ya que no están acorde a sus necesidades.



### Pregunta # 9-1

¿Ha participado alguna vez en una reunión para conocer las necesidades de la población o plantear proyectos o generar ideas de inversión dentro de la alcaldía?

**OBJETIVO:** Saber si el Gobierno Municipal realiza reuniones participativas con la municipalidad, para que brinden información de las necesidades de cada cantón o caserío al que pertenezcan.

Opciones	Total	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

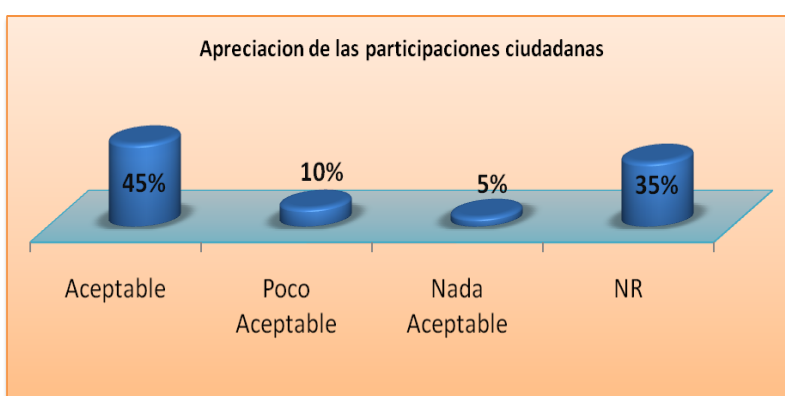
El Gobierno Municipal actual manifiesta que si toma en cuenta la voz ciudadana y la encuesta realizada nos muestra en un 95% se ha cumplido lo declarado por el Alcalde pues si han participado en reuniones participativas realizadas por la municipalidad, un 5% nos declaro que por la lejanía que existe de sus cantones o caseríos no han podido asistir a todas las reuniones que la Arcadia realiza.

### Pregunta #9-2

¿Cómo fue tomada su apreciación?

**OBJETIVO:** Conocer si el Gobierno Municipal toma en cuenta la opinión y las necesidades de la población en las reuniones participativas que realiza.

	Total	Porcentaje
Aceptable	9	45%
Poco Aceptable	2	10%
Nada Aceptable	1	5%
No Responde	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

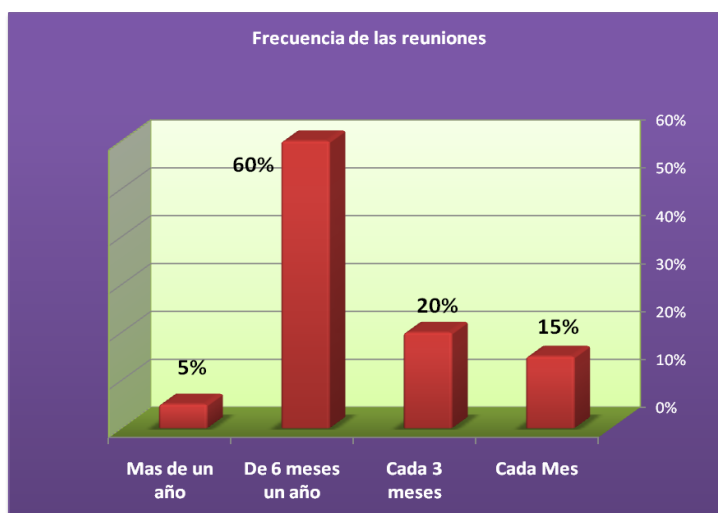
El 45% de la población nos manifestó como aceptable el seguimiento que la municipalidad le ha proporcionado a su opinión, pues han realizado la mayoría de las propuestas que estos han brindado en las reuniones y las han llevado a cabo un 10% lo maneja como poco aceptable, un 5% como nada aceptable y lo curioso es que un 35% de la población no quiso responder esta pregunta, debido a que no participaron en las reuniones anteriores y no estaban muy informados sobre las opiniones que sus vecinos de comunidad habían declarado respecto a las necesidades de su cantón o caserío.

### Pregunta # 10

Si su respuesta anterior fue si ¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?

**OBJETIVO:** Conocer con qué frecuencia interactúa el Gobierno Municipal actual con la comunidad.

Opciones	Total	Porcentaje
Cada Mes	3	15%
Cada Tres Meses	4	20%
De 6 meses a un año	12	60%
Mas de un año	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

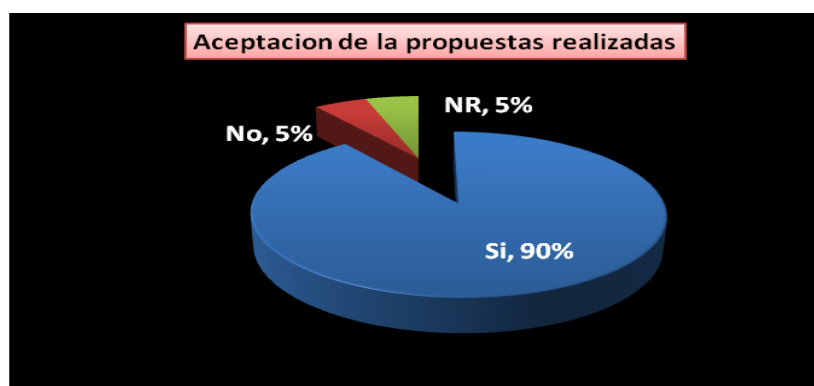
El 60% de los encuestados respondieron que las reuniones en las que han participado se han realizado con una frecuencia de 6 meses a un año, seguido por un 20% que manifiesta que se realizan cada meses un 15% dice que se reúnen cada mes y un 5% declara que las reuniones son realizadas cada año, por lo que es obvio que no se está trabajando en sintonía con todos los caseríos y cantones del municipio.

### Pregunta # 11

¿La alcaldía ha tenido en cuenta las propuestas realizadas por la población durante las reuniones?

**OBJETIVO:** Conocer si la comunidad cuenta con un papel activo dentro de las reuniones que la Municipalidad realiza.

Opciones	Total	Porcentaje
Si	18	90%
No	1	5%
No Responde	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

El 90% de los encuestados manifiesta que su opinión si ha sido tomada en cuenta por parte del Gobierno Municipal actual, un 5% no responde y un porcentaje igual declaro que no han sido tomados en cuenta, por lo que la Municipalidad debe crear estrategias para erradicar este porcentaje.

### Pregunta # 12

¿Con que herramientas cuenta la alcaldía para lograr que las propuestas ciudadanas sean atendidas fácilmente?

**OBJETIVO:** Identificar las principales herramientas de participación ciudadana con las que cuenta la Municipalidad.

Opciones	Total	Porcentaje
Atención Personalizada con el Alcalde	20	37%
Publicaciones	12	23%
Buzón de Sugerencia	11	20%
Medios Electrónicos	11	20%

De las respuestas obtenidas por la población jerarquizamos la que obtuvo la ponderación más alta ya que por ser esta de opción múltiple las personas sesgaban la información al marcar más de una respuesta.

### COMENTARIOS

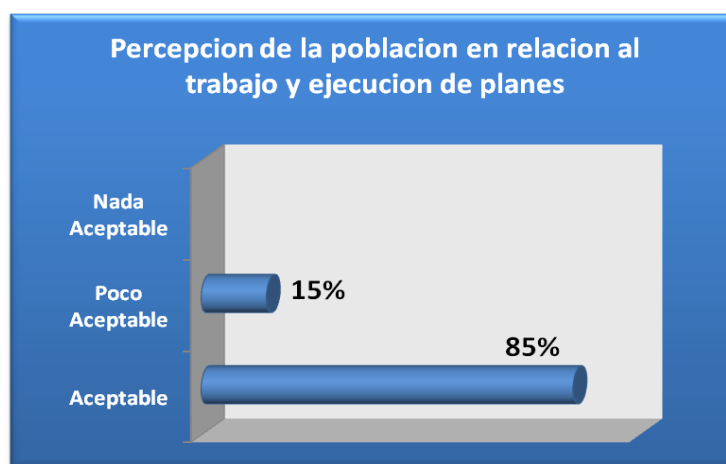
El 37% de la población indica que el medio más efectivo para ellos es la atención personalizada con el Alcalde así sienten que se les da prioridad a las aportaciones que ellos hacen en la reuniones que se realizan, el 23% indica que las publicaciones es el medio más efectivo por la lejanía de su cantón a la Municipalidad, el 20% prefiere los medios electrónicos y un porcentaje igual prefiere el buzón de sugerencias prefieren hacerlo de forma anónima.

### Pregunta # 13

¿Cómo evalúa Usted la percepción que tiene la población en relación al trabajo y ejecución de los proyectos que la Alcaldía realiza en el municipio?

**OBJETIVO:** Identificar cual la percepción de la población en general de la gestión municipal.

Opciones	Total	Porcentaje
Aceptable	17	85%
Poco Aceptable	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS

El 85% de la población indica que es aceptable ya que los ciudadanos en general comentan que se realizan obras es sus reuniones evalúan el trabajo municipal y esto los lleva a poner en un nivel alto su opinión con respecto a la alcaldía, por el contrario un 15% manifestó que la percepción es poco aceptable.

### **Pregunta # 14**

**Mencione algunas áreas en las que considera que la Alcaldía Municipal debe de mejorar.**

Entre las opiniones expresadas contamos con la colaboración de los encargados de Planificación y Desarrollo Urbano, Registro de Familiar, Registro y Control Tributario de la alcaldía Municipal de Huizúcar.

- Sistematización de los procesos: el largo tiempo de espera para proceder en el servicio que presta la alcaldía.
- La Seguridad Municipal: alto índice de delincuencia
- Instituciones educativas: más escuela o institutos que cubran con la demanda de los estudiantes
- El acceso los servicios de transporte público: no hay acceso de transporte a todos los cantones y caseríos
- Los servicios se salud pública: la unidad de salud no esta capacitada para atender la demanda
- Alumbrado eléctrico: la mayoría de vías principales y secundarias no cuentan con alumbrado eléctrico

### **Pregunta # 15**

**¿Que recomendación o sugerencias podría hacer para que se mejore el trabajo municipal?**

Entre las opiniones expresadas contamos con la colaboración de los encargados de Planificación y Desarrollo Urbano, Registro de Familiar, Registro y Control Tributario de la alcaldía Municipal de Huizúcar.

- Programa de alfabetización
- Capacitaciones para emprendedurismo local
- Establecimiento de Alianzas Estratégicas
- Proyectos de legalización y medición de los terrenos
- Creación de clínicas medicas o unidades FOSALUD
- Fomentar actividades deportivas
- Construcciones de pasarelas sobre los ríos Chávez y Ojo de Agua

- Construcción de un centro informático
- Construcción de muros perimetrales
- Proyectos de alumbrados eléctricos y agua potable
- Proyectos de sistemas de aguas negras
- Proyectos de reparación y mantenimiento de calles

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE HUIZÚCAR.**

Se entrevistaron a los encargados de Planificación y Desarrollo Urbano, Registro de Familiar, Registro y Control Tributario de la alcaldía Municipal de Huizúcar de los cuales se obtuvieron las siguientes aseveraciones.

### **Pregunta # 1**

¿Qué opina Ud. Sobre La estructura organizativa de la Alcaldía: organigrama, visión, misión y valores de la alcaldía?

**R/** Los empleados municipales manifiestas que no existe una estructura organizativa establecida de manera formal, la mayoría de ellos la conocen de forma empírica los niveles jerárquicos administrativos, no existe dependencias de unidades internas ni niveles de subordinación con los empleados cualquier trato se hace directamente con el alcalde; por otra parte expresan que si existe misión y visión pero que están expresadas de manera ambigua poco entendible y que no abarcan las expectativas futuras y presentes tanto para lo empleados como para la población en general. De los valores municipales mencionan que aun no están aun definidos.

### **Pregunta #2**

¿De que manera se realiza la planificación de los planes y proyectos municipales, existe la participación ciudadana en la elaboración de ellos?

**R/** La planificación se realiza en base a reuniones periódicas con el consejo municipal precedido por el señor Alcalde, los miembros del consejo municipal son a la vez los representantes de las ADESCO(



Asociación de Desarrollo Comunales), estos proponen las iniciativas de proyectos conforme a las necesidades de cada cantón o caserío previamente consultados con la participación ciudadana.

### **Pregunta #3**

¿El actual consejo municipal ha realizado algún cambio en la forma de cómo se prestan los servicios a la comunidad después de conocer las necesidades de ellos?

**R/** Los empleados manifiestan que si se realizan cambios conforme a las necesidades de la población pero que estos nos son de manera formal ni llevan la organización al momento de ejecutarlos.

Las peticiones no llevan un registro sistémico por lo que resulta difícil asignar prioridades de la ejecución de los proyectos, tampoco existe un orden de tiempo y recursos durante el proceso de realización.

### **Pregunta #4**

¿Qué opinión tiene sobre la forma en que son tomadas las decisiones de inversión en la alcaldía identificando las áreas más críticas o vulnerables de la población?

**R/** Ellos manifiestan que las decisiones de inversión son enfocadas conforme a los planes de la Alcaldía Municipal y no conforme a las áreas más críticas o vulnerables del municipio ya que como no existe un orden de priorización de los proyectos a realizar se pasan por alto las necesidades más sentidas de la población.

Cabe decir que los empleados manifiestan que esta situación se da por que no existe una sistematización organizativa ni orden de las necesidades de municipio y que tampoco existe personal capacitado que pueda desempeñar este trabajo y establecer por orden las principales necesidades que la población manifiesta en las reuniones que se realizan.

### **Pregunta # 5**

¿Dispone la Alcaldía de instrumentos técnicos que le permitan dar respuestas a las necesidades de la población tales como: planes operativos, programas y proyectos específicos?

**R/** Actualmente la Alcaldía si cuenta con un instrumento técnico con el cual le dan respuesta a las necesidades de la población, pero no se hace de manera efectiva pues el documento fue realizado para el primer periodo del actual Gobierno Municipal en el año de 2007 y este no ha sufrido ninguna actualización desde esa fecha ni se ha realizado el proceso de control sobre el documento y los planes y proyectos establecidos en el. Además los empleados mencionan que tanto el Alcalde como el consejo municipal muestran poco interés en hacer de este documento una herramienta de trabajo que permita guiar un mejoramiento del municipio.

#### **Pregunta # 6**

¿Considera necesario la existencia de un nuevo Plan estratégico Participativo dentro de la Alcaldía y como considera que contribuirá dicho plan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

**R/** Si es necesaria la existencia de un nuevo Plan estratégico Participativo para conocer de manera actualizada las necesidades de la población y la prioridad de cada una de ellas y por ende dar una mejor consecución de los proyectos y planes a desarrollar llevando un mejor orden de prioridades, al tomar en cuenta las necesidades de la población en general esto servirá para el cumplimiento de los objetivos de la institución pues se les dará una preferencia a las necesidades expuestas en las reuniones participativas que se lleven a cabo con los ciudadanos.

#### **Pregunta # 7**

¿Cree usted que el consejo municipal conjunto con el Alcalde y los empleados municipales están capacitados para desempeñar el trabajo y los lineamientos establecidos en un nuevo Plan Estratégico Participativo?

**R/** Los empleados manifestaron que no se sienten capacitados para ejecutar el trabajo y los lineamientos establecidos en un nuevo Plan Estratégico Participativo, pues nunca se les ha explicado como funciona ni como se llevan a cabo el desarrollo de los planes estratégicos dentro de la comunidad y nunca les han brindado una capacitación al respecto de esto, el consejo Municipal muestra la disponibilidad para la implantación del plan, pero no es suficiente pues el personal que estaría involucrado de primera mano serian los empleados municipales.

## **MISION Y VISION ACTUALES**

Al consultar sobre la misión y visión esta fue la información obtenida la cual está por escrito.

### **MISION**

- “Contribuir al desarrollo social en las áreas de promoción humana, salud, medio ambiente, y obras de infraestructura”.

### **VISION**

- “Ser un municipio comprometido con el desarrollo económico y social de la población de Huizúcar, propiciando la participación y organización comunitaria, la autogestión, la cooperación, la concertación, bajo criterios de pluralidad y democracia”.

La misión y visión actuales de la alcaldía de Huizucar, fueron elaboradas hace más de cinco años, donde su entorno, tanto externo como interno, por lo que es necesario actualizarlos de acuerdo a los actuales objetivos, planes y proyectos que la comuna pretenda alcanzar, ya que estos definen el rumbo que llevará en los próximos cinco años.