

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



**MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

FLORES RIVAS, RAFAEL ALFREDO
MORENO MATA, NANCY ELIZABETH
VALLES DÍAZ, JAVIER ADALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez.

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

OCTUBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el don de la vida, por darme la fortaleza y determinación necesaria para la elaboración de este trabajo de investigación y por permitirme alcanzar una de muchas metas en mi vida. A mis padres por su esfuerzo, por su apoyo incondicional para mi formación académica y por sus palabras de aliento que contribuyeron a realizarme profesionalmente. A mi hermana, tíos y abuelos por confiar siempre en mí y alentarme para alcanzar mis objetivos. A mis compañeros de trabajo de investigación porque en armonía y con mucho esfuerzo, hemos logrado alcanzar esta meta tan importante para nuestras vidas. Al docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su disponibilidad de tiempo para compartirnos sus conocimientos, por su paciencia y por guiarnos para culminar el presente documento.

Rafael Alfredo Flores Rivas.

A Dios por haberme acompañado en todo momento y darme el valor necesario, paciencia y dedicación para alcanzar una de muchas metas en mi vida. A mis padres por sus esfuerzos, amor y apoyo incondicional en todo momento. A mi hermano y hermana quienes siempre confiaron en mí y me animaron a seguir adelante. A mis compañeros de trabajo de investigación por haber compartido sus conocimiento y sobre todo su amistad. Así mismo doy gracias al licenciado López Ortiz que ha sido guía y apoyo para la realización de este trabajo de investigación. Y a todas las personas que han contribuido de alguna manera a cumplir este logro.

Nancy Elizabeth Moreno Mata.

Agradezco a Dios todo poderoso por iluminarme con su sabiduría y fortaleza en este largo camino recorrido y me brinde la bendición de culminar mi carrera profesional. A mis padres Dora Urania Díaz de Valles y Julio Adalberto Valles Reyes por haberme apoyado incondicionalmente durante toda mi vida, ya que ellos han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. A mis hermanas por estar siempre presentes y regalarme su valiosa ayuda. A Laura Bonilla por haber estado presente durante toda mi carrera y ayudarme a salir adelante. A mi grupo de trabajo de investigación por haber culminado de manera satisfactoria y en armonía total, lograr terminar el trabajo de graduación. Un agradecimiento muy especial al Lic. Alfonso Ortiz por haber dedicado su valioso tiempo al asesorarnos con mucha paciencia y un profesionalismo admirable.

Javier Adalberto Valles Díaz.

Externamos también nuestro agradecimiento a la Alcaldía Municipal de San Bartolomé Perulapía, por abrirnos sus puertas y ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica

Equipo de trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES, DEL MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL, GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición de alcaldía.....	1
3. Definición de municipio.....	2
4. Importancia de las alcaldías.....	2
5. Funciones de las alcaldías municipales.....	4
6. Marco legal.....	4
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.....	14
1. Antecedentes.....	14
2. Geografía.....	15
3. Demografía.....	16
4. Economía, comercio e industria.....	16
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.....	17
1. Antecedentes.....	17

2.	Filosofía Institucional	19
3.	Estructura organizativa.	21
4.	Servicios que presta la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía ...	22
D.	GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN	23
1.	Definición	23
2.	Importancia	24
3.	Principios Administrativos.	24
4.	Proceso Administrativo	26
a.	Planeación	26
b.	Organización	30
c.	Dirección	33
d.	Control	37
E.	GENERALIDADES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS	42
1.	Modelo	42
a.	Concepto	42
b.	Características	43
2.	Modelos Administrativos	43
a.	Concepto	43
b.	Importancia	43
c.	Características	44
d.	Ventajas	44
e.	Desventajas	45
	CAPÍTULO II	46

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA	46
A. IMPORTANCIA	46
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
1. General.....	46
2. Específicos.....	46
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1. Métodos de la investigación.....	47
a. Análisis	47
b. Síntesis	47
2. Tipo de investigación	47
3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	48
Técnicas.....	48
a. Encuesta	48
b. Entrevista	48
c. Observación Directa.....	48
Instrumentos.....	48
a. Cuestionario	49
b. Guía de entrevista.....	49
c. Lista de cotejo	49
4. Fuentes de información	49
a. Primarias.....	49
b. Secundarias	49

5.	Ámbito de la investigación.....	50
6.	Unidades de análisis	50
7.	Determinación del universo y muestra.....	50
a.	Universo.....	50
b.	Muestra.....	50
a.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.	51
D.	ALCANCES Y LIMITACIONES	59
a.	Alcances.....	59
b.	Limitaciones.....	59
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
a.	Conclusiones	60
b.	Recomendaciones	61
	CAPÍTULO III	62
	PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	62
A.	IMPORTANCIA	62
B.	OBJETIVOS	62
C.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO	63
D.	MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	64

1. PLANEACIÓN	64
a. Misión	64
b. Visión	64
c. Objetivos	65
d. Políticas	66
e. Valores	67
f. Estrategias	69
g. Planes	70
2. ORGANIZACIÓN	73
a. Organigrama	73
b. Funciones principales para las Unidades propuestas.	77
c. Perfil de puesto para el personal de la unidad Gerencia General.	80
3. DIRECCIÓN	82
a. Comunicación	82
b. Motivación	94
a. Liderazgo	99
4. CONTROL	102
a. Control de asistencia	102
b. Archivo de personal	105
c. Buzón de sugerencias	107
d. Acción de personal	109
e. Evaluación del desempeño	110
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	111
Etapas de aplicación del modelo administrativo.	111

Recursos necesarios para la implementación del modelo	112
a) Recurso Humano.	112
b) Recurso Financiero.....	113
c) Recurso Técnico y Materiales	113
d) Cronograma de actividades	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS	

RESUMEN

La alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, es una entidad encargada de ofrecer servicios necesarios para beneficio de la comunidad perulapense; entre dichos servicios que presta a la comunidad se encuentran: aseo y barrido de calles, alumbrado público, servicios de ambulancia municipal, recolección de desechos sólidos entre otros.

Sin embargo la municipalidad, posee dificultades en la aplicación del proceso administrativo, se puede destacar la falta de identificación de los objetivos a corto y largo plazo, metas, políticas y procedimientos definidos por parte de los trabajadores.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación, la cual tiene por objetivo elaborar un modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, a través de herramientas administrativas que sean útiles para el personal que labora en la institución, y que a su vez permitirá ofrecer servicios ágiles y de calidad a los usuarios.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en el método científico y sus métodos auxiliares: Análisis y Síntesis, utilizando el tipo de investigación descriptiva, en cuanto al diseño se utilizó el método no experimental, además se hizo uso de las fuentes de información primarias como: guía de entrevista y cuestionarios dirigidos al personal que labora en la municipalidad, y las fuentes secundarias para realizar ésta investigación fueron mediante consultas bibliográficas en libros de textos, documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de graduación que fueron de utilidad para recopilar información.

El universo estuvo compuesto por los 32 empleados de la alcaldía, incluyendo el alcalde, al cual se le realizó la entrevista. La muestra que se tomó en cuenta para el estudio también estuvo conformada por los mismos empleados que representan la totalidad del universo, por lo cual se llevó a cabo un censo.

Entre las principales conclusiones están:

1. La alcaldía municipal no cuenta con un modelo administrativo, que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades, así como también llevar un control del logro de objetivos y actividades principales de la institución.
2. En la etapa de la planeación se encontró que la alcaldía, no posee planes de acción a corto y largo plazo, que faciliten el cumplimiento de objetivos.
3. No existe en la municipalidad una unidad que cumpla con la función de lograr una gestión administrativa eficiente y que sirva de apoyo tanto al alcalde, como al Concejo Municipal para desarrollar labores relacionadas al proceso administrativo.

Se realizaron también algunas recomendaciones tales como:

1. Proponer un modelo administrativo que le permita a la alcaldía municipal, desarrollar de manera organizada todas las actividades de la institución y que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados.
2. Elaborar planes de acción a corto y largo plazo que sean dados a conocer al personal de manera verbal y escrita, con el fin de que estos los conozcan y se comprometan a su cumplimiento.
3. Crear una unidad de “Gerencia general” que vele por el entorno laboral, que ejerza la gestión administrativa de la municipalidad y que logre que los empleados armonicen con las demandas de toda la institución para lograr las metas propuestas.

INTRODUCCIÓN

Las alcaldías se encargan de ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios y obras municipales, dictar reglamentos, resoluciones y demás actos administrativos de la entidad, disponer gastos y ordenar pagos, conforme a lo que establezcan las ordenanzas, también se encargan de estimular la colaboración y solidaridad de la población para la mejor convivencia de la comunidad. Es por eso que se vuelve necesario contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz.

Para lograr esto, las autoridades de dichas instancias deben tomar decisiones basadas en diferentes herramientas administrativas, por lo cual el presente trabajo de investigación, tiene como finalidad el diseño de un modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía departamento de Cuscatlán, a través de dichas herramientas administrativas que sean útiles para la planeación, organización, dirección y control de la institución.

El trabajo de investigación se compone de tres capítulos que buscan que, la comprensión del modelo sea de manera eficaz, por lo cual, a continuación se describe cada uno de ellos:

CAPÍTULO I

Contiene las generalidades de las alcaldías municipales, así como también aspectos generales del municipio de San Bartolomé Perulapía y su alcaldía municipal, además incluye aspectos considerados necesarios para la construcción del marco teórico relacionado a la administración y los modelos administrativos, lo cual permitió obtener un mejor conocimiento de la temática en estudio.

CAPÍTULO II

Se encuentra la metodología utilizada en la investigación, posteriormente se realizó el diagnóstico de la situación actual de las etapas del proceso administrativo que se lleva a

cabo en la alcaldía municipal, a partir de los datos obtenidos se efectuó su respectivo procesamiento, análisis e interpretación. La elaboración de este capítulo permitió conocer las condiciones en que se encuentra la institución, permitiendo a su vez, la obtención de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

Se establece la propuesta del modelo administrativo que contribuya al fortalecimiento del desempeño de los empleados de la alcaldía, detallando cada uno de los elementos que lo conforman. Dicha propuesta contiene un detallado plan de implementación, así como el presupuesto y cronograma para ponerlo en marcha.

Finalmente se presenta la bibliografía que fue consultada y los anexos correspondientes para una mejor comprensión del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES, DEL MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL, GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.

1. Antecedentes.

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio del Interior que al año 2016, se conoce como Ministerio de Gobernación, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.

Las alcaldías municipales, al igual que el gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades.

2. Definición de alcaldía.

Una alcaldía es sencillamente un lugar, un edificio en el cual el alcalde, el concejo municipal, personal administrativo y operativo desarrollan las actividades diarias, tales como ofrecer los servicios adentro del mismo, por ejemplo: pago de impuestos, tramites personales como escrituras, construcción, etc.

3. Definición de municipio.

Según el Art. 2 del Código Municipal.- 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 suficiente¹.

Por lo tanto, un municipio tiene características diferentes a los demás, un ejemplo, el municipio de San Salvador, es muy diferente del municipio de San Bartolomé Perulapía, por ello es que se puede decir que los municipios son “países independientes, dentro del mismo país”, puesto que muchas veces hay convenios en los cuales participan única y exclusivamente algunos municipios.

4. Importancia de las alcaldías.

Importancia Económica

Las alcaldías municipales son un eje importante en el desarrollo del país, tanto en el ámbito privado como público, debido a que se manejan fondos ciudadanos mediante la recaudación de impuestos y tasa municipales por la prestación de servicios públicos, y estos fondos tienen como destino la ejecución de proyectos municipales, por tal motivo deben ser bien administrados. A la ejecución de dichos proyectos incrementa el ingreso económico a las familias involucradas y obtener un mayor compromiso por parte de ellas para el cuidado y mantenimiento de las obras realizadas.

Además las alcaldías reciben fondos de parte del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), mediante la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo

¹ Código Municipal de El Salvador, Decreto N° 274, de 31 de enero de 1986, Publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N° 290 del 5 de enero de 1986.

Económico y Social de las Municipalidades, los cuales deben ser bien administrados, porque de ello depende que la calidad de vida mejore en los municipios.

En el caso de la empresa privada, las alcaldías juegan un rol muy importante a la hora de conceder los permisos requeridos, y en la aplicación de las tasas municipales a esas empresas.

Importancia Política

El Gobierno Municipal, en cierta medida se enfrenta a condiciones similares respecto al Gobierno Central, ya que en las Municipalidades generalmente la población castiga a los malos gobiernos, dando paso a una alternabilidad de los partidos políticos en las municipalidades. Muchos de los empleados de las alcaldías municipales deben tener conciencia que el cargo que ocupan lo han logrado mediante la política a través de elección popular, y que en todo momento la función de la alcaldía es servir para los logros de los intereses de la ciudadanía y además mantener una actitud constructiva, creativa y práctica frente al desarrollo local, esto último siendo una persona en contra de una empresa en específica por defender sus colores políticos, y que debe tener un profundo sentido de responsabilidad social.

Dentro de los espacios políticos la búsqueda de la gobernabilidad local permite la consolidación de la democracia a través de un juego de intereses de la población territorial a quien le atrae con mayor fuerza el hecho de elegir autoridades locales que reconoce y evidencia dentro de su realidad.

Importancia Social

Esta parte es la más importante porque es necesario reconocer que la falta de principios éticos en algunas personas que pueden desarrollar cargos públicos desde una secretaria hasta un alcalde municipal, son formas de corrupción porque pierden la función social para lo cual fueron elegidos.

Las municipalidades cumplen esta función social mediante la prestación de servicios directamente en el interior del aparato municipal, como los de tipo operativos o externos que se prestan fuera del antes mencionado, pero dentro de la jurisdicción geográfica del municipio.

Los servicios jurídico administrativos por ejemplo se refieren al registro del estado familiar, entre ellos el asentamiento de los hechos vitales, tales como nacimiento, defunciones, matrimonios, divorcios. Así como la respectiva extensión de certificaciones que solicite la población, que obligatoriamente tienen que ser prestados dentro de la alcaldía.

Los servicios más comunes que presta una municipalidad son los siguientes:

1. Cementerios.
2. Mercados Municipales.
3. Recolección de desechos sólidos.
4. Alumbrado público.
5. Caminos y Mantenimiento vial.

5. Funciones de las alcaldías municipales.

Las funciones de las alcaldías, están establecidas en el artículo 4, capítulo III del Código Municipal decreto N° 274 y se pueden clasificar en cuatro tipos.

- a. De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local.
- b. De prestación de servicios públicos.
- c. De control y regulación de actividades de los particulares.
- d. De promoción e impulso de actividades de sus habitantes.

6. Marco legal

El marco legal que rige las alcaldías municipales para su operatividad es el siguiente:

a) Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Constitución de la República de El Salvador No. 38 Título VI. Órganos del Gobierno, Atribuciones y Competencias Capítulo VI. Gobierno Local Sección II.

Art. 202

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

De acuerdo al inciso segundo, establece que los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.

Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 207.

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.

b) Código Municipal.

Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290 de fecha 5 de febrero de 1986.

Art. 1 El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Las competencias a las municipalidades que se dan en el Art. 4, están sujetas a una Interpretación Auténtica mediante DECRETO 1018, EL 30/04/2015 D.O. N°85, TOMO N°407 13/5/2015 Y DECRETO 27 15/06/2000 D.O N°124 TOMO N°348 4/07/2000, en esos decretos se interpretan el Art. 4 que dice: Compete a los Municipios

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; (7)
2. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley (7)
3. El desarrollo y control de la nomenclatura del ornato público;
4. La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y artes.

Art. 3. – La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;

c) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Decreto Legislativo N° 1039, de fecha 29 de abril de 2006 publicado en el Diario Oficial N° 103 Tomo N° 371, del 6 de junio del mismo año.

Art. 1 El objeto de la presente ley desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascenso y traslados. Para lograr estos objetivos del ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleados de la carrera administrativa se hará con base al mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se basa en motivos de carácter político, radical, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole.

Art. 13.- La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales.
2. Los alcaldes municipales.
3. Las máximas autoridades administrativas de las entidades municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa

d) Ley General Tributaria Municipal.

Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991 publicado en el Diario Oficial N° 242 Tomo 313 publicado el 21 de diciembre de 1991.

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Art. 3. Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4. Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contra-prestación alguna individualizada.

Art. 5. Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6. Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11. La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado en esta Ley. Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

e) Ley de creación del Fondo para el Desarrollo económico y social de los municipios (FODES).

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que por Decreto Legislativo N° 74, de fecha 8 de agosto de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300 del 23 de septiembre de 1988, se emitió la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios;

Art. 1. Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por: Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba

Art. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial. 5%

Art. 5. De dicha ley, establece que los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del Municipio;

f) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1 .Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3. El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 6. El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Art. 9. El Instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el concejo directivo acorde con los planes de desarrollo.

g) Ley Orgánica de Administración Financiera (AFI).

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 11 de enero de 1996 publicado en el Diario Oficial N°7 Tomo 330 publicado el 11 de enero de 1996.

Esta Ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, estableciendo el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y contabilidad

gubernamental. Por lo tanto, quedan sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la constitución de la República.

Art. 2. Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

h) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Decreto Legislativo N° 868, de fecha 5 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 347 del 15 de mayo del mismo año, se aprobó la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Art. 1. La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

Art. 9. Inciso 1° de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios”.

Art. 12. Regula lo que corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales dentro de las cuales se destacan, las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

a. El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas.

h. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicio.

i) Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República)

Decreto Legislativo No.04, de fecha 14 de septiembre de 2004 Diario Oficial No. 180 Publicado el 29 de septiembre de 2004, Tomo No364.

Art. 1. Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.(De ahora en adelante “Instituciones del sector público”)

j) Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, departamento de Cuscatlán.

Decreto Legislativo N° 248, Diario Oficial, 16 de marzo de 2007, Tomo N° 374

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de San Bartolomé Perulapía, aplicable con carácter obligatorio, al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad

Art. 8.- El Concejo Municipal, jefaturas y empleados, deberán caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de sistemas de controles internos apropiados, como los siguientes: a) Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus

responsabilidades; y b) Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Sistema de Control Interno.

Art. 9.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán desarrollar y mantener un estilo de gestión que les permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

Art. 10.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 11.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán asignar la autoridad y la responsabilidad; así como, establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Art. 12.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán establecer políticas y prácticas de personal apropiadas, principalmente las que se refieran a: Contratación, inducción, entrenamiento, evaluación y acciones disciplinarias, herramientas que deberán actualizarse de conformidad a los cambios que se generen en la estructura organizacional.

Art. 18.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la Municipalidad y revisar periódicamente su cumplimiento.

Art. 19.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán considerar la valoración de los riesgos como componente del Sistema de Control Interno, la que deberá estar sustentada en un Sistema de Planificación Participativo y de Divulgación, para lograr el compromiso en su cumplimiento.

Art. 37.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán comunicar la información al usuario interno y externo que la necesite, en la forma y plazo requerido para el cumplimiento de sus competencias.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA².

1. Antecedentes

En la época de la conquista y la colonización española, en la región norte del Lago de Ilopango, habita la tribu yaqui o pipil de los Pululos, agrandada en tres poblaciones congérenes llamadas Pululápan. Los misioneros españoles para diferenciar estos pueblos de igual nombre, los llamaron San Martín, San Pedro y San Bartolomé Perulapán (pululapan). El pueblo de San Bartolomé Pululápan era llamado también: Pulalapía, que los españoles convirtieron en Perulapía. En el año de 1752, el Rey de España otorgó a este pueblo el título de sus tierras ejidales, que comprendían 41 caballerías. Pertenecía en 1770, al curato de Cojutepeque, con 421 indios y 6 ladinos (El término ladino es derivado de la palabra "latino" y se utiliza en América Central, para referirse a la población mestiza o "hispanizada") de población, repartidos respectivamente en 146 familias, según el arzobispo don Pedro Cortéz y Larraz. Ingresó en 1786, en el partido de Cojutepeque, uno de los que formaron la intendencia de San Salvador y a fines del siglo XVIII fue segregado en lo eclesiástico, del curato de Cojutepeque y anexado a la parroquia de San Pedro Perulapán. Del 12 de junio de 1824 la 22 de mayo de 1835, perteneció al departamento de San Salvador y desde esta última fecha ha pertenecido al departamento de Cuscatlán. Al crearse el municipio de Oratorio de la Inmaculada Concepción, por Ley del 7 de Octubre de 1873, San Bartolomé Perulapía se vio privado de cuatro prósperos valles: Estanzuelas, Palacios, Tacanagua y Las Lomas, así como de

² PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA SUBREGIÓN METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, SÍNTESIS MUNICIPAL. Viceministerio de vivienda y desarrollo urbano 2011.

la mayor parte de las antiguas y extensas tierras ejidales. Su municipalidad protestó por tan grande injusticia, logrando por Ley del 19 de febrero de 1877, que se le restituyera el próspero valle de Las Lomas y que fijara el río Armitayo como línea divisoria entre su área jurisdiccional y a la de Oratorio de la Inmaculada Concepción. Ingreso por Decreto Legislativo del 13 de febrero de 1885 al distrito judicial de San Pedro Perulapán, creado en esa fecha y de efímera existencia. Luego se segregó al distrito de Suchitoto. Perteneció al distrito judicial de Cojutepeque desde el 5 de mayo de 1906. Por Decreto Legislativo N° 2835 de fecha 06 de mayo de 1959 y publicado en el Diario Oficial N° 91 de fecha 22 de mayo del mismo año, se le otorgó a San Bartolomé Perulapía el título de villa. Por Decreto N° 448 de fecha 30 de septiembre del 2004 y publicado el 21 de octubre del mismo año se le otorgó a San Bartolomé Perulapía el Título de Ciudad.

2. Geografía

San Bartolomé Perulapía es un municipio del departamento de Cuscatlán. Está limitado al norte, por Oratorio de Concepción, al este y al sur, por San Pedro Perulapán; al oeste por San Martín (Departamento de San Salvador). Su extensión territorial es de 12.34 km².

Para su administración, el área urbana, ocupa un territorio de 0.18Km², esta conformado por 3 barrios, 4 colonias, 3 comunidades y 6 lotificaciones y el área rural y el resto del territorio se divide en 2 cantones que se subdividen en 6 caseríos³.

La cabecera de este municipio es la Ciudad de San Bartolomé Perulapía, situada a 13.3 kilómetros al oeste de la ciudad de Cojutepeque, con una elevación de 665 metros sobre el nivel del mar.

Es regado por los ríos: Sucio, Acuitayo, Changuiste, que es su río principal y Apansistío; las quebradas El Naranjo y El Guayabal.

³ Plan de Competitividad Municipal del Municipio de San Bartolomé Perulapía, departamento de Cuscatlán 2012-2016. Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE. Agosto 2012.

3. Demografía

3.1. Población

La población de San Bartolomé Perulapía a diciembre 2014, según datos proporcionados por la Unidad Comunitaria de Salud del Municipio, se estima en 9,546 habitantes, su distribución por zona, edad y sexo se presenta en la Tabla 1. Población 2014, Desagregada por zona, edad y sexo.

TABLA No. 1: POBLACIÓN 2014, DESAGREGADA POR ZONA, EDAD Y SEXO

EIDADES	TOTAL			URBANA			RURAL		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
De 0 a 9 años	976	929	1,905	567	540	1,107	409	389	798
De 10 a 24 años	1,601	1,561	3,162	930	907	1,837	671	654	1,325
De 25 a 49 años	1,339	1,626	2,965	778	944	1,722	561	682	1,243
De 50 a 69 años	466	608	1,074	271	354	625	195	254	449
De 70 años a más	191	249	440	111	144	255	80	105	185
Totales	4,573	4,973	9,546	2,657	2,889	5,546	1,916	2,084	4,000

Fuente: Datos proporcionados por la Unidad Comunitaria de Salud Familiar de San Bartolomé Perulapía, marzo 2015.

4. Economía, comercio e industria⁴

El sector agropecuario representa una actividad económica en el municipio y se enfoca en la agricultura dedicada al cultivo de granos básicos, frijol y maíz principalmente, el Censo Agropecuario 2007-2008 registro que el municipio existen un total de 439 productores del sector agropecuario; de los cuales únicamente el 10% produce con fines comerciales, y el resto está clasificado como pequeños productores, es decir que producen básicamente para el autoconsumo.

⁴ Plan de Competitividad Municipal del Municipio de San Bartolomé Perulapía, departamento de Cuscatlán 2012-2016. Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE. Agosto 2012.

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial del municipio está representado por 16 establecimientos o empresas, clasificadas en su totalidad dentro del segmento micro empresarial, los rubros dominantes comprenden empresas dedicadas a la transformación de materias primas tales como molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, panaderías, sastrerías, carpinterías, entre otros. Este sector ocupa a un total de un total de 26 personas, de las que son remuneradas 5. Por el tamaño del sector y por personal remunerado, la industria es la tercera actividad económica más importante en términos de generación de empleos en el nivel local.

El sector servicios es la segunda actividad económica del municipio, por debajo de las actividades primarias. El Censo Económico 2005 registró un total de 21 establecimientos, este también es un rubro bastante diverso que está compuesto por servicios profesionales, jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz, de transporte, entre otros. Al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial. En su conjunto ocupa un personal de 63 personas, de las que son remuneradas 28.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.

1. Antecedentes

La autoridad máxima del municipio es el Concejo Municipal que está integrado por diez miembros distribuidos de la siguiente manera: un alcalde, un síndico, cuatro regidores municipales y cuatro regidores suplentes; cuya función principal es normar y deliberar sobre asuntos de interés comunitario.

En cuanto al recurso humano se presenta la siguiente tabla en la cual se detallan los cargos según planilla de la alcaldía municipal.

Tabla 2. Recurso Humano de la alcaldía municipal.

No	Cargo según planilla	SEXO			Nivel Funcionario
		H	M	TOTAL	
1	Alcalde	1		1	Dirección
2	Jefe UACI	1		1	Dirección
3	Jefe Registro del Estado Familiar		1	1	Dirección
4	Jefe de Contabilidad		1	1	Dirección
5	Tesorero	1		1	Dirección
6	Auditor Interno	1		1	Técnico
8	Oficial de Acceso a la Información	1		1	Técnico
9	Encargada de la Unidad de la Mujer		1	1	Técnico
10	Encargado de Deportes	1		1	Técnico
11	Secretario Municipal	1		1	Técnico
12	Promotor Social	1		1	Técnico
13	Auxiliar de Catastro		1	1	Soporte Administrativo
14	Auxiliar de Cuentas Corrientes	1		1	Soporte Administrativo
15	Secretaria Recepcionista		1	1	Soporte Administrativo
16	Auxiliar Secretaria		1	1	Soporte Administrativo
17	Cobrador Arenera	1		1	Soporte Administrativo
18	Operario de Maquina	1		1	Operativo
19	Motorista	2		2	Operativo
20	Encargado de Parque	1		1	Operativo
21	Auxiliar Tren de Aseo	4		4	Operativo
22	Mantenimiento de Planta de Tratamiento de aguas negras	1		1	Operativo
23	Encargada de Servicios Generales		1	1	Operativo
24	Vigilante	5		5	Operativo
25	Ordenanza	1		1	Operativo
TOTAL (Valores Absolutos)		25	7	32	
Valores Porcentajes		78	22	100	

La municipalidad cuenta con un manual de organización, funciones y descripción de puestos, el cual fue elaborado conjuntamente con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y emitidas por la Corte de Cuentas de la República mediante decreto N° 15 publicado en el diario oficial N° 21, tomo 346, del 31 de enero del 2000 y según la Norma Técnica de control Interno (NTCI) 1 - 15 manifiesta que se debe tener un manual de organización, funciones y descripción de puestos, que oriente, las funciones de las unidades, los diferentes puestos de trabajo, sus correspondientes responsabilidades y los requisitos que deben cumplir las personas que se desempeñan en los mismos. Este manual debe ser revisado periódicamente para ajustarlos a las nuevas realidades de la municipalidad de San Bartolomé Perulapía.

2. Filosofía Institucional

a. Misión.

La misión dentro de una empresa o institución, especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno, e indica con claridad el alcance y la dirección de sus actividades, por lo que es importante que la misma se construya con los empleados que laboran en la institución y así con su compromiso poder alcanzar dicha misión, debido a que esta, se traduce a varios objetivos que una organización debe lograr a fin de obtener sus metas.

La misión de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía es la siguiente:

“Somos un municipio con una amplia participación ciudadana encaminada a la gestión en las áreas de organización, mitigación de riesgos, seguridad ciudadana, salud cultura, deportes, artesanías y otras acciones productivas entre sus pobladores; respetando el medio ambiente y propiciando relaciones de equidad y género, involucrando de manera especial a los hermanos/as residentes en el exterior y la juventud⁵”

⁵ MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO (PEP) 2016-2020 DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO.

b. Visión.

Toda empresa o institución visualiza a futuro lo que quiere ser y hasta dónde quiere llegar como entidad, en un ambiente social, económico, político y cultural.

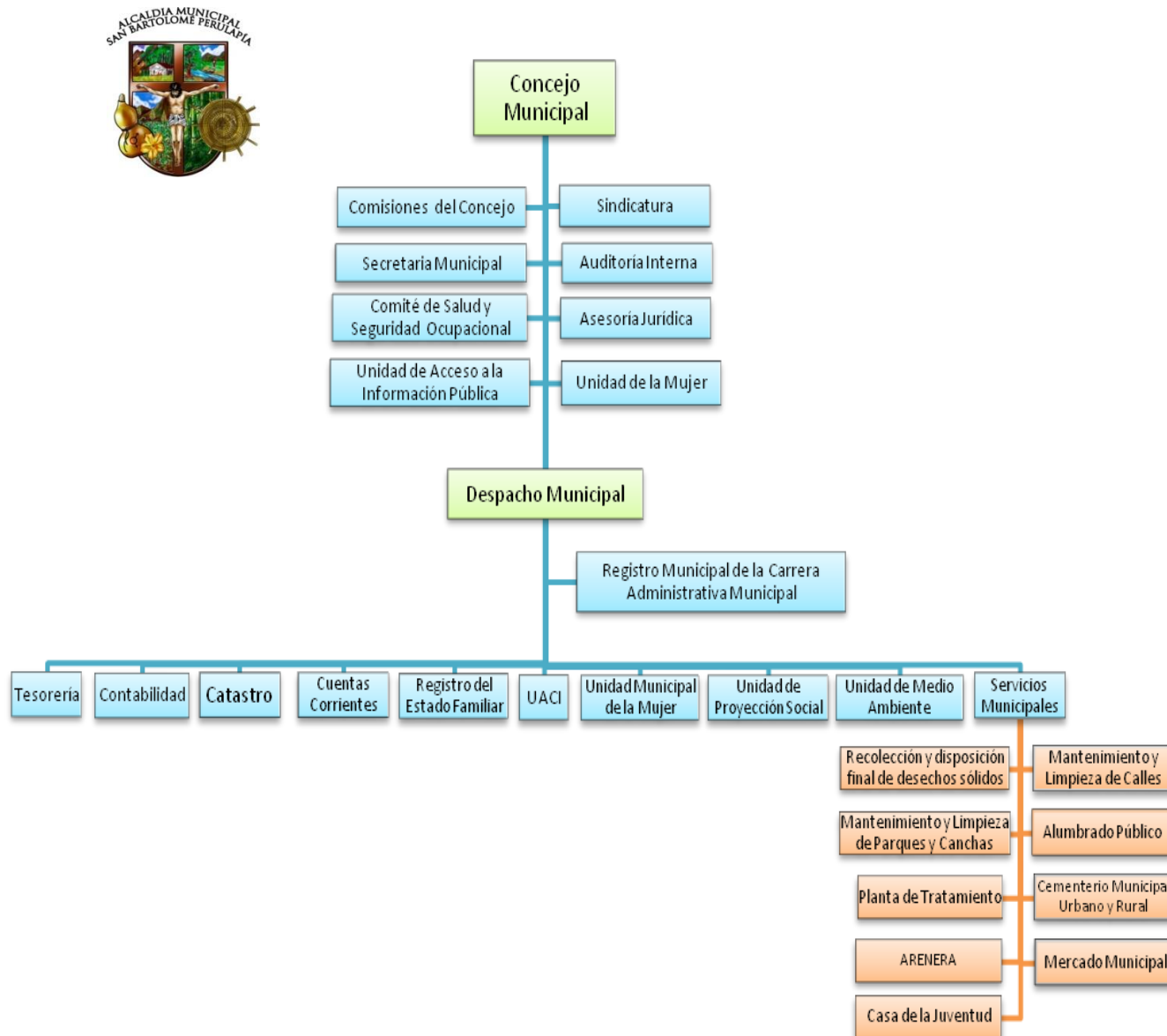
Es muy importante que los empleados se sientan parte de la visión de una empresa o institución, que la conozcan y que realicen sus funciones con base a los objetivos, metas y proyectos que la institución desea alcanzar.

La visión de la Alcaldía Municipal de San Bartolomé Perulapía es la siguiente:

“Ser un Perulapía con un desarrollo social-educativo-cultural-económico, que propicie acciones en organización, hermanamientos o vínculos con Perulapenses residentes en el exterior, mitigación de riesgos, seguridad ciudadana, salud, participación ciudadana, juventud en acción, equidad de género, cultura, deportes, artesanías y otras acciones productivas entre sus pobladores; contando con la infraestructura y servicios básicos con cobertura total. “

3. Estructura organizativa.⁶

La Estructura Organizacional de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía está plasmada en el organigrama que se presenta a continuación:



Fecha: 9/10/2014

⁶ MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO (PEP) 2016-2020 DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO, PAG. 160

4. Servicios que presta la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía

Servicios que presta la alcaldía

Área administrativa

- **Registro familiar**
 - Partidas de nacimiento
 - Actas de matrimonio
 - Actas de defunción
- **Servicios Varios**
 - Servicios de alumbrado público
 - Servicios de ambulancia municipal
 - Aseo y barrido de calles
 - Recolección de desechos sólidos
 - Disposición final (Manejo Integral de Desechos Sólidos MIDES, procesamiento de la basura)
 - Control de cementerio municipal

En cumplimiento al art. 4, inciso 19 y 20 del Código Municipal

Servicios que NO se prestan actualmente:

- Seguridad Municipal
- Funeraria Municipal

Son considerados como proyectos municipales y no servicios que se prestan a la ciudadanía

- Alumbrado en nuevos sectores
- Instalación de agua potable
- Reparación y/o pavimentación de calles
- Parque municipal

D. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

Administración

1. Definición

“Según Harold Koontz, define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente alcancen los objetivos seleccionados”.

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir de terminados objetivos con eficiencia y eficacia”⁷

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”⁸

“Administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos”⁹

De acuerdo a las definiciones anteriores también se puede decir que la administración es definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan que una empresa alcance sus objetivos a corto y largo plazo, mediante la integración de las diferentes fases del proceso administrativo.

⁷ Idalberto Chiavenato, Administración Proceso Administrativo, Teoría, Proceso, Práctica, Colombia, Editorial Mc Graw Gill 3° Edición 2001.

⁸ Harold Koontz y otros, Administración una perspectiva global y empresarial, México, Editorial Mc Graw Hill 14ª Edición 2012.

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica, Colombia, Editorial Mc Graw Hill 3ª Edición 2001.

2. Importancia

“Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia”¹⁰

“Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios”¹¹.

3. Principios Administrativos.

Las organizaciones y la administración deben ser estudiadas desde una perspectiva científica pues el arte de administrar no está basado en empirismo e improvisación, si no en una aplicación organizada y metódica para orientar a la simplificación del trabajo y maximizar los resultados del administrador quien los aplica para cualquier tipo de organizaciones.

A continuación se presentan los principios administrativos desarrollados por Henry Fayol:

- **División del trabajo.**

Cuanto más se especialicen las personas, mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.

- **Autoridad.**

Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas.

¹⁰ Harold Koontz y otros, Administración una perspectiva global y empresarial, México, Editorial Mc Graw Hill 14ª Edición 2012

¹¹ Idem.

- **Disciplina.**

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
- **Unidad de mando.**

Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
- **Unidad de dirección.**

Las operaciones de la organización deben ser dirigidas con el mismo objetivo, por un solo gerente y con un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al interés general.**

Los objetivos de la empresa tienen prioridad sobre los de las personas.
- **Remuneración.**

Debe ser proporcional a los esfuerzos realizados con la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- **Grado de descentralización.**

La cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de la actividad, sobre todo, de la calidad del personal.
- **Jerarquía.**

Se refieren a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
- **Orden.**

Tanto el equipo como el personal deben ser bien seleccionados, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados.
- **Equidad.**

Es demostrar cortesía, justicia así como también lealtad y respeto al personal
- **Estabilidad del personal.**

La rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

- **Iniciativa**

Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos.

- **Unión del personal.**

Este principio se sintetiza en como la unión hace la fuerza, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

4. Proceso Administrativo

i. Definición

El proceso administrativo es la integración de cada una de las etapas de la administración y comprende las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con que cuenta la empresa.

ii. Importancia

- “Se constituye en un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa.
- Permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
- Se logra una mejor coordinación en la ejecución.

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como: Planeación, Organización, Dirección y Control. Estas actividades básicas son las funciones tradicionales de la administración.

a. Planeación

En las organizaciones no se improvisa, todo debe estar debidamente planeado de una manera sistemática que pueda ser comprendido por todas las personas desde el Director

de una organización hasta el último puesto en el organigrama que posee dicha organización, los autores definen de la siguiente manera la planeación:

“La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos”¹²

Según lo comentado por el autor se puede destacar que la planeación es la fase donde comienza un modelo teórico para realizar acciones futuras que vayan encaminadas a cumplir todo lo planteado en esta fase en un tiempo determinado.

i. Definición

“La planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”

De acuerdo con la definición anterior, planear es un proceso que siguen los administradores para identificar y seleccionar una acción entre varias alternativas a manera que elijan la que más se puede apegar a sus organizaciones dependiendo del tipo de organización.

ii. Importancia

El Lic. Alexis Serrano en su libro Administración I y II, destaca cual es la importancia de la planeación:

- Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo.
- Permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales proporcionando guías claras para la tomas de decisiones.
- Se constituye en un medio de control.

¹² Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración, México, Editorial Mc Graw Hill 7ª Edición 2006.

- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias de la organización sobre los objetivos y cursos de acción establecidos.
- Reduce la toma de decisiones basada en especulaciones o improvisaciones.

“En esencia, planear consiste en evaluar donde se encuentra la organización en el momento presente y decidir dónde debe estar en el futuro y como llevarla allá”¹³

Por tanto la planeación es importante debido a que es la primera fase del proceso administrativo y lo que se planea en esta fase debe estar en concordancia con las demás fases.

iii. Principios de la Planeación

El Lic. Alexis Serrano (2010) en su libro Administración I y II, destaca los principios de esta fase:

- **Flexibilidad**

La moda, los gustos y los precios de la competencia imponen sobre el fabricante una flexibilidad imperativa, una tolerancia a que toda planificación debe adaptarse. Es decir, de que todo plan es flexible y adaptable a nuevas circunstancias por lo que se deben establecer ciertos márgenes para afrontar ciertas variaciones.

- **Equilibrio**

Debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzos y costos, al momento de ejercer la planificación.

- **Unidad:**

Para un mismo propósito debe existir un sólo programa de acción. Los planes específicos se integran al plan general.

¹³ Gareth R. Jones, Jennifer M. George. Administración Contemporánea, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición 2006.

- **Continuidad**

En un plan un paso debe seguir a otro de forma lógica sin que existan vacíos y además a la planeación se le debe dar un seguimiento constante.

- **Precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino de forma más concreta posible, de lo contrario sería una aventura.

- **Sencillez**

Estos deben ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permite a todos sus trabajadores su comprensión.

- **Realidad**

No deben formularse metas inalcanzables, ni contar con medios o recursos que no existen o que serían muy difíciles de conseguir.

- **Comparabilidad**

Deben permitir comparar lo que se ha previsto con lo que realmente ha acontecido.

Niveles y tipos de Planeación.

- ✓ Nivel institucional de la empresa, requiere un tipo de planeación estratégica.
- ✓ Nivel intermedio de la empresa, requiere un tipo de planeación táctica.
- ✓ Nivel operacional de la empresa, requiere un tipo de planeación operacional.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar

decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente¹⁴.

Planeación Táctica

La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de las decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización¹⁵.

Planeación Operacional

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos en la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados¹⁶.

b. Organización

i. Definición

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación¹⁷”.

H. Koontz y C. O'Donnell afirman al respecto: “La organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural tanto vertical como horizontal entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa”.

¹⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica*, Colombia, Editorial Mc Graw Hill 3ª Edición 2001.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Gómez Ceja, Guillermo (1994), *Planeación y Organización de Empresas*, México, Mc. Graw – Hill. 8ª Edición. Pág. 191

De las anteriores definiciones se puede decir también, que la organización trata de determinar qué recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, es decir, crear la estructura departamental de la organización que deberá estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los empleados, quienes deben realizar determinadas tareas y quienes son responsables por determinados resultados.

ii. Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
2. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
3. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
4. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

iii. Principios de la Organización

El Lic. Alexis Serrano (2010) en su libro Administración I y II, destaca los principios de esta fase:

- **Departamentalización o llamada también de especialización y división del trabajo.**

Este principio dice que cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destrezas

- **Jerarquización**

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes de diferentes rangos desde la autoridad superior hacia los niveles inferiores.

- **Unidad de mando**

Este principio de la organización sostiene que para cada función debe existir un solo mando.

- **Delegación de autoridad y responsabilidad.**

Este principio nos dice que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

- **Tramo o Radio de control.**

Se refiere al número de empleados o secciones que deben depender directamente de un jefe ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender supervisar dirigir controlar y corregir las actividades encomendadas.

- **Centralización y descentralización.**

Una empresa es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto y es descentralizada cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.

- **Principios de excepción**

Las autoridades superiores de una empresa sólo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran ante una situación de mucha importancia; para poder hacerlo.

- **Comunicación**

Proceso recíproco de intercambio de información entre las personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los canales adecuados y en forma escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal

El proceso de organizar puede definirse de acuerdo a los siguientes pasos:

- 1- Establecer los objetivos de la empresa.
- 2- Formular objetivos políticas y planes de apoyo.
- 3- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- 4- Agrupar las actividades de acuerdo a los recursos (humanos, físicos disponibles)
- 5- Delegar en el jefe de cada área de la autoridad se necesita para desempeñar la labor.
- 6- Vincular los grupos horizontal y verticalmente mediante relaciones de autoridad y tráfico de información¹⁸

c. Dirección

i. Definición

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” En otras palabras la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración¹⁹.

La dirección es un proceso que influye en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar objetivos. Para Terry (1984) la dirección "es la relación con la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea."

¹⁸ Serrano, Alexis Administración I y II, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador 2000

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica 1º Edición, Editorial Limusa, México 1966.

Ricardo (1959) define la dirección como "actividad de mando, entendido como guía de hombres, que da lugar primordialmente a un flujo de comunicaciones."²⁰

En otras palabras la dirección se entiende como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la institución, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la Institución. En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo que un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

ii. Importancia

- La Dirección se considera como la etapa central y esencial dentro de las demás funciones administrativas, ya que hace relevante la toma de decisiones y el uso de la autoridad.
- La Dirección es una fase más concreta, ya que trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad²¹.

iii. Principios de la Dirección

El Lic. Alexis Serrano (2010) en su libro Administración I y II, destaca los principios de esta fase:

- **Principio de coordinación de intereses.**

Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa.

- **Principio de la impersonalidad el mando.**

La aceptación de las órdenes será factible cuando éstas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del jefe, es decir, impersonalizar las

²⁰ Guillermo Guerra, Manual de Administración de empresas agropecuarias 2° Edición, San José, Costa Rica, 1992

²¹ Serrano, Alexis Administración I y II, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador El Salvador 2000.

órdenes (porque yo digo) evitando así la tendencia natural del ser humano a no aceptar mandatos.

- **Principio de la vía jerárquica.**

Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecidos. Se debe de evitar saltar los mandos intermedios, ya que de lo contrario, las personas ubicadas en estos supuestos sienten que pierden prestigio y autoridad.

- **Principio de la resolución de los conflictos.**

Cuando se presenta un conflicto este debe ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se conviertan en nuevos obstáculo para la administración.

- **Principio del aprovechamiento del conflicto.**

Los conflictos además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

Algunos aspectos básicos para llevar a cabo la dirección son: la comunicación, motivación y liderazgo

- **La Comunicación.**

“Proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos²².”

La comunicación en una organización se describe con frecuencia como: formal o informal. La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo cuando un gerente le pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su

²² Stoner, James. Administración, 6º Edición, editorial Pearson Educación, México, 1996.

gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

- 1- Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
- 2- Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativa y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes.²³

- **La Motivación**

Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.

La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de la persona y los estímulos de la situación o el ambiente.

²³ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, 8° edición, Pearson Educación, México 2005

- Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras, valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros
- Motivos externos son estímulos e incentivos que el ambiente ofrece a los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas²⁴.

- **El Liderazgo**

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales²⁵”.

Liderazgo es la realización de metas por medio de la dirección de colaboradores. El liderazgo ocurre cuando hay líderes que inducen a sus seguidores a realizar ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de ambos²⁶.

Una definición más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

d. Control

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones

²⁴ Antonio Cesar Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo, 1° edición, Pearson Educación, México, 2009

²⁵ Koontz, Harold y Heinz Weihrick. Administración. Una perspectiva global. 11ª Edición. Mc Graw Hill, México 1998.

²⁶ Antonio Cesar Amaru Maximiano, Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo, 1° edición, Pearson Educación, México, 2009

planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial²⁷.

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, la planeación y el control están estrechamente relacionadas y son complementarias, ya que sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos previamente.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.
3. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.²⁸

i. Definición.

“Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”.²⁹

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/control-como-proceso-administrativo/>

²⁸ Idalberto Chiavenato, Administración Proceso Administrativo, Teoría, Proceso, Práctica, Colombia, Editorial Mc Graw Gill 3º Edición 2001.

²⁹ Harold Koontz y otros, Administración una perspectiva global y empresarial, México, Editorial Mc Graw Hill 14ª Edición 2012.

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficiencia de sus actividades de planificación, organización y dirección”.³⁰

A partir de las definiciones anteriores, se puede decir, que el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

ii. Importancia

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.³¹

iii. Cualidades de un sistema efectivo de control.

Según Stephen P. Robbins en su libro de administración (págs. 613 – 616). Existen ciertos requisitos o cualidades que debe cumplir todo sistema de control, entre los que están:

1. **Precisión:** Este requisito nos quiere decir que el sistema de control debe proporcionar la información exacta y necesaria que ayudara a los gerentes a tomar decisiones.
2. **Oportunismo:** Los sistemas de control deben de tener la capacidad de dar señales de alerta a los gerentes ante cualquier dificultad en el momento oportuno.
3. **Economía:** Deben ser efectivos, pero también razonablemente económicos, es decir que tiene que justificar los beneficios que ofrece.
4. **Flexibilidad:** Debe de tener la capacidad de poderse adoptar a los cambios que la empresa experimente, debido a los tiempos y condiciones del mercado.

³⁰ Stoner, James. Administración, 6º Edición, editorial Pearson Educación, México, 1996.

³¹ Ídem.

5. **Comprensión:** Es necesario que sean sencillos en su manipulación y comprensión por parte de los empleados. De esta forma se evitan contratiempos y errores en la información.
6. **Criterios razonables:** Las medidas o estándares que se fijarán como medidas de control tales como: unidades a vender, unidades a producir, etc. Deben ser razonablemente alcanzables; de lo contrario desmotivan al personal.
7. **Colocación estratégica:** Debido a la magnitud de las empresas, y también debido a ciertas áreas que no hay mayor necesidad de controlar, es necesario buscar las áreas más importantes, donde enfocaremos nuestra atención de control.
8. **Énfasis en la excepción:** aquí hace referencia a que es necesario delegar ciertos controles en otras personas como subjeses, supervisores, etc. Y que los gerentes de alto nivel tomen acción solamente en aquellos casos extremos o excepcionales que no puedan controlar las personas a quienes se les ha encomendado dichos controles.
9. **Criterio múltiple:** Esta característica del control nos indica que dentro de las empresas hay necesidades de diversificar los tipos de control de acuerdo a la necesidad y no establecer un solo tipo de control.
10. **Acción correctiva:** Esta es una cualidad muy importante en un sistema de control, ya que nos indica que debemos actuar en una forma enérgica y activa para corregir las desviaciones que se dan.

iv. Características.³²

Esto implica las siguientes características:

- ✓ Captar resultados
- ✓ Comparar con lo planeado
- ✓ Detectar y analizar desviaciones

³² <http://www.gestiopolis.com/control-como-proceso-administrativo/>

- ✓ Informar
- ✓ Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas.
- ✓ Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.
- ✓ Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- ✓ Medir el rendimiento.
- ✓ Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario tomar medidas correctivas.

Niveles y tipos de control.

- ✓ Nivel institucional de la empresa, requiere un tipo de control estratégico.
- ✓ Nivel intermedio de la empresa, requiere un tipo de control táctico.
- ✓ Nivel operacional de la empresa, requiere un tipo de control operacional.

Control estratégico.³³

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa, y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético.

Control táctico.³⁴

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es de mediano plazo. En otras palabras su contenido no es tan genérico, ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado a mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

³³ Idalberto Chiavenato, Administración Proceso Administrativo, Teoría, Proceso, Práctica, Colombia, Editorial Mc Graw Gill 3° Edición 2001.

³⁴ Ídem.

Control operacional.³⁵

Es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es de corto plazo, ya que su estudio es inmediatista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento.

E. GENERALIDADES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS**1. Modelo****a. Concepto**

Según Koontz & Weihrich (2004), en Administración de una perspectiva global:

“Modelo es la forma predeterminada por seguir para efectuar una obra, actuando como una muestra extraída de la realidad. Además, es el punto de partida para la administración racional y el medio para analizar y sintetizar situaciones o sistemas complejos. Su confiabilidad en el campo organizacional es relativa, ya que implementarlos en el marco social de una organización se dificulta por la imposibilidad de predecir comportamientos humanos.”

“En forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una forma matemática o a otro tipo de representación. Es decir una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables³⁶.”

³⁵ Idalberto Chiavenato, Administración Proceso Administrativo, Teoría, Proceso, Práctica, Colombia, Editorial Mc Graw Gill 3° Edición 2001.

³⁶ Gómez Ceja, Guillermo (1994), Planeación y Organización de Empresas, Mexico, Mc. Graw – Hill. 8° Edición.

De acuerdo a las anteriores definiciones también se puede decir que en el ámbito de la administración de empresas, un modelo no es más que un sistema que tiene como objetivo la solución de uno o varios problemas mediante la implementación de herramientas administrativas, por lo cual lleva características únicas, es decir un modelo que se aplique para una organización productora no será el mismo para un organización que brinda servicios. Por lo cual cada organización va adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas.

b. Características³⁷

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresas.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

2. Modelos Administrativos

a. Concepto

“Un modelo administrativo es una guía o patrón para dirigir a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo³⁸”

b. Importancia

La importancia de un modelo administrativo se basa en que facilita el desarrollo de las distintas fases del proceso administrativo, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

³⁷ Modelos Administrativos, Universidad Nacional Experimental “Simeón Rodríguez”. Lic. Alexander Vizquel, Caracas 2010.

³⁸ Dominguez Giraldo, Gerardo (1994). “Indicadores de Gestión”, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 4^o Edición.

En el entorno empresarial, administrar efectivamente el recurso humano no es una labor fácil, ya que ésta requiere de una buena planificación, también porque los resultados no se ven a corto plazo.

El propósito de establecer en una organización un modelo administrativo es instituir un sistema en el cual cada una de las áreas de la misma alcance las metas fijadas en conjunto, a fin de poder contar con un equipo productivo capaz de tomar decisiones acertadas y acciones concretas de acuerdo al escenario que presente la empresa en el momento. Conjuntamente, se debe diseñar, evaluar y desarrollar estrategias para alcanzar los proyectos trazados en la planificación, para así aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

c. Características³⁹

- Producen cambios en las organizaciones con la aplicación de herramientas orientadas al recurso humano.
- Puede tener una amplia difusión, ya que aplica a distintos tipos de empresas.
- Para su aplicación exige la aplicación de diversas herramientas.
- Es eficaz si permite la contribución de cada persona (empleado) al logro de los objetivos de la empresa.

d. Ventajas

- Los diferentes modelos administrativos han permitido que los empresarios sean más organizados, enfocados en las tareas a cumplir para lograr los objetivos.
- Al estudiar e indagar los problemas administrativos, da tiempo para aplicar las posibles soluciones, sin tener que preocuparse de abandonar otras responsabilidades.
- Optimiza recursos y en general, brinda una mayor eficacia en las actividades de la empresa para conseguir el crecimiento deseado.

³⁹ Modelos Administrativos, Universidad Nacional Experimental “Simeón Rodríguez”. Lic. Alexander Vizquel, Caracas 2010.

- En la práctica están sujetos a cambios evolutivos.
- Se hallan en función de las necesidades de los empleados.

e. Desventajas

- La aplicación de un modelo administrativo implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio actual.
- La aplicación de un modelo administrativo implica una serie de inversión en el recurso financiero necesario para su aplicación.

Un modelo administrativo es de suma importancia para la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, porque permitirá fortalecer el desempeño de los empleados, mediante la aplicación de herramientas administrativas las cuales posibilitarán el cumplimiento de las funciones delegadas al personal. A su vez, es una alternativa que permitirá alcanzar los objetivos trazados por la institución.

Al fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal, se estaría logrando una mejora en la calidad de los servicios que reciben los habitantes del municipio de San Bartolomé Perulapía.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA

A. IMPORTANCIA

La importancia de este capítulo radicó en que se realizó una investigación de campo que permitió determinar la situación actual referente a los procesos administrativos que realiza la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía; a partir de ello se realizó un diagnóstico en el cual se presentan diferentes conclusiones con sus respectivas recomendaciones que permitirán contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados de la municipalidad.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

- Realizar una investigación de campo que permita determinar la situación actual de los procesos administrativos que realiza la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

2. Específicos

- Recolectar la información necesaria mediante la investigación de campo para conocer la situación actual que permitirá la elaboración del diagnóstico para la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.
- Procesar la información obtenida por medio de los empleados y el alcalde de la institución, a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.
- Analizar integralmente la información obtenida con el propósito de elaborar las recomendaciones y conclusiones de la investigación realizada.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación el método que se utilizó para llevarla a cabo fue el método científico, el cual es el camino lógico a seguir para obtener la verdad científica, para el logro de uno o varios objetivos que como investigador se propone alcanzar.

Los métodos auxiliares utilizados en la investigación fueron los siguientes:

a. Análisis

Se utilizó el método de análisis porque fue necesario conocer el resultado de cada una de las variables planteadas en las hipótesis las cuales proporcionaron los requerimientos necesarios para poder elaborar el modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

b. Síntesis

Por medio del método de síntesis hubo una relación entre las variables que permitieron formular las posibles soluciones de la problemática en estudio en la municipalidad. Este proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

2. Tipo de investigación

El alcance de la investigación en la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, se ubicó en un estudio del tipo Descriptivo, ya que en un primer momento se especificó como es y cómo se manifestó el problema en estudio, teniendo como objetivo dar un panorama lo más preciso posible de éste. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para llevar a cabo la investigación sobre un “Modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía de San Bartolomé Perulapía, departamento de Cuscatlán.” Se utilizó:

Técnicas

Las técnicas fueron los medios utilizados para la recolección de la información, las cuales se mencionan a continuación.

a. Encuesta

La técnica que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta, en la que se estructuró un cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, con el propósito de obtener datos precisos sobre el estudio.

b. Entrevista

La entrevista fue dirigida al alcalde municipal, quien proporcionó información más completa y precisa de la actualidad de la alcaldía municipal. A partir de la entrevista se obtuvo información amplia y oportuna que contribuyó a la temática en estudio.

c. Observación Directa

La observación directa se utilizó para corroborar algunos datos no previstos en el cuestionario ni en la entrevista, lo cual permitió realizar parte del diagnóstico de la situación actual de las actividades que se realizan en la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Se realizó durante las visitas que se efectuaron, además de lo que se percibió alrededor de la alcaldía, lo que contribuyó a complementar los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

Instrumentos

Estos fueron los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información en la municipalidad. Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes.

a. Cuestionario

Este instrumento fue donde se plantearon las preguntas que respondieron las personas encuestadas, las cuales fueron los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, este fue estructurado por un conjunto de preguntas cerradas, múltiples opciones y abiertas.

b. Guía de entrevista

Es el listado de preguntas que se realizaron, donde normalmente en su mayoría fueron abiertas. Estas fueron contestadas por el alcalde municipal a quien fue dirigida la entrevista. En el estudio se desarrolló la modalidad de entrevista estructurada.

c. Lista de cotejo

Es el listado que fue preparado con datos de lo que se pudo o se quiso encontrar en la institución, para ir cotejando. Conforme se fue realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones y grabación de audio al momento de hacer la visita de campo.

4. Fuentes de información

Se refieren a cuáles fueron las fuentes más comunes que se utilizaron para obtener la información necesaria para llevar a cabo la temática en estudio.

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizaron las siguientes fuentes básicas:

a. Primarias

Fue toda aquella recopilada de la investigación de campo, por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa; es decir, todas aquellas fuentes que contienen información nueva u original, de primera mano.

Esta información fue proporcionada por el alcalde y los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

b. Secundarias

Hace referencia a aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento la pudo proporcionar. Para el caso en estudio, se

hizo uso de libros, revistas, leyes, reglamentos, sitios virtuales, entre otros documentos proporcionados por la alcaldía.

5. Ámbito de la investigación

El área geográfica en que se realizó la investigación fue en la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, ubicada en Bo. El Centro, Calle Independencia y Avenida Morazán, San Bartolomé Perulapía, Cuscatlán. El Salvador, Centroamérica.

A partir del número de empleados con que cuenta la alcaldía municipal se determinó la población total de la investigación.

6. Unidades de análisis

Para la investigación que se realizó, el objeto de estudio y las unidades de análisis que se utilizaron fueron las siguientes:

Objeto de estudio: alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Unidades de análisis: Empleados de la alcaldía y alcalde municipal.

7. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Para el caso en estudio, el universo estuvo compuesto por los 32 empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía incluyendo el alcalde, al cual se le realizó la entrevista.

b. Muestra

La muestra que se tomó en cuenta para el estudio también estuvo conformada por los 32 empleados que representan la totalidad del universo, por lo cual se llevó a cabo un censo. Al momento de pasar las encuestas, la muestra que originalmente era de 32, se redujo a 29 empleados debido a que tres personas se negaron a contestar el cuestionario.

a. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.

Durante el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos relevantes sobre las generalidades que fueron obtenidas por parte de los encuestados, de lo cual se puede destacar lo siguiente:

GÉNERO: La mayoría de los empleados de la alcaldía municipal son hombres, hablando numéricamente estos representan el 69% sobre un 31% de las mujeres. Esto en parte se debe a que en su mayoría el trabajo de la alcaldía es bastante rustico, ejemplo: el personal operativo y la unidad de deporte representan una parte grande respecto a las otras áreas, y son trabajos generalmente para hombres.

EDAD: Las edades que se manejan dentro de la alcaldía son personas adultas, no se destacan los jóvenes entre las edades de 18 a 23 años, esto en cierta forma obedece a que en estas instituciones se necesitan personas con cierto grado de experiencia, y esto condiciona el ingreso de jóvenes, al menos en esta alcaldía municipal.

NIVEL EDUCATIVO: El nivel educativo de los empleados de la alcaldía municipal está entre los niveles de media y superior, en cierta forma este es un dato positivo para la institución debido a que facilita la comprensión y solución de inconvenientes que se puedan presentar, así como la comprensión de capacitaciones en las cuales se necesitan conocimientos previos. Al tener una preparación académica superior se vuelve factible comprender el mensaje de dichas capacitaciones.

TIEMPO DE LABORAR: La mayoría del personal de la alcaldía tiene por lo menos cuatro años de experiencia laborando en la municipalidad, lo que confirma lo comentado en la variable edad, la experiencia condiciona los puestos de trabajo, por lo tanto hay una estabilidad laboral al ingresar a la institución.

1. Planeación

Para la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía los resultados en esta fase fueron favorables debido a que las bases están fundamentadas de manera correcta, la misión y visión la conocen los empleados en un 84% (ver anexo 1, pregunta 1), lo que indica que es un porcentaje alto, esto se traduce en que los empleados saben dónde están y hacia dónde quiere dirigirse la alcaldía. De ese 84% de empleados que conocen la misión y visión una proporción del 38% (Anexo 1, pregunta 2) dijeron que se les fue transmitida por medio reuniones, capacitaciones, inclusive que el jefe se las informó. Esto es favorable debido a que se está recordando a cada momento la misión y visión de la alcaldía.

Al momento de responder si conocían los objetivos de su trabajo en un 100% (ver Anexo 1, pregunta 3) dijeron saberlos, y esto se traduce en que todos los empleados encuestados no pueden alegar desconocimiento de las actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo, ya que lo conocen perfectamente, y es razonable puesto que la mayoría del personal tiene experiencia laboral de más de cuatro años en la municipalidad.

En la entrevista realizada al alcalde, (ver anexo 2, pregunta 1) fue claro en decir que la misión de la alcaldía es dar un mejor trato a la comunidad para llegar a ser un gobierno competente. La visión está basada en tres ejes que son: las tasas municipales, la recreación, la fortaleza y desarrollo territorial del municipio. Referente a las metas de su gobierno (ver anexo 1, pregunta 2) lo basa en tres ejes principales: salud, educación y economía, y un último eje que ha tratado de desarrollarlo el cual es el turismo.

Lamentablemente en esta alcaldía municipal a este año 2016, no se comparan las metas con los resultados obtenidos (ver anexo 2, pregunta 3), son debilidades las cuales el Concejo Municipal no ha querido actuar. El señor alcalde manifestó que sí hay aspectos que se pueden mejorar, por ejemplo en las actividades administrativas (ver anexo 2 pregunta 13), que a su criterio se debe hacer una depuración de los malos elementos con los que cuenta la alcaldía.

En la planeación a corto plazo (ver anexo 2, pregunta 14) el alcalde fue muy sincero en decir que son pocas las acciones que se toman en ese aspecto en particular, manifestó hacer énfasis en sus empleados con respecto a la mejora continua. Mientras que en la planeación a largo plazo en términos concretos no se toman acciones en ese ámbito.

El alcalde de la municipalidad reveló su proyecto ideal que quiere cumplir en beneficio a las personas de la tercera edad (ver anexo 2, pregunta 17), que consiste en darles una canasta básica a un número cercano de 300 adultos mayores y la creación de programas y talleres vocacionales permanentes para los jóvenes que les permitan lograr colocarse en diferentes empresas e instituciones.

2. Organización

Mediante la información proporcionada por los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, se determinó que el 100% de las personas que fueron encuestadas tanto del área administrativa como operativa, manifestaron conocer las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, (ver Anexo 1, Pregunta 4) lo cual indica que los empleados tienen claro cuáles son las actividades que deben desempeñar, contribuyendo así, a que el personal trabaje de la mejor manera posible, teniendo claro sus funciones y responsabilidades dentro de la alcaldía.

Además, la mayoría de los empleados consideran que las funciones a desarrollar en su área de trabajo están de acuerdo al cargo en el cual se desempeñan diariamente en la alcaldía, pero un 14% manifestaron que sus funciones no coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeñan. (Ver Anexo 1, Pregunta 5) por lo que realizan otras labores adicionales a las que les corresponden, lo que podría ocasionar inconformidad entre los empleados debido a que se les sobre carga su trabajo al realizar actividades extras, (ver Anexo 1, Pregunta 6) esto a pesar de que existe un manual de descripción de puestos, donde se encuentra establecida cada una de las funciones que cada empleado debe desempeñar, lo que indica que no se ha respetado lo que se ha estipulado. Esto según, lo manifestado en la entrevista realizada al alcalde de la municipalidad, donde

también comenta que existe una comisión que es la Ley de la Carrera Administrativa que está conformada por miembros del Concejo y empleados municipales que se encarga de actuar como mediadores para solucionar inconformidades o problemas de orden colectivo o individuales. El alcalde está consciente de la situación que está ocurriendo, con respecto a que a veces hay ciertos elementos que se les carga más el trabajo que a otros, lo que repercute en la falta de coordinación de las funciones que le competen a cada área (ver Anexo 2, pregunta 4).

Así mismo, con la información obtenida en las encuestas se estableció que parte de los empleados, al momento de ingresar a laborar a la alcaldía se les ofreció información general de la institución por medio de los diferentes manuales que esta posee, pero otra parte manifiesta que no se le ofreció ningún tipo de orientación por escrito, lo cual limita la información y orientación de los nuevos integrantes de la alcaldía, puesto que, estas herramientas representan una guía práctica y de soporte para la organización y comunicación, ya que se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos, lo que hace que sean de utilidad para lograr una eficiente administración en la institución. (Ver Anexo 1, pregunta 7)

También se detectó que existe una falta de organización, ya que el personal manifestó que tienden a recibir órdenes de dos o más jefaturas lo que trae como consecuencia que exista una duplicidad de mando, lo que indica que si estos no están bien coordinados, al final puede ser una situación difícil para el empleado porque puede llegar a no saber qué tareas son prioritarias y qué debe solucionar primero. (Ver Anexo 1, pregunta 10)

En la alcaldía se cuenta con una unidad llamada “Deporte y recreación” la cual no aparece contemplada en el organigrama actual.

3. Dirección

Tomando como base la información obtenida a través de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, se tiene que en relación con las capacitaciones que reciben dichos empleados, la frecuencia con la que se les proporciona es de una o dos veces por año (Ver Anexo 1, pregunta 9), esto representa un bajo nivel de constancia relacionada a dichas capacitaciones puesto que estas proporcionan información al empleado para poder desempeñar las funciones laborales de la mejor manera, por lo cual se vuelva importante aumentarlas; de igual forma al preguntarles a los empleados si es de su conocimiento el hecho que la alcaldía les ofrezca capacitación, un alto porcentaje de empleados manifestaron que si (ver Anexo 1, pregunta 8), incluso se obtuvo información por parte del alcalde municipal que dentro de las capacitaciones para el personal se encuentran las relacionadas con la atención y servicio al usuario, entre otras (Ver Anexo 2, pregunta 6).

Los empleados expresaron no tener ningún tipo de incentivo por realizar bien las actividades que desempeña dentro de la alcaldía municipal (Ver Anexo 1, pregunta 11) esto puede afectar en el aspecto motivacional del personal y de igual forma en las actividades que desempeñan dentro de la institución, pese a lo anterior un sector de los empleados indicaron que el método o medio más utilizado para incentivar al personal es la felicitación verbal. En la entrevista con el alcalde municipal, indica que los mecanismos con los que se cuenta para motivar a los empleados son pocos, pero que en su momento se han ejecutado actividades como: encuentros deportivos, viajes a la playa o algunas reuniones en las que se comparte en grupo (Ver Anexo 2, pregunta 5); lo cual es bueno ya que permite mantener el alto nivel de compromiso que los empleados poseen con la alcaldía (ver Anexo 1, pregunta 14) y contribuye al logro de los objetivos tanto institucionales como individuales; además los factores mencionados anteriormente abonan de forma positiva en el desempeño de los empleados, pues estos consideran que el ambiente laboral en la institución es muy bueno (Ver Anexo 1, pregunta 18), lo que

indica que en la institución no se presentan mayores inconvenientes entre compañeros de trabajo.

Un área importante en las organizaciones es la comunicación y en ese sentido los empleados de la alcaldía municipal manifiestan que la comunicación entre empleados y superiores es muy buena (ver Anexo 1, pregunta 13) lo cual indica que existen pocos inconvenientes relacionados con la transferencia de información, de igual forma se logra determinar que el medio de comunicación que más se utiliza para transmitir información o instrucciones es el memorándum (Ver Anexo 1, pregunta 12), ya que aparte de ser formal, también permite dejar evidencia física de la información que se está dando a conocer, y seguido de esta, el método más utilizado es de forma personal la cual se considera que permite a los empleados aclarar las dudas que se le presenten de manera inmediata. De igual manera el alcalde indicó que una forma de atender las inquietudes que tienen los empleados de la alcaldía, es programar cada dos meses reuniones con el personal. (Ver anexo 2, pregunta 8). Lo anterior coincide con la percepción que tienen los trabajadores respecto a la atención de sus inquietudes por parte de las autoridades de la alcaldía (Ver Anexo 1, pregunta 19), pues manifestaron que son atendidas ocasionalmente y que algunas de ellas requieren atención inmediata.

En otro punto, a pesar que la mayoría de los empleados consideran que se les proporciona el equipo y material necesario para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo, existe una proporción de empleados que indican ciertos niveles de carencias en equipo y herramientas de trabajo y que esto les crea ciertos inconvenientes para desempeñar sus funciones laborales (Ver Anexo 1, pregunta 15). Situación que se ve confirmada por el alcalde mismo, quien comentó que se ha logrado poco en cuanto a la gestión externa para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros, pero que se ha logrado algo, por ejemplo hay equipo informático nuevo donado, ambulancia, dos vehículos para trabajo administrativo donados por la corte de cuentas, equipo y herramientas, etc. (Ver Anexo 2, pregunta 16).

Uno de los inconvenientes que tienen los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, es que existe una cantidad importante de empleados que consideran que el espacio físico con el que cuentan para desempeñar su trabajo es inadecuado (Ver Anexo 1, pregunta 16) y esto causa inconformidad en el personal debido a que se les complica realizar determinadas actividades laborales.

4. Control

Los empleados manifestaron que existe un importante nivel de control dentro de la alcaldía, la supervisión por el jefe inmediato es considerada la más común, lo cual permite realizar correcciones en el caso de procedimientos inadecuados en las funciones realizadas por los empleados, mientras otro sector manifestó que las estadísticas de ausentismo y de incapacidades es otra herramienta de control aplicada, (ver Anexo 1, pregunta 17), lo cual es beneficioso para la municipalidad puesto que de no ser aplicados puede llegar a perjudicar e impedir el logro de los objetivos de la institución.

Se estableció que la evaluación por parte de los empleados de la alcaldía hacia los miembros del Concejo Municipal en cuanto al desempeño de sus funciones se encuentra dividida, sin embargo en términos generales la aprobación es evidente, (ver Anexo 1, pregunta 20) esto es importante ya que si los empleados consideran que el Concejo Municipal realiza una buena gestión puede provocar en ellos un compromiso en la realización de sus funciones diarias.

Así mismo mediante el análisis efectuado, la evaluación por parte de los empleados de la alcaldía hacia la gestión del alcalde municipal se ve reflejada de forma favorable, pues un 38% de empleados considera que es muy buena (7 - 8) o excelente un 31% (9 - 10), en ese sentido se puede percibir que existe un nivel de conformidad alto por parte de los empleados, lo que permite evitar conflictos institucionales y facilita la obtención de los objetivos trazados por la alcaldía. (Ver Anexo 1, pregunta 21). Por otra parte al preguntarle al alcalde cuales fortalezas ha observado en los trabajadores en el desarrollo de sus labores, expresó que hay elementos buenos que tienen mucha empatía y que les

encanta lo que hacen, y por lo tanto hacen buena labor y hay una obediencia en algunos empleados que si le ponen empeño e interés en su trabajo. (Ver Anexo 2, pregunta 7).

En cuanto a las fortalezas que posee la alcaldía según el alcalde municipal, es que se cuenta con casi el 90% del personal adecuado, no se genera muchos conflictos laborales o si los hay, se solucionan rápido, se tiene en cierta manera flexibilidad de carácter en los empleados, también se tiene las herramientas adecuadas para el funcionamiento de la municipalidad, a demás que el municipio es pequeño y las necesidades no son tan grandes y se pueden manejar. Existen oportunidades en la alcaldía, lo único que se requiere es un mayor ordenamiento y presupuesto. (Ver Anexo 2, pregunta 9, 10).

Entre las debilidades más grandes que posee la municipalidad se encuentra que: no existe un gerente administrativo que vele por el entorno laboral, alguien que logre que los empleados armonicen con las demandas de toda la institución para lograr las metas, como por ejemplo los derechos de los trabajadores, entre otras. No tiene un electricista a tiempo completo, no existe el departamento de comunicaciones que transmita a la comunidad lo que la municipalidad está llevando a cabo, Proyección social tiene una gran debilidad, aunque existan personas encargadas de hacer ese trabajo ya que no se ha visto un trabajo serio y real por parte de ellos. El alcalde municipal manifestó que si se tuviera empleados con la voluntad de trabajar por el bienestar de la institución se estaría en una mejor situación ya que existe un conformismo en la alcaldía. En cuanto a las amenazas que esta presenta se expresa que a los ciudadanos no les gusta pagar, el municipio no se desarrolla porque existe una falta de la obligación tributaria por parte de los contribuyentes. (Ver Anexo 2, pregunta 11, 12).

D. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. Alcances

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, como el alcalde de la institución; los datos que se obtuvieron serán de importancia para dicha institución ya que estos insumos serán de gran utilidad para crear un modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados que integran la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía. A demás de fortalecer el desempeño de dichos empleados se logrará también, una mejora en la calidad de los servicios que reciben los habitantes del municipio.

b. Limitaciones

- Se tuvieron dificultades en la recolección de la información ya que al momento de pasar las encuestas en la alcaldía, 3 de los empleados se negaron a contestar el cuestionario, razón por la cual se redujo la muestra original.
- No todos los empleados de la alcaldía tenían disponibilidad de tiempo para contestar los cuestionarios, puesto que el personal de la misma, desempeñan sus funciones fuera de la municipalidad, sin embargo se logró obtener la información deseada.
- Se manifestaron inconvenientes al momento de completar algunas de las encuestas ya que no todos los empleados de la municipalidad cuentan con un nivel de estudio básico, lo que dificultó la comprensión de lo que se le preguntaba.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

1. La alcaldía municipal no cuenta con un modelo administrativo, que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades, así como también llevar un control del logro de objetivos y actividades principales de la institución.
2. En la etapa de la planeación se encontró que la alcaldía, no posee planes de acción a corto y largo plazo, que faciliten el cumplimiento de objetivos, a demás de que no se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos.
3. La Municipalidad no invierte en planes de capacitación al personal, ya que únicamente las reciben cuando estas son impartidas gratuitamente por instituciones públicas; las cuales solamente brinda conocimientos generales más no se ha capacitado de acuerdo a la necesidad de cada área o departamento de la alcaldía.
4. Una gran parte de los empleados de la alcaldía manifiesta no tener ningún tipo de incentivo por realizar bien las actividades que desempeñan, por lo cual se puede percibir que el empleado entra en estado de desmotivación, lo cual puede ser perjudicial en el desempeño de sus labores.
5. Las inquietudes y problemas de los empleados son atendidos de una forma ocasional, situación que puede crear problemas de entendimiento y dificultad para poder resolver de manera oportuna los problemas que presentan los empleados de la alcaldía.
6. No existe en la municipalidad una unidad que cumpla con la función de lograr una gestión administrativa eficiente y que sirva de apoyo tanto al alcalde, como al Concejo Municipal para desarrollar labores relacionadas con la planeación, organización, dirección y control en la alcaldía.
7. En la alcaldía se cuenta con una unidad llamada “Deporte y recreación” la cual no aparece contemplada en el organigrama actual.

b. Recomendaciones

1. Proponer un modelo administrativo que le permita a la alcaldía municipal, desarrollar de manera más organizada todas las actividades de la institución y que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados.
2. Elaborar planes de acción a corto y largo plazo que sean dados a conocer al personal de manera verbal y escrita, con el fin de que estos los conozcan y se comprometan a su cumplimiento; obteniendo resultados efectivos en el logro de los objetivos propuestos. Además de hacer una evaluación que permita conocer el cumplimiento de las metas trazados por la municipalidad.
3. Invertir en planes de capacitación que permitan mantener actualizado a los empleados de la municipalidad y así incrementar su valor en conocimiento, habilidades y aptitudes que le servirán para desarrollarse dentro de su área de trabajo.
4. La municipalidad debe de crear programas de incentivos laborales, que contemplen desde felicitaciones por escrito, verbales y ocasionalmente retribuciones económicas para el personal, ya que para los empleados será satisfactorio y hará que sientan que sus esfuerzos son valorados.
5. Elaborar, planificar y programar reuniones frecuentes con el personal de las diferentes áreas de la alcaldía, que permitan escuchar y atender las inquietudes que estos puedan presentar, de tal forma que todo el personal de la alcaldía municipal trabaje coordinadamente.
6. Crear una unidad de “Gerencia general” que vele por el entorno laboral, que ejerza la gestión administrativa de la municipalidad y que logre que los empleados armonicen con las demandas de toda la institución para lograr las metas propuestas.
7. Incorporar la unidad de Deportes y recreación a la estructura orgánica de la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA

La propuesta de un modelo administrativo ayudará a la institución a lograr mejorar aquellos aspectos donde se presentan deficiencias, permitiendo superar los obstáculos que puedan impedir una correcta administración por parte de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Se pretende que sea una respuesta acertada a las necesidades y a la problemática que afronta la institución, la cual quedó de manifiesto en los resultados de la investigación. El modelo es una alternativa que permitirá alcanzar los objetivos trazados por la alcaldía.

B. OBJETIVOS

1- General

- Proporcionar un modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, permitiendo también, alcanzar la efectividad operativa y mejorar el servicio a los usuarios.

2- Específicos

- Diseñar una herramienta de planeación que permita mejorar y facilitar el trabajo en la institución.

- Desarrollar una estructura organizativa que permita identificar las líneas de mando y ubicación respectiva del recurso humano, así como también la organización de recursos materiales de la alcaldía.
- Desarrollar actividades en las cuales los empleados se sientan motivados, y así contribuir a incrementar el rendimiento en la realización de sus tareas.
- Elaborar herramientas de control que contribuyan a verificar si los resultados están de acuerdo con lo planeado, para aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Proponer un plan de implementación de la propuesta con el fin de identificar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios.

C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

La propuesta que se presenta a continuación, describe las cuatro fases del proceso administrativo con el propósito de mejorar el desempeño de la administración municipal y promover el fortalecimiento interno de la misma. Se espera presentar una visión clara de lo que se quiere alcanzar, en el que los empleados también comprendan la importancia del esfuerzo conjunto por obtenerlo. Este esfuerzo podrá ser dirigido si sus miembros conocen la forma eficiente de realizarlo. Lo que también permitirá brindar mejores servicios a los usuarios de la alcaldía.

D. MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A continuación se detalla cada una de las fases del Modelo Administrativo propuesto a la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

1. PLANEACIÓN

a. Misión

A través de este elemento de la planeación, la institución se identifica con su razón de ser, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos que permitirán a los integrantes de la institución sentir un mayor compromiso para brindar mejores servicios.

La misión propuesta es la siguiente:

“Ser un gobierno municipal rector del desarrollo local, comprometidos con el bien común, con una amplia participación ciudadana, encaminadas a la gestión en las áreas de organización, dotando de los elementos y equipos necesarios para alcanzar excelentes niveles de desempeño en los empleados que están al servicio de la comunidad perulapense”

b. Visión

Una visión proporciona las perspectivas que la alcaldía tiene para el futuro, para marcar un rumbo o dirección donde quiera posicionarse, impulsando a los trabajadores a concentrar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos trazados.

La visión propuesta es:

“Llegar a ser un una institución que realice los servicios en forma eficiente y oportuna, dotando de los recursos necesarios para alcanzar excelentes niveles de desempeño, a fin de lograr el desarrollo local del municipio de San Bartolomé Perulapía”

c. Objetivos

Para que la alcaldía municipal pueda darse cuenta de su crecimiento y desarrollo debe contar con objetivos claros y definidos que la guíen hacia la optimización de los recursos disponibles para lograr el éxito propuesto.

Los objetivos propuestos son:

1. Fortalecer la capacidad administrativa de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.
2. Optimizar los recursos y equipos necesarios para lograr que los empleados alcancen niveles altos en su desempeño laboral.
3. Ofrecer una atención adecuada e integral en la prestación de los servicios, logrando así, el compromiso de cumplir con el bien común de los perulapenses.
4. Apoyar la formación y especialización del personal y fomentar valores que impulsen el espíritu laboral y armonía.

d. Políticas

Políticas propuestas para los empleados de la municipalidad.

1. El personal de la institución debe participar en todas las actividades administrativas que le competan, con el propósito de lograr la integración efectiva de los esfuerzos.
2. Proporcionar capacitaciones a los empleados con el propósito de mejorar su desempeño.
3. Actualizar la estructura organizativa, cuando las circunstancias lo exijan a fin de involucrar a todas las áreas.
4. Ofrecer una remuneración acorde a las evaluaciones del desempeño laboral.
5. Realizar encuestas a los usuarios para conocer la opinión con relación al servicio proporcionado por los empleados.
6. La selección del recurso humano tanto para las áreas administrativas como operativas, se debe efectuar tomando como base el conocimiento técnico, experiencia laboral y nivel académico requerido para los puestos.
7. Se facilitan permisos por estudios para que el personal pueda seguir creciendo en su formación académica.

e. Valores

Excelencia:

- Los empleados municipales deben mantener una actitud optimista, perseverante, alegre y constructiva que lo transmita a los demás.
- Se debe mantener una comunicación efectiva, abierta, honesta con todo el personal de la institución.
- Manejar adecuadamente los conflictos que surjan entre el personal y usuarios.
- No olvidarse de los valores que son la guía para poder vivir mejor.

Honestidad

- No recibir sobornos de parte de los usuarios.
- Cuidar el material proporcionado por la institución.
- No hacer mal uso de la información que se les confía.
- No utilizar los recursos para beneficio personal.
- No laborar bajo el efecto del alcohol o las drogas.

Respeto

- Evitar discusiones o comentarios negativos frente a los usuarios internos y externos.
- No expresar opiniones negativas que perjudiquen o afecten las relaciones entre los compañeros de trabajo.
- Cuidar sus pertenencias y la de los demás.
- Evitar comentarios negativos del trabajo de la alcaldía.
- Involucrarse en todas las actividades que se programen.

Equidad

- Se deben romper los paradigmas ya existentes dentro de una sociedad discriminante en la que se vive.
- Se debe tratar al personal sin distinción de raza, sexo, edad, género, cargo o condición social.
- Compartir entre empleados toda la información necesaria para el desempeño de las labores asignadas.
- Respetar los espacios del personal administrativos, operativos, directivos y soporte administrativo, no interferir en los procesos.

Responsabilidad

- Presentarse con puntualidad.
- Atender todo llamado en la hora y día indicado.
- Cumplir con las tareas asignada.
- Brindar orientación adecuada y oportuna a todos los usuarios de la alcaldía municipal.

Confianza

- Generar actitudes positivas al ejecutar el trabajo asignado.
- Mostrar conocimiento y habilidad.
- Escuchar con respeto y atención a jefes.
- Confrontar los conflictos de una manera oportuna.

Actitud de servicio

- Dar al usuario más de lo que espera, una actitud positiva.
- Evitar caer en el robotismo o monotonía en las labores a desarrollar.
- Mostrar una proactividad a los usuarios para poder mostrar un interés y agradar al mismo.

Integridad

- Buscar que todas las actividades realizadas se lleven a cabo con ética.
- No responsabilizar a otros de las decisiones tomadas.
- Ser claro para expresar los errores y pedir ayuda para hacer lo correcto.
- Mantener transparencia en su puesto de trabajo, compartir información y cumplir con todas la obligaciones establecidas en su cargo.

f. Estrategias

En relación a los objetivos trazados en el apartado C, se implementarán las siguientes estrategias.

- E.1. Implementar un plan de capacitaciones para que todo el personal obtenga nuevos conocimientos sobre la administración actual.
- E.2. Actualizar los equipos informáticos de los empleados.
- E.3. Dotar del mobiliario adecuado a los empleados, entre los cuales se puede mencionar: sillas, mesas, aire acondicionado, etc.
- E.4. Implementar un sistema de trato personalizado, hacer sentir a los usuarios únicos y especiales además de poder ser atendidos con mayor rapidez.
- E.5. Mantener capacitado al personal, a manera de responder todas las dudas que los usuarios puedan presentar, evitando así inconvenientes.
- E.6. Implementar en la alcaldía valores institucionales, los cuales deben ser mantenidos, promovidos y divulgados día a día. De esta manera, los empleados tendrán una mejor oportunidad de saber sus significados y ponerlos en práctica en su actividad laboral.
- E.7. Concientizar al personal para que aprecien cada capacitación, curso o taller que la alcaldía pone a disposición de ellos, y así obtener provecho de dichos conocimientos.

g. Planes

En este apartado se desarrollará un plan de capacitación al personal para implementar la propuesta del modelo administrativo, puesto que es necesario preparar a los empleados para que comprendan en qué consiste dicho modelo y este se lleve a cabo de una manera efectiva.

Generalidades del Plan de capacitación.

Al implementar la propuesta es recomendable, para una mayor comprensión, que se imparta una capacitación sobre el tema, para que el personal actual adquiera el conocimiento y comprenda en qué consiste, cuáles son sus elementos y beneficios, etc.

Objetivos del plan de capacitación.

General:

- Dar a conocer el modelo administrativo que contribuirá al desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Específicos:

- Dictar los lineamientos básicos para que el modelo se pueda desarrollar de una manera correcta.
- Identificar los recursos necesarios para implementar la capacitación.

Equipo Facilitador.

Para el desarrollo de las capacitaciones se ha determinado que el alcalde municipal desarrollará la primera capacitación, para transmitir familiaridad a los empleados, además él posee los conocimientos necesarios sobre el tema, por tener el título de licenciado en administración de empresas. Y para las demás capacitaciones las

desarrollará el equipo investigador debido a que pueden transmitir información de primera mano, ya que han diseñado el modelo administrativo.

Características de la capacitación.

Se desarrollará en el periodo de un mes, la cual se impartirá en cuatro sesiones, los días sábados por la mañana, con una duración de cuatro horas y un receso de treinta minutos. Se les impartirá a todos los empleados, y esta se propone sea desarrollada en “La Posada de Suchitlán”, ubicada en Suchitoto, departamento de Cuscatlán, que cuenta con un salón de usos múltiples con una capacidad aproximadamente de cien personas, el cual es ideal para capacitaciones, seminarios, talleres etc.

Se recomienda que el alcalde convoque al personal a una reunión para informarles sobre la capacitación que se llevará a cabo para implementar el modelo administrativo.

Es importante señalar que los fondos para llevar a cabo dicha capacitación deberán salir del presupuesto de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Tabla N° 5: PLAN DE CAPACITACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

		ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA				
		PLAN DE CAPACITACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA CONTRIBUIR AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.				
Capacitación	Lugar	Responsable:	Recursos	Unidades	Precio	Total
Generalidades de los modelo administrativos	La Posada de Suchitlán	Alcalde Municipal	Papel Bond resma	3	\$ 3.50	\$ 10.50
Presentación	8:00-8:10a.m		Plumón N°500	8	\$ 0.75	\$ 6.00
Definiciones del proceso administrativo	8:10-8:55a.m		Plumón N°90	8	\$ 0.50	\$ 4.00
¿Cómo se desarrollará la propuesta?	8:55-9:40a.m		Lapiceros	32	\$ 0.10	\$ 3.20
¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán?	9:40-10:00a.m		Instalaciones	1	\$ 100.00	\$100.00
Receso y Refrigerio	10:00-10:30a.m		Refrigerio	70	\$ 1.00	\$ 70.00
Cuál es la importancia para la alcaldía	10:30-11:00a.m		Total Neto			\$ 193.70
Preguntas y Respuestas	11:00-12:00m.d					
Capacitación	Lugar:	Responsable:	Recursos	Unidades	Precio	Total
La Planeación Administrativa	La Posada de Suchitlán	Grupo Investigador	Papel Bond resma	1	\$ 3.50	\$ 3.50
Presentación	8:00-8:05a.m		Instalaciones	1	\$100.00	\$100.00
Misión y Visión	8:10-8:45a.m		Refrigerio	70	\$ 1.00	\$70.00
Objetivos	8:45-9:15a.m		Total Neto			\$173.50
Receso y Refrigerio	9:15-9:55a.m					
Valores	9:55-10:30a.m					
Estrategias	10:30-11:15a.m					
Preguntas y Respuestas	11:15-12:00m.d					
Capacitación	Lugar:	Responsable:	Recursos	Unidades	Precio	Total
La Organización	La Posada de Suchitlán	Grupo Investigador	Papel Bond resma	1	\$ 3.50	\$ 3.50
Organigrama	8:00-8:45a.m		Instalaciones	1	\$100.00	\$100.00
Descripción de los niveles jerárquicos	8:45-9:10a.m		Refrigerio	70	\$ 1.00	\$70.00
Principios organizacionales	9:10-10:00a.m		Total Neto			\$173.50
Receso y Refrigerio	10:00-10:30a.m					
Funciones generales	10:30-11:30a.m					
Preguntas y Respuestas	11:30-12:00m.d					
Capacitación	Lugar:	Responsable:	Recursos	Unidades	Precio	Total
Dirección y Control	La Posada de Suchitlán	Grupo Investigador	Papel Bond resma	1	\$ 3.50	\$ 3.50
Dirección			Instalaciones	1	\$100.00	\$100.00
Comunicación	8:00-8:30a.m		Refrigerio	70	\$ 1.00	\$70.00
Motivación	8:30-9:00a.m		Total Neto			\$173.50
Liderazgo	9:00-9:30a.m					
Receso	9:30-10:00a.m					
Control						
Control de asistencia	10:00-10:15a.m					
Buzón de sugerencias	10:15-10:30a.m					
Evaluación del desempeño	10:30-11:00a.m					
Preguntas y Respuestas	11:00-12:00m.d					
Diplomas				32	\$ 1.88	\$60.00
Sub Total						\$774.20
Total General + Imprevistos (10%)						\$ 851.62

2. ORGANIZACIÓN

En esta fase es importante que la alcaldía cuente con una estructura organizativa bien establecida donde se determine de manera clara cuáles son las relaciones de autoridad y responsabilidad en las diferentes Unidades que conforman la institución.

a. Organigrama.

Se propone una modificación al organigrama, con el propósito de definir mejor los niveles jerárquicos, las autoridades y las asesorías que se necesitan para desarrollar las funciones en la institución.

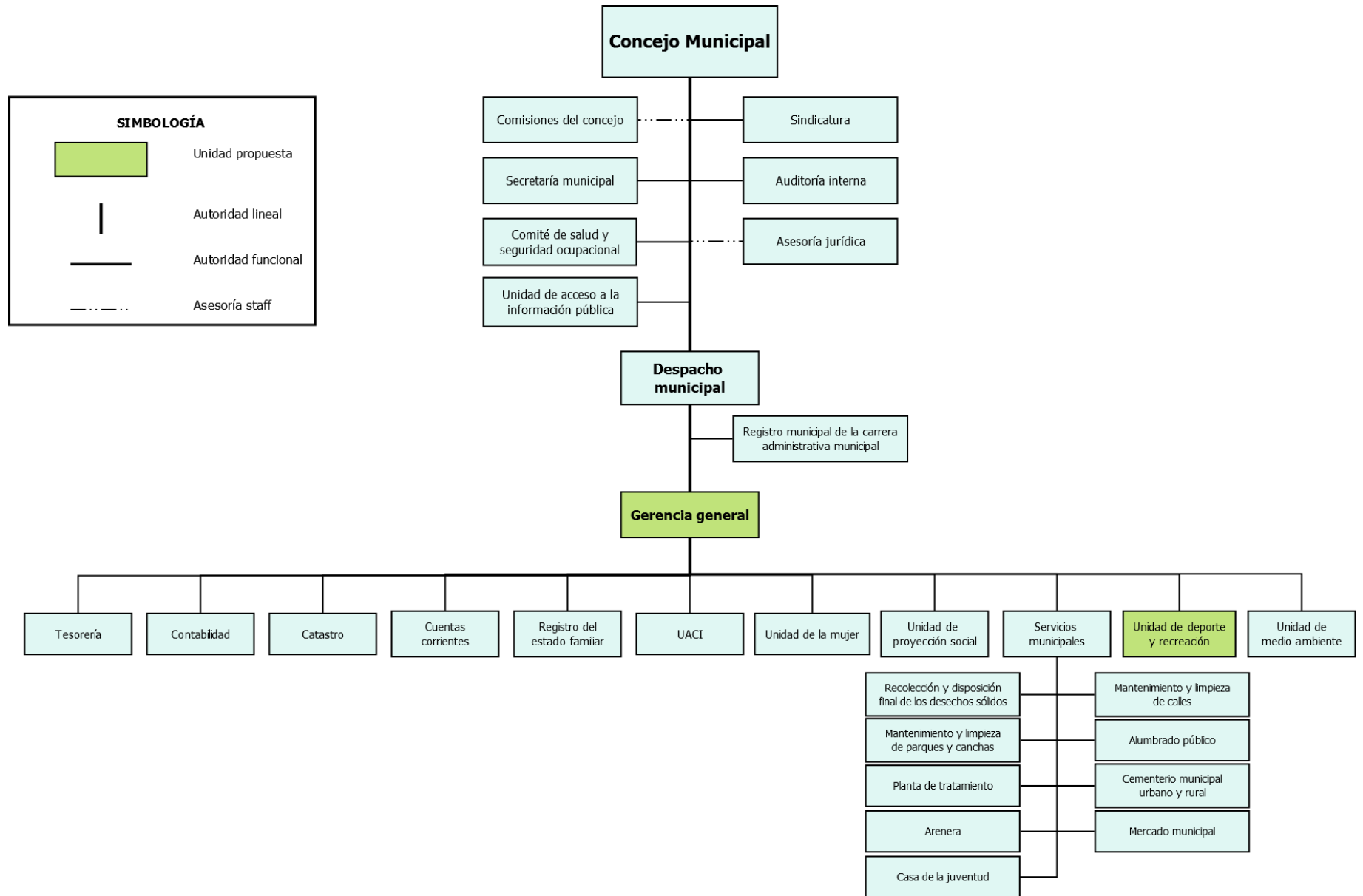
Para que la alcaldía lleve en forma ordenada y eficiente las actividades administrativas, se propone la siguiente estructura organizativa; la cual se elaboró tomando en cuenta las necesidades actuales y previstas, además se determinó que la organización de tipo vertical es la que más se adapta.

Consideraciones para la propuesta del organigrama de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía:

- ✓ Debido a que en el organigrama actual existe una unidad titulada “Unidad de la mujer” y otra llamada “Unidad municipal de la mujer” se propone establecer una sola, con el propósito de evitar la duplicidad en la representación gráfica.
- ✓ En el estudio se observó que se cuenta con una unidad llamada “Deporte y recreación” la cual no aparece contemplada en el organigrama actual, a pesar que la misma se encuentra funcionando, por lo que el equipo de investigación considera oportuno incorporar dicha unidad a la estructura organizativa de la institución.

- ✓ Debido a que no existe un área que cumpla con la función de lograr una gestión administrativa eficiente y que sirva de apoyo tanto al alcalde, como al Concejo Municipal para desarrollar labores relacionadas con la planeación, organización, dirección y control, se propone la unidad de “Gerencia general”.

Figura N°1: Organigrama propuesto para la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.



Elaborado por: Equipo de investigación

Descripción de los niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos en toda la institución, definen el grado de autoridad y responsabilidad de cada unidad en particular con relación a las demás.

Para la correcta clasificación de los niveles con poder de decisión en la institución y de acuerdo a lo anterior expuesto se proponen lo siguientes:

✓ Nivel directivo.

Corresponden aquellas unidades que tienen como responsabilidad elaborar planes, dirigir y crear políticas generales para la institución, para el caso de la alcaldía municipal lo conforman: el alcalde, el Gerente general, jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), jefe de registro del estado familiar, jefe de contabilidad y el tesorero; los cuales deben encaminar sus funciones con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

✓ Nivel técnico.

Se deben aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño, de igual forma se encargan de presentar ideas y/o métodos novedosos para concretarlos en los diferentes procesos que se realizan. Las personas que pertenecen son: el auditor interno, oficial de acceso a la información, encargada de la unidad de la mujer, encargado de deportes, secretario municipal y promotor social.

✓ Nivel de soporte administrativo.

Conciernen a unidades variadas, existen para suministrar apoyo a las funciones básicas o especializadas de la institución, lo conforman: el auxiliar de catastro, auxiliar de cuentas corrientes, secretaria recepcionista, auxiliar de secretaria y el cobrador de arenera.

✓ **Nivel operativo.**

Su función es ejecutar en forma eficaz las tareas que se realizan y llevar a cabo actividades rutinarias programadas previamente. A este nivel pertenecen los puestos siguientes: el motorista, encargado del parque, auxiliar del tren de aseo, encargado de planta de tratamiento de aguas negras, encargada de servicios generales, la vigilancia y la ordenanza.

b. Funciones principales para las Unidades propuestas.

Para que el personal tanto de la unidad de deporte y recreación y el que labore en la de Gerencia general tengan una mejor claridad de las actividades específicas que se deben de ejecutar se describe la dependencia jerárquica, unidades bajo su mando y las funciones asignadas, las cuales deberán ser agregadas al manual de descripción de puestos con el que ya cuenta la alcaldía

UNIDAD: GERENCIA GENERAL

Tabla N° 6: Unidad de gerencia general

Nombre de la Unidad	GERENCIA GENERAL
Dependencia Jerárquica	Despacho Municipal
Secciones bajo su mando	Tesorería, Contabilidad, Catastro, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Unidad de la Mujer, Unidad de Proyección Social, Servicios Municipales, Unidad de deporte y recreación y la Unidad de Medio Ambiente.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal. • Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades a su cargo. • Establecer un sistema de información financiero administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la alcaldía. • Autorizar los Estados Financieros y otros informes que deban someterse al alcalde y Concejo Municipal. • Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el alcalde. 	

UNIDAD: DEPORTE Y RECREACIÓN

Tabla N° 7: Unidad de deporte y recreación

Nombre de la Unidad	DEPORTE Y RECREACIÓN
Dependencia Jerárquica	Gerencia general
Secciones bajo su mando	Ninguna.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y ejecutar programas tendientes a favorecer la participación masiva en la realización de actividades deportivas y recreativas en la comunidad. • Proveer asesoría-deportiva a las distintas organizaciones sociales y comunitarias del municipio que así lo soliciten. • Promover la coordinación y la participación de distintas unidades; intra y extra municipal; públicas y/o privadas para la realización de actividades deportivas en la municipalidad. • Velar por la disposición oportuna de los distintos recursos materiales utilizados en la ejecución de los programas que desarrolla la unidad. • Proponer y ejecutar programas deportivos y recreativos que respondan a las necesidades específicas de los distintos grupos vulnerables; discapacitados, adultos mayores, niños, niñas y jóvenes, etc. • Cumplir otras tareas que la Dirección le encomiende, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones. 	

c. Perfil de puesto para el personal de la unidad Gerencia General.

En vista de la necesidad que existe de una Gerencia general para la alcaldía municipal, se establece un perfil del puesto que detalla tanto los objetivos como las actividades que deberán ser desarrolladas por la persona encargada de la unidad, de igual forma se detalla los requisitos mínimos y/o preferibles para poder desempeñarse.

Objetivo:

Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas consensuadas por la institución a través del Concejo Municipal.

Función General:

La Gerencia General constituye la unidad en la cual el alcalde delega la dirección de la gestión administrativa y ejecutiva de la municipalidad, sus funciones son la de servir de apoyo al alcalde en la planificación, organización, dirección y control de todas las unidades administrativas que se encuentren a su cargo.

Específicas:

- ✓ Dirigir y controlar las funciones y actividades de las unidades bajo su responsabilidad.
- ✓ Diseñar estrategias de capacitación.
- ✓ Participar en las capacitaciones del personal.
- ✓ Proponer al alcalde fuentes alternas de financiamiento.
- ✓ Dirigir el establecimiento de procedimientos que contribuyan a mejorar la labor municipal.
- ✓ Representar a la institución a solicitud del Concejo Municipal o alcalde en comisiones de trabajo.
- ✓ Autorizar los informes ya sean financieros y otros que se presentarán al alcalde y Concejo Municipal.

- ✓ Elaborar estrategias municipales e institucionales que hagan eficiente, eficaz y económica la gestión institucional.
- ✓ Revisar estrategias funcionales para ser aprobadas.
- ✓ Diseñar y evaluar sistemas de control interno para garantizar el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal.
- ✓ Proponer y participar en la elaboración o mejora del sistema de evaluación del personal.

Requisitos del puesto:

- ✓ Educación: Licenciatura en Administración de empresas, Contaduría Pública o carreras afines.

Experiencia:

- ✓ 2 años en puestos similares.
- ✓ En administración del tiempo y de personal
- ✓ En análisis y solución de problemas.
- ✓ Facilidad para trabajar en equipos.
- ✓ En administración pública.
- ✓ Conocimientos de administración de municipalidades.

Otros:

- ✓ Proyección salarial mensual.

El costo en el que incurrirá la alcaldía en concepto de salario para la persona encargada de la unidad de Gerencia general es de: \$700.00 mensuales, más aporte para el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) de \$52.50 y para la Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) de \$47.25, haciendo un total anual de \$9,597.00

3. DIRECCIÓN

a. Comunicación

Con el propósito de fortalecer el proceso de la comunicación se sugiere realizar una propuesta enfocada al fortalecimiento de la misma con el objetivo de mejorar los niveles de comunicación en la institución.

El presente plan es la propuesta para reforzar y obtener una adecuada comunicación interna en la alcaldía municipal.

1- Importancia del plan de comunicación

La comunicación en la institución es de gran importancia ya que gracias a ésta, el trabajo en equipo será más eficiente, ayudará a tener un buen ambiente laboral donde los malentendidos disminuyan y se logren mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tendrá una alta productividad en la institución.

2- Objetivo.

Desarrollar herramientas de comunicación para lograr un mejor funcionamiento laboral y poder alcanzar los objetivos institucionales.

3- Políticas

- Realizar reuniones formales a nivel operativo y administrativo regularmente.
- Envío de memorándums semanalmente al personal para recordar todas las actividades a realizar durante la semana.
- Contar con carteleras informativas en la institución.

- Tener una buena comunicación a nivel interna en la alcaldía. Se necesita de un buen clima laboral, por lo que la institución debe trabajar al máximo en mejorar las relaciones entre el personal.
- El alcalde preparará sus planes por medio de la comunicación con los miembros del Concejo Municipal y jefes de áreas, lo que implica que toda actividad y proyecto debe ser analizado y comunicado a los empleados para obtener un resultado efectivo.

4- Estrategias

A continuación se propone una serie de estrategias que permitirán mejorar los niveles de comunicación en la alcaldía municipal.

- **Organizar reuniones regularmente.**

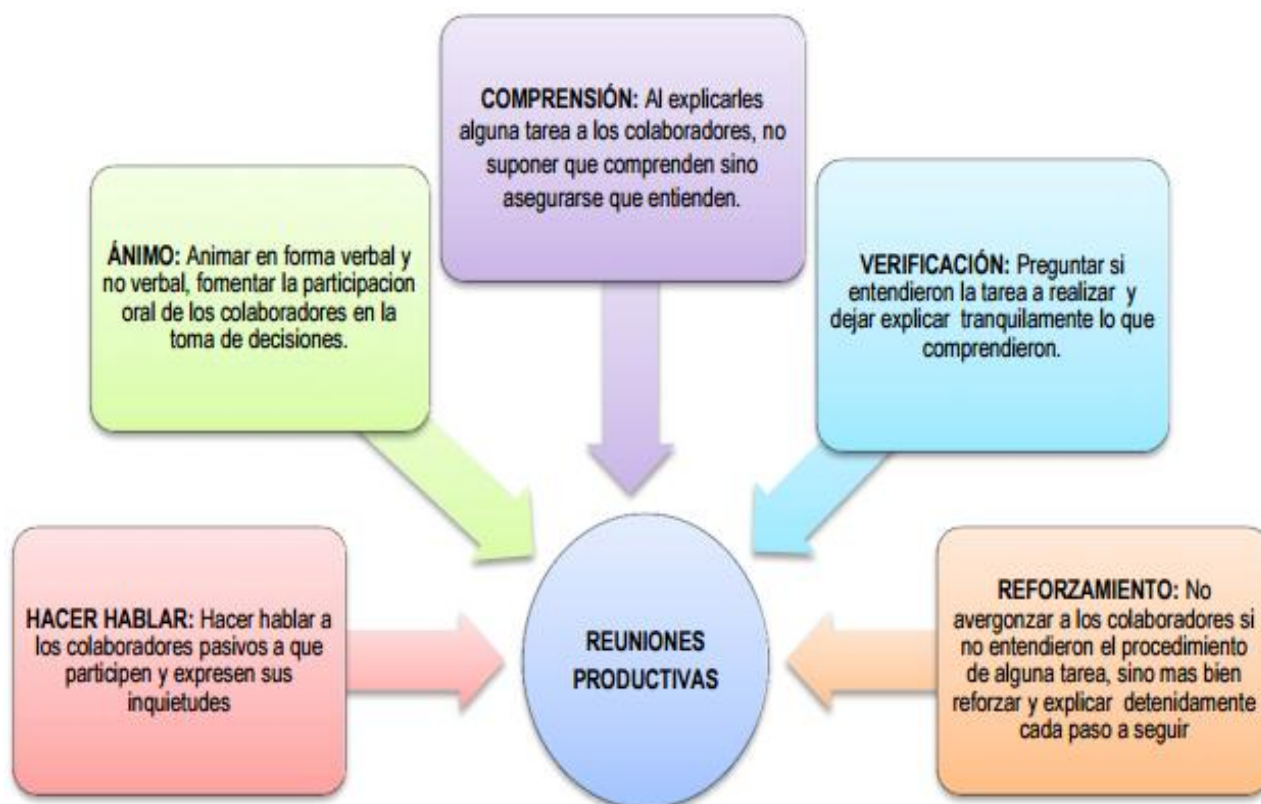
Organizar al menos una reunión de seguimiento por semana, para ponerse al día con el personal de cada unidad. En estas reuniones se organizará también el trabajo de la semana y se podrá aclarar cómo se quiere, asegurándose de que cada uno de los empleados ha entendido perfectamente sus actividades, además de escuchar y atender sus inquietudes y sugerencias.

A continuación se presenta el desarrollo que conllevará cada una de las reuniones que se realizarán en la alcaldía, y recomendaciones para que estas sean productivas.

Tabla N°8: Desarrollo de reuniones para el personal.

N°	DESARROLLO DE REUNIONES
1	Día, Lugar y Hora: Establecer el día el lugar y la hora de la reunión con días de anticipación.
2	Agenda predeterminada: Fijar los puntos de seguimiento a tratar. Los priorizará el encargado de cada unidad. Duración de la Reunión: Duración mínima de 30 minutos, dependiendo cada caso.
3	Puntualidad: Cumplimiento de los participantes con respecto a la hora de llegada.
4	Turno de participación: Es la secuencia de participación de los empleados.
5	Dirección: El encargado de cada unidad encaminará la reunión. En su ausencia lo hará su sustituto.
6	Acta o Resumen: Resumen escrito de los temas tratados en la reunión.
7	Seguimiento de los compromisos: Distribución de responsabilidades con nombres y fechas de realización de las actividades o compromisos.

Figura N°2: Recomendaciones para el logro de reuniones productivas.





- **Utilización de memorándums**

Se debe enviar memorándums al personal de la alcaldía para que sirva como recordatorio de las actividades programadas en las diferentes reuniones, el cual deberá incluir un consolidado de todas las tareas principales a realizar durante la semana.

A continuación se propone un formato que puede ser utilizado como modelo para los memorándum.

Figura N° 3: Modelo propuesto de memorándum

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.

MEMORANDUM

FECHA : _____

PARA : _____

ASUNTO : _____

(Texto) _____

ATENTAMENTE: _____

- **Mural informativo.**

En el cual se detalle información de interés general para el personal de la institución y la comunidad, debe actualizarse cada mes, para dar a conocer las principales actividades que ha realizado la alcaldía, como también la calendarización de los cumpleaños próximos de los empleados, y otras acciones. Entre las secciones que contendrá el mural se presentan: Sociales e institucionales, deportes, motivacionales, proyectos, noticias y otros relacionados.

Ubicación del mural informativo.

Se ubicará en un espacio donde pueda ser visto tanto por los empleados como por los contribuyentes. Deberá estar ubicado en un espacio visible, ya que de no ser así pierde su función informativa.

Para la elaboración del mural se deberá contar con:

- Una pizarra de madera con las siguientes medidas: 1.50 mts. de largo por 1 mt de ancho, (con la que ya cuenta la alcaldía).
- Se hará uso de papel blanco para las publicaciones y de color para hacer más vistoso el contenido, marcadores, colores entre otros útiles y papelería.
- Fotografías. Las personas encargadas de esta publicación deberán hacer uso de su creatividad y escoger las mejores fotografías para dar una mejor vistosidad al mural.

Secciones que tendrá el mural informativo:

- Noticias.
- Humor.
- Salud
- Ciencia.
- Deportes.
- Social (empleo del mes, cumpleaños, entre otros).

Estas secciones pueden estar sujetas a cambio, ya que el mural no tiene que tener una forma rígida, siempre y cuando se respete la sección de noticias porque son ellas las que le dan el carácter informativo a este medio de comunicación.

Periodicidad de la publicación:

El mural informativo se publicará cada mes, reuniendo los acontecimientos más importantes durante ese período. A continuación se presenta un esquema a manera de ejemplo de cómo estará conformado el mural.

Figura N°4: Formato propuesto de mural informativo



- **Convivios institucionales**

Llevarlos a cabo en un lugar recreativo, esto orientado a contribuir con la interacción entre todo el personal de la institución y las autoridades de la alcaldía, se promueva la participación de los empleados y la convivencia con otros compañeros de trabajo, por ejemplo excursiones ecoturísticas u otras.

- **Correo electrónico**

Se propone la creación de un correo electrónico institucional, el cual será uno de los medios electrónicos para comunicar al personal cualquier situación que lo amerite.

- **Boletín Informativo.**

También es importante que la comunicación fluya hacia la población y que así se conozcan los proyectos y actividades que la alcaldía está llevando a cabo, para lo cual se propone la realización de boletines en los cuales informe a la comunidad sobre los últimos acontecimientos de la municipalidad.

A continuación se encuentran las generalidades de este Boletín Informativo:

Nombre:

“El Boletín Informativo”

Eslogan:

“Trabajando juntos para su bienestar”

Objetivos:

- Ser un medio de comunicación entre la alcaldía y sus empleados así como también para la población de San Bartolomé Perulapía.

- Publicar, de manera periódica, los proyectos y actividades que la alcaldía realiza para que los ciudadanos conozcan el trabajo que la administración municipal hace con sus fondos.

Logotipo:

El logotipo será el escudo que la alcaldía ya tiene establecido como emblema.



Estructura o diseño del boletín:

Portada: aquí se identificará el eslogan y el logotipo, siendo los mismos para cada publicación. No se moverán de sus lugares y tampoco se modificarán en ningún sentido.

La ubicación del eslogan se hará en la parte superior de la portada.

Así mismo, el logotipo se ubicara en la esquina superior derecha.

Secciones: entre algunas de las partes con las que esta publicación contará se encuentran:

- 1- Noticias: Es en esta parte en donde se hablará de todos los proyectos y actividades que la institución haya o esté ejecutando, como por ejemplo, construcción de calles, modificaciones al parque, o donativos; cualquier cosa que involucre directamente a la alcaldía y su personal. Las notas serán acompañadas, por ilustraciones (fotografías, imágenes etc.).

- 2- Deportes: Se sabe que la actual administración le está apostando a que las personas se integren en actividades deportivas por lo cual se establece esta sección.

Es importante mencionar que:

- El número de páginas impresas dependerá de la cantidad de información que la publicación contenga.
- Tamaño del boletín: será carta, es decir 8 1/2" por 11" o 21.59cm por 27.94cm
- Esta publicación se distribuirá una vez al mes.

Forma de distribución:

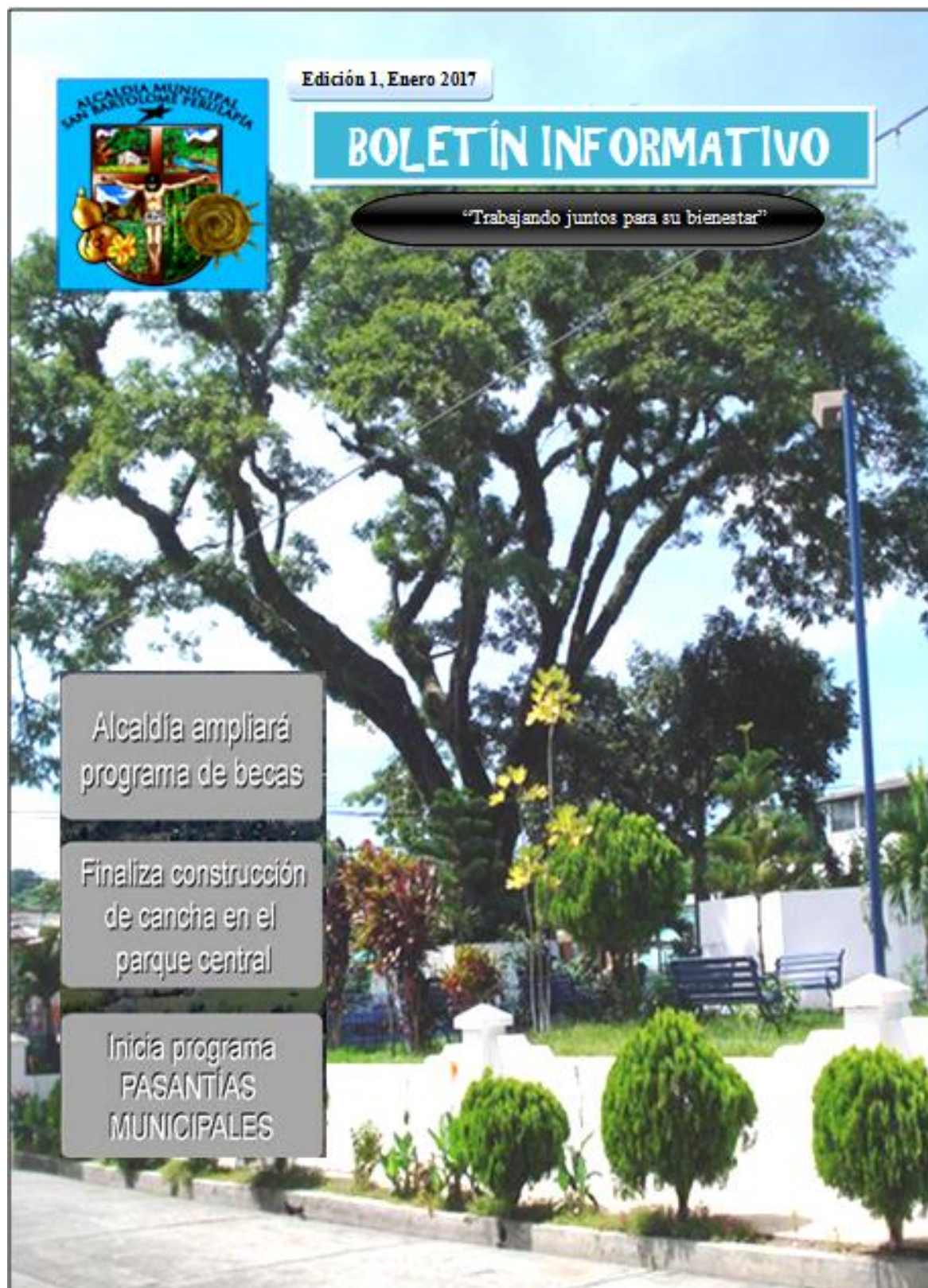
- Puede ser por medio de pequeños establecimientos, como tiendas de las cuales se puede tomar ventaja y usarlas como medios de distribución. La dinámica sería la siguiente:
El comprador va a la tienda, compra su producto y el o la encargada le ofrece el boletín, el comprador lo acepta y se regresa a su casa en donde tendrá tiempo para leerlo e informarse.
- También la misma alcaldía será un medio para la distribución de esta publicación. Cada vez que llegue un contribuyente o cualquier persona a la municipalidad se le entregará uno de estos boletines.

Equipo responsable:

Unidad de Gerencia General y Proyección social.

A continuación se presenta un modelo de cómo será el boletín informativo de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Esquema N°2: Modelo del boletín informativo



Esquema N°3: Modelo de contenido del boletín informativo.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.

San Bartolomé Perulapia: Alcaldía recibe equipo por parte de AMUPREV para impulsar acciones en beneficio de las comunidades de alto riesgo social



LA
ALCALDÍA QUIERE CAPACITAR Y LLEVAR UNA REFLEXIÓN A LOS JÓVENES EN ALTO RIESGO PARA QUE RETOMEN UN CAMINO SANO Y AYUDARLES A CONVIVIR MEJOR EN LA SOCIEDAD Y ENSEÑARLES A REALIZAR ACTIVIDADES POSITIVAS.

- **El equipo donado consiste en:**
- una laptop,
- una pantalla para proyectar,
- un rota folio
- una cámara fotográfica y un proyector,
- siendo entregado por la Sra. Marisa Fortín de Miranda (Asesora Nacional de AMUPREV).

El pasado 19 de junio, el Sr. Marvin Sermeño, Alcalde del Municipio de San Bartolomé Perulapia recibió de parte de USAID / AMUPREV-ICMA, la donación de equipo electrónico para apoyar las iniciativas municipales encaminadas a reducir los factores que producen la violencia social y a mejorar la convivencia ciudadana, acto donde estuvieron presentes los miembros del Comité Municipal de Prevención de la Violencia.

El Alcalde Sermeño manifestó que con el equipo donado no solo se beneficia la municipalidad, sino que todas las instituciones como la Policía Nacional Civil, el Colectivo Juvenil, la Unidad de Salud, los centros escolares y servirá para las diferentes actividades de prevención y formación como una herramienta de trabajo. -



b. Motivación

Entender las necesidades y valores de los empleados se convierte en un elemento fundamental para tener un personal altamente motivado y productivo. Por lo tanto el plan que se propone a continuación busca ser una herramienta útil para la institución.

1- Importancia del plan de motivación

Contribuirá en el desempeño del personal de la alcaldía municipal, ya que se contará con incentivos que los motiven a tener un buen cumplimiento en sus labores, además de incrementar la eficiencia en sus actividades, generando con ello beneficios para toda la comunidad.

2- Objetivo.

Implementar un plan motivacional que permita crear mejores condiciones de trabajo para los empleados y así poder obtener óptimos resultados en sus actividades.

3- Políticas

- Se promoverá el desarrollo profesional del empleado, en su área y en otras; fomentando así la mejora continua.
- Se alentará y estimulará la creatividad y la innovación de las personas.
- Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad.
- Se realizará integraciones entre los trabajadores que incluyen almuerzos, rifas, concursos, recreación etc. Con el objeto de celebración.

El plan de motivación para la institución está diseñado en tres etapas que comprenden: Estrategias motivacionales, ejecución y evaluación. Las cuales se detallan a continuación.

Etapa I: Estrategias motivacionales

Para reforzar la motivación en la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía se sugiere las siguientes estrategias:

➤ **En cuanto a la formación de los empleados:**

Posibilitar al personal a asistir a cursos y capacitaciones. Dentro de las cuales se puede mencionar: seminarios para la mejora del desempeño laboral, por medio de los cuales los participantes profesionalicen sus servicios, brindando una eficiente productividad y mejor calidad al momento de realizar sus actividades.

Entre los seminarios que se proponen desarrollar para lograr potenciar el desempeño laboral y la motivación del personal se encuentran:

a. Seminario de relaciones interpersonales.

Las relaciones humanas o interpersonales propician y favorecen el desarrollo personal y grupal, tiene como objetivo que el empleado pueda reconocer lo importante que es interrelacionarse con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía dentro de la institución.

Este seminario surge como necesidad de lograr el mejor entendimiento entre los empleados en todos los ámbitos en que ellos se desenvuelven, especialmente en el laboral ya que un mejor entendimiento propicia un aumento de resultados positivos para la municipalidad

Los participantes aprenderán a:

- Reflexionar sobre la importancia y necesidad del cambio positivo, como un elemento indispensable para el crecimiento o desarrollo personal y de la alcaldía.
- Identificar las características necesarias para crear y mantener relaciones humanas positivas entre los miembros de cada unidad que contiene la municipalidad.
- Analizar las técnicas y métodos más recurrentes para poder integrar equipos de trabajo, armónicos, eficaces y eficientes, orientados hacia el logro de los objetivos de la institución.
- Mejorar las relaciones interpersonales, puesto que se traduce a un aumento de productividad.

b. Seminario de Dinámicas de grupo y trabajo en equipo

Se pretende que el empleado se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas.

El propósito es que a través del trabajo en equipo, se realicen dinámicas, en donde se resalten principios, valores de cooperación, liderazgo, comunicación y estos se extiendan y practiquen en la institución, creando un sentido de unión y contribución que servirán para incrementar el desempeño laboral.

Algunos de los beneficios

- ✓ Los empleados gozarán de una divertida convivencia.
- ✓ Reforzarán los lazos de integración.
- ✓ Identificarán los valores institucionales.
- ✓ Sirve como herramienta de motivación

Al término del seminario los participantes podrán valorar la importancia que tiene el trabajo en equipo, usando una serie de ejercicios vivenciales

(Dinámicas), con la finalidad de lograr un cambio de actitud para integrarse y trabajar en equipo.

Nota: Se recomienda llevar a cabo el evento en un espacio que sea amplio. Como puede ser el parque de San Bartolomé Perulapía.

➤ **En cuanto a Incentivos.**

Los incentivos que se pretenden llevar a la práctica son aquellos que al aplicarlos correctamente pueden hacer sentir al empleado motivado y parte importante de la alcaldía, generando con ello beneficios para la misma.

A continuación se propone una serie de incentivos, que de aplicarse en la institución se garantiza un cambio positivo en la motivación del personal y por ende un mejor desempeño laboral.

- Realizar selección del empleado del mes. Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo puede significar mucho, hará que el empleado sienta que su empeño merece la pena y que es parte importante. Esta acción irá acompañada de un diploma donde se hará constancia de su destacada labor en la institución. (Ver anexo N° 5)
- Celebración del cumpleaños del mes. Este puede ser un almuerzo al festejado. Se deberá organizar el evento según cada unidad, en fecha y tiempo que no afecte la realización de las actividades de la alcaldía; además, de agregar en el mural informativo una lista que muestre y comunique todos los cumpleaños de los empleados en las fechas oportunas.
- Promover al personal con mayor logro, reconociendo de esta manera su desempeño, a plazas disponibles de acuerdo a su perfil, conocimientos y experiencia laboral. Esto ayudará al personal a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

- Participación en eventos sociales. Llevar a cabo preparativos con relación a las festividades de la época, como por ejemplo las diferentes celebraciones como: El día del amor y la amistad, madre, padre, secretaria, contador, fiestas patronales, fiestas navideñas, entre otras. (ver anexo N°6)

➤ **Desarrollar el interés y la participación individual o grupal.**

A través de la creación de:

- **Concursos:** Se realizarán entre los empleados a modo de desarrollar su ingenio y que ellos demuestren de una manera u otra que pueden realizar actividades sobresalientes paralelas a su trabajo, como las creaciones de eslóganes para la institución, carteleras informativas por unidades, etc.

Este método se puede emplear en fechas específicas del año como por ejemplo, fiestas patronales, día del trabajador, carnavales, navidad.

- **Competiciones:** Esta estrategia mantiene la misma finalidad de los concursos, sólo que las actividades empleadas serían distintas. Se realizarían acciones como torneos deportivos, conformando equipos por los diferentes departamentos de la alcaldía, para las distintas disciplinas deportivas, por ejemplo: futbol, basquetbol, entre otros que sean de gran atracción para los empleados.

Etapa II: Ejecución del plan de Motivación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de motivación. Se propone que los seminarios se programen y prioricen en consenso con todo el personal, y se realicen durante todo el año. En cuanto a los incentivos y participaciones se propone que se ponga en práctica lo antes posible ya que esto no genera mayores gastos y trae beneficios para la institución.

Etapa III: Evaluación del Plan de Motivación

La evaluación es el proceso continuo que ayudará a la alcaldía a identificar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos. Lo ideal es evaluar el plan constantemente para realizar mejoras.

a. Liderazgo

Es necesario que se practique un liderazgo emprendedor, el cual es aquel que consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación, éste pide a los demás su opinión, información y recomendaciones tomando decisiones que beneficien a todos, sin dejar de marcar las normas, ni delegar decisiones finales.

Cada encargado de cada unidad debe tener la tarea de participar y propiciar el diálogo en el departamento que dirige, que todo el personal se escuche, y compartan ideas, criterios e información, ya que esto ayudará a fortalecer el espíritu de equipo, la confianza y la efectividad en la alcaldía.

1- Importancia del plan de liderazgo

Es primordial contar con un plan de liderazgo que permita mejorar las relaciones interpersonales, esto ayudará a fortalecer el desempeño laboral de los empleados puesto que es determinante para el logro de los objetivos institucionales.

2- **Objetivo.**

Mejorar las condiciones actuales de la alcaldía proponiendo un plan de liderazgo que contribuya a fortalecer las relaciones entre jefe y empleados.

3- **Políticas**

- Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de cada Unidad como piezas fundamentales de la institución.
- Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.
- Se debe tomar las decisiones necesarias tomando en cuenta la opinión de los demás.

4- **Desarrollo del plan de liderazgo.**

Perfil propuesto de un buen líder

- **Inteligencia práctica:** se refiere a la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas.
- **Madurez social:** la posee aquella persona que mantiene un equilibrio entre el triunfo y el fracaso.
- **Motivación interna:** debe poseer una fuente interna de motivación que le permita lograr los objetivos personales e institucionales, de una forma constante.
- **Actitud de relaciones humanas:** deberá tratar a cada persona de acuerdo a sus características.
- **Convertirse en guía:** debe contribuir de forma especial a poner los planes en ejecución, haciéndolos del conocimiento de sus colaboradores, explicándoles el propósito de cada actividad e indicándoles lo que les corresponde realizar a cada uno. Además de inyectarles entusiasmo y servir de mediador en los conflictos, tratando de encontrar armoniosidad de grupo.

Características del líder.

- Dispone de gran espíritu de comprensión y tolerancia.
- Tiene y demuestra mayor optimismo hacia los empleados y usuarios.
- Es cortés y comprensivo en el trato con los demás.
- Reconoce errores y acepta responsabilidades.
- No impone su voluntad, sino que analiza el interés de los miembros con los que se relaciona.
- Sabe escuchar e interpretar.
- Motiva a las personas para que realicen sus actividades.
- Hace críticas objetivas y concretas a los empleados y compañeros.

Habilidades:

- Administrar eficientemente los recursos asignados.
- Excelente toma de decisiones.
- Facilidad de expresión.
- Trabajar y adaptarse a diferentes grupos.
- Capacidad de persuadir e inducir a las personas.
- Espíritu de servicio y colaboración.

Además del perfil, las características y habilidades atribuidas al líder del perfil anterior, debe considerarse la práctica del enfoque situacional o de contingencia, en el cual se establece una interrelación entre el grupo y el líder. Por lo cual puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el jefe se adecua a la situación o la cambia para que se ajuste a él.

Para fortalecer el ambiente laboral entre jefes y empleados en la alcaldía, también se propone tomar en consideración las siguientes medidas:

- Hacer partícipe al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoramiento de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
- Promover y vigilar que se cumplan las normas y reglamentos, y felicitar a aquellos empleados que las acaten de manera pública en las reuniones propuestas.
- Si una sugerencia es tomada en cuenta, aplicarla; pero, a la vez, dar a conocer al personal que la sugerencia fue aportada por ellos mismos.
- Resolver los conflictos entre el personal con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los mismos.


La implementación de este plan de liderazgo beneficiará a la alcaldía ya que mejorará la convivencia, entre el jefe y cada uno de los trabajadores a su cargo, reduciendo así, conflictos y desacuerdos, mejorando además las relaciones interpersonales, esto ayudará a fortalecer el espíritu de equipo, la confianza y la efectividad de cada unidad de la municipalidad.

4. CONTROL

Deben existir mecanismos de control bien establecidos para orientar las diversas funciones, para el logro de los objetivos de la institución y con ello se pueda regular el desempeño real con el esperado. Por lo cual se proponen las siguientes herramientas para aplicar en la alcaldía.

a. Control de asistencia

1. La entrada y salida será registrada a través del reloj marcador como normalmente se hace. Si por alguna razón temporalmente no es posible el control por medio del marcador, éste deberá hacerse a través de un libro, el cual deberá ser ubicado en un lugar de fácil acceso, bajo la custodia y administración de una persona encargada, también se colocará un reloj en un



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA FORMULARIO DE AUSENCIAS		N° xxxxxx
NOMBRE DEL EMPLEADO:	_____	FECHA:	_____
CARGO QUE DESEMPEÑA	_____	N° Código de empleado	_____
MOTIVO DE AUSENCIA: ENFERMEDAD__ PERSONAL__ MISIÓN OFICIAL__ ALUMBRAMIENTO__ DUELO__ OTROS (especifique) _____			
DESDE LAS: _____ HORAS HASTA LAS _____ HORAS DEL _____			
TIEMPO SOLICITADO: _____ DÍAS _____ HORAS _____ MINUTOS			
FIRMA DEL SOLICITANTE _____ AUTORIZACION DEL JEFE INMEDIATO NOMBRE _____			
FIRMA DE AUTORIZACION _____ SELLO		CON GOCE DE SUELDO SIN GOCE DE SUELDO	
OBSERVACIONES:			
1. PRESENTAR FORMULARIO AL ENCARGADO DE LA UNIDAD, DE FORMA ANTICIPADA O BIEN EL DIA SIGUIENTE A LA AUSENCIA			
2. ANEXAR CONSTANCIA RESPECTIVA SEGÚN EL CASO			

NOTA: Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se confirmarán con la constancia médica expedida por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) la cual se presentará anexa al formulario de ausencias.

b. Archivo de personal

En el cual se almacene la información personal y laboral de cada empleado, es el historial de trabajo, donde se actualice todos los documentos o expedientes (Currículum, títulos, diplomas, capacitaciones, etc) del recurso humano que labora en la alcaldía municipal. Este registro será archivado en carpetas ordenadas por orden alfabético y por cada unidad de la municipalidad.

A continuación se presenta un modelo de hoja registro de personal para cada uno de los empleados, que puede ser utilizado en la alcaldía.

 ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA 			
REGISTRO DE PERSONAL			
NOMBRE SEGÚN DUI: _____	No. DUI _____		
LUGAR Y FECHA DE EXP. DE DUI: _____			
NOMBRE SEGÚN ISSS _____	No. ISSS _____		
NOMBRE SEGÚN NIT _____	No. NIT _____		
A.F.P.: _____	No. NUP _____ No. LICENCIA _____		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____	DÍA _____ MES _____ AÑO _____		
ESTADO FAMILIAR:			
SOLTERO(A) _____ CASADO(A) _____ ACOMPAÑADO(A) _____ VIUDO(A) _____ DIVORCIADO(A) _____			
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA: _____			
TELÉFONO _____ CELULAR _____			
NOMBRE DEL CONYUGE: _____			
PROFESIÓN U OFICIO _____	CONTRATADO PARA LA PLAZA _____		
FECHA DE INGRESO _____	SALARIO MENSUAL \$ _____ DIARIO \$ _____		
AUTORIZÓ CONTRATACIÓN _____ PARA TRABAJAR EN _____			
FUE RECOMENDADO POR _____			
OTROS			
ES PENSIONADO SI _____ NO _____ LE DEVOLVIERON SALDO: SI _____ NO _____ FECHA _____			
FAMILIA DEL TRABAJADOR(A)			
NOMBRE DE LOS HIJOS (AS) _____			
NOMBRE DEL PADRE _____			
NOMBRE DE LA MADRE _____			
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A: _____ TELÉFONO: _____			
BENEFICIARIOS EN SEGURO DE VIDA			
NOMBRES	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	PORCENTAJE
OTRAS ANOTACIONES			
TÍTULOS, DIPLOMAS, CAPACITACIONES U OTROS, CAMBIOS DE SALARIOS, TRASLADOS, ASCENSOS, ETC.			
RENUNCIA _____	DESPIDO _____	ABANDONO _____	CAUSA _____
Fecha de actualización _____	Firma trabajador _____		
Huellas si no pudiere firmar: los 2 pulgares			

c. Buzón de sugerencias

En la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía no existe un buzón de sugerencias, en donde se pueda identificar oportunidades de mejoras e incrementar la calidad en el servicio por parte de los empleados de la institución, por lo que se le proporcionará una papeleta a los usuarios para que puedan dejar sus comentarios, con la finalidad de que se pueda identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones de manera oportuna y contribuir a incrementar la eficiencia de la institución.

A continuación se presenta la papeleta a utilizar para el buzón de sugerencia:



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ
PERULAPÍA.**



Para la alcaldía es muy importante conocer las sugerencias de sus usuarios, por favor colabore proporcionándonos sus comentarios.

¿Recibió el servicio que solicitó en la municipalidad?

Si No

Si su respuesta es negativa, especifique porque:

¿Cómo nos califica con respecto a los siguientes aspectos?

	Excelente	Bueno	Debe mejorar
a) Atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Calidad en el servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ambiente y limpieza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rapidez en la entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Qué recomienda para ofrecerle un mejor servicio?


¡IMPORTANTE DEPOSITAR EL FORMULARIO EN EL BUZÓN DE SUGERENCIA,

CON SÚ OPINIÓN PODEMOS MEJORAR LOS SERVICIOS!

d. Acción de personal

Las conductas del personal de la alcaldía que por acción u omisión signifiquen faltas o incumplimientos en las obligaciones laborales conllevaran a amonestaciones que requerirán comunicación escrita, en la que se hará constar la fecha y los hechos que han dado lugar a la misma, la cual se anexará al expediente de cada empleado.

Se presenta el modelo de hoja registro de faltas o infracciones para los empleados:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA. ACCIÓN DE PERSONAL	
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____		
PUESTO _____		
AMONESTACIÓN		
DESCRIPCIÓN DE LA FALTA O INFRACCIÓN COMETIDA _____ _____ _____		
DISPOSICIONES LEGALES QUE SUSTENTA ESTA ACCIÓN _____ _____ _____		
SANCIÓN _____ _____		
LUGAR Y FECHA: _____		
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE	_____ FIRMA DEL EMPLEADO	

e. Evaluación del desempeño

Al desarrollar una evaluación del desempeño laboral se ve beneficiada no solo la municipalidad, sino que también el empleado; los beneficios para la primera es que esta actividad se convierte en una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento, por su parte, para el empleado se convierte en un recurso de comunicación y entendimiento acerca de los aspectos que son valorados alcaldía, las expectativas sobre su aporte de valor y lo que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

Es de gran importancia mencionar que la institución posee un manual de evaluación del desempeño laboral, aprobado y actualizado por el Concejo municipal de San Bartolomé Perulapía y Equipo Técnico Institucional, pero dicho manual no está siendo aplicado en la institución. Por tal razón en la presente propuesta se realizaran las siguientes sugerencias referidas a su aplicación

- El encargado de la Unidad de la Gerencia General será el responsable de la evaluación del personal de la alcaldía.
- Se realizarán dos evaluaciones anuales para verificar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas, con la finalidad de tomar las medidas correctivas a los problemas encontrados.
- La evaluación del desempeño y la verificación de las tareas encomendadas serán discutidas con el empleado para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la apropiada implementación del modelo administrativo es importante contar con el apoyo del alcalde y Concejo Municipal, así como también del personal de cada una de las unidades de la alcaldía, ya que son elementos esenciales en la implementación del mismo, y permitirán alcanzar las metas y objetivos proyectados para la institución.

A continuación se presentan las etapas de aplicación de la propuesta, los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de las actividades.

Etapas de aplicación del modelo administrativo.

a. Presentación

La propuesta será presentada al alcalde para que coordine su respectiva presentación ante el Concejo Municipal para que sea sometida a aprobación.

b. Aprobación

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del proyecto, se procede a obtener la aprobación del concejo municipal y de todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

c. Seguimiento y control

Luego de la implementación del modelo, será necesario dedicarse a la tarea de verificar si se está desarrollando correctamente, esto quiere decir que los encargados de la aplicación deberán dar un seguimiento continuo, con el fin de proporcionar nuevos resultados que ayuden a mantener las condiciones favorables a los empleados y/o la implementación de mejoras en aquellas áreas que se encuentran deficientes.

d. Evaluación

Una vez implementado el modelo, este no debe descuidarse, por lo cual se recomienda realizar revisiones periódicas que ayudarán a la institución a identificar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos. Lo ideal es evaluar el plan constantemente para realizar mejoras.

e. Ajustes

Si es necesario sugerir cambios para mejorar la implementación y resultados del modelo, se realizarán los respectivos ajustes una vez establecido los elementos necesarios para fortalecer el desempeño de los empleados.

Recursos necesarios para la implementación del modelo

a) Recurso Humano.

Para la implementación del modelo administrativo propuesto será necesario contar con el apoyo del alcalde municipal y el Concejo, a demás de la persona que estará a cargo de la Unidad de Gerencia General. Así como también con la disposición de los 32 empleados con los que cuenta la alcaldía. Todos deberán trabajar conjuntamente para lograr conseguir los objetivos que se plantean.

b) Recurso Financiero.**Tabla N° 9:** Presupuesto del modelo administrativo

DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
CAPACITACIÓN		
Materiales	\$ 34.20	
Refrigerios	\$ 280.00	
Alquiler de local	\$ 400.00	
Diplomas	\$ 60.00	
Sub total Capacitación		\$ 774.20
Imprevistos (10%)		\$ 77.42
TOTAL CAPACITACIÓN		\$ 851.62
UNIDAD DE GERENCIA GENERAL		
Sueldo Gerente General (mensual)		\$ 700.00
Aporte ISSS (mensual)		\$ 52.50
Aporte AFP (mensual)		\$ 47.25
TOTAL ANUAL		\$ 9,597.00
RECURSOS MATERIALES		
Computadora		\$ 500.00
Escritorio		\$ 150.00
Silla		\$ 50.00
Sub total Recursos Materiales		\$ 700
Imprevistos (10%)		\$ 70.00
TOTAL		\$ 770.00

*Los costos de los recursos materiales serán una sola vez

c) Recurso Técnico y Materiales

Son todas las herramientas administrativas con que la institución cuenta y que servirán de apoyo para el modelo, entre los cuales se puede mencionar: Manual de evaluación del desempeño, de organización y funciones etc.

Los recursos materiales son de suma importancia e indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar en la alcaldía, los cuales deben utilizarse adecuadamente. Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran

escritorios de trabajo y sillas. En relación al equipo, se necesitará fotocopadoras, proyector (cañón), impresora, teléfono, papelería y otros suministros de oficina.

d) Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de las actividades a realizar para la implementación del modelo administrativo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA.

N°	ACTIVIDAD	MESES/SEMANAS																RESPONSABLE
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega del Modelo Administrativo al alcalde municipal.	■																Equipo Investigador
2	Presentación e introducción del Modelo al Concejo municipal para su aprobación.		■															Equipo Investigador
3	Aprobación del Modelo Administrativo			■	■													Concejo Municipal
4	Capacitación al personal																	
	Generalidades					■												Alcalde Municipal/ Equipo Investigador
	Planeación						■											Equipo Investigador
	Organización							■										
	Dirección								■									
Control																		
5	Seguimiento y control													■				Equipo Investigador/Alcalde Municipal
6	Evaluación del Modelo propuesto													■	■	■		
7	Ajustes del Modelo Administrativo																■	Equipo Investigador

Fuente: Equipo de Investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Amaru Maximiano, Antonio Cesar. “Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo”, 1º edición, Pearson Educación, México, 2009.
- Chiavenato, Idalberto.” Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica”, Colombia, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill 2001
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración”, 7ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2006.
- Domínguez Giraldo, Gerardo “Indicadores de Gestión”, 4º Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México 1994.
- Gómez Ceja, Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, 8º Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 1994.
- Guerra, Guillermo. “Manual de Administración de empresas agropecuarias” 2º Edición, San José, Costa Rica, 1992.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación, 2ºEdición McGraw Hill. Interamericana, México 2003.
- Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición. El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria. 2008.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrick. “Administración. Una perspectiva global”. 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- Koontz, Harold y otros, “Administración una perspectiva global y empresarial”, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2012.
- P. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, 8º edición, Pearson Educación, México 2005.

- R. Jones, Gareth, M. George, Jennifer. “Administración Contemporánea”, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2006.
- Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica” 1º Edición, Editorial Limusa, México 1966.
- Serrano, Alexis. “Administración I y II”, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador 2000.
- Stoner, James. Administración, 6º Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1996.
- Vizquel Alexander, Modelos Administrativos, Universidad Nacional Experimental “ Simeón Rodríguez”, Caracas 2010

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Carabante Guillén, Dina del Carmen “Diseño de un modelo administrativo para incrementar la eficiencia en el manejo de los documentos médicos en la unidad de salud familiar doctor Roberto Cáceres Bustamante del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador, 2015.
- Galdámez Guerra, Vilma Elizabeth, Herramientas Técnicas para la función de Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía municipal de Suchitoto departamento de Cuscatlán. Universidad de El Salvador, 2015.
- Moreno Romero María Rebeca,” Modelo de Gestión Administrativa para lograr la eficiencia de los recursos financieros otorgados por el Ministerio de Educación a los Centros Escolares del municipio de Mejicanos del departamento de San Salvador, caso ilustrativo”. Universidad de El Salvador, 20152
- Ramírez Aquino, Ricardo Alexander, “Modelo de Gestión Administrativa que permita el mejoramiento en la calidad de los servicios del mercado municipal de la Colonia Colinas del norte, municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador” Universidad de El Salvador, 2015.
- Fuentes Larios, Saúl Antonio, “Modelo de Gestión para Fortalecer las funciones administrativas de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V dedicada a la

fabricación de calcetines, ubicada en el municipio de San Salvador.”
 Universidad de El Salvador, 2014.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290 de fecha 5 de febrero de 1986.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador, Decreto Legislativo N° 868, de fecha 5 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 347 del 15
- Ordenanza Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, de la fecha 31 de enero 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 274 de fecha 5 de febrero de 1986.
- Ley General Tributaria Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991 publicado en el Diario Oficial N° 242 Tomo 313 publicado el 21 de diciembre de 1991.
- Ley Orgánica de Administración Financiera (AFI) de El Salvador, Decreto Legislativo N° 516 de fecha 11 de enero de 1996 publicado en el Diario Oficial N°7 Tomo 330 publicado el 11 de enero de 1996.
- Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) de El Salvador, Decreto Legislativo N° 74, de fecha 8 de agosto de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300 del 23 de septiembre de 1988.

- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo No.294. de fecha 17 de marzo de 1987.
- Normas Técnicas de Control Interno, Decreto Legislativo No.04, de fecha 14 de septiembre de 2004 Publicado en el Diario Oficial No. 180, Tomo No 364 de fecha 29 de septiembre de 2004.

DOCUMENTOS

- Modelos Administrativos, Universidad Nacional Experimental “Simeón Rodríguez”. Lic. Alexander Vizquel, Caracas 2010.
- Plan de desarrollo territorial para la subregión metropolitana de San Salvador, San Bartolomé Perulapía, síntesis municipal. Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano 2011.
- Plan de Competitividad Municipal del Municipio de San Bartolomé Perulapía, departamento de Cuscatlán 2012-2016. Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE. Agosto 2012.
- Plan estratégico participativo (PEP) 2016-2020 municipio de San Bartolomé Perulapía.

PAGINAS WEB

- <http://www.gestiopolis.com/control-como-proceso-administrativo/>

ANEXOS

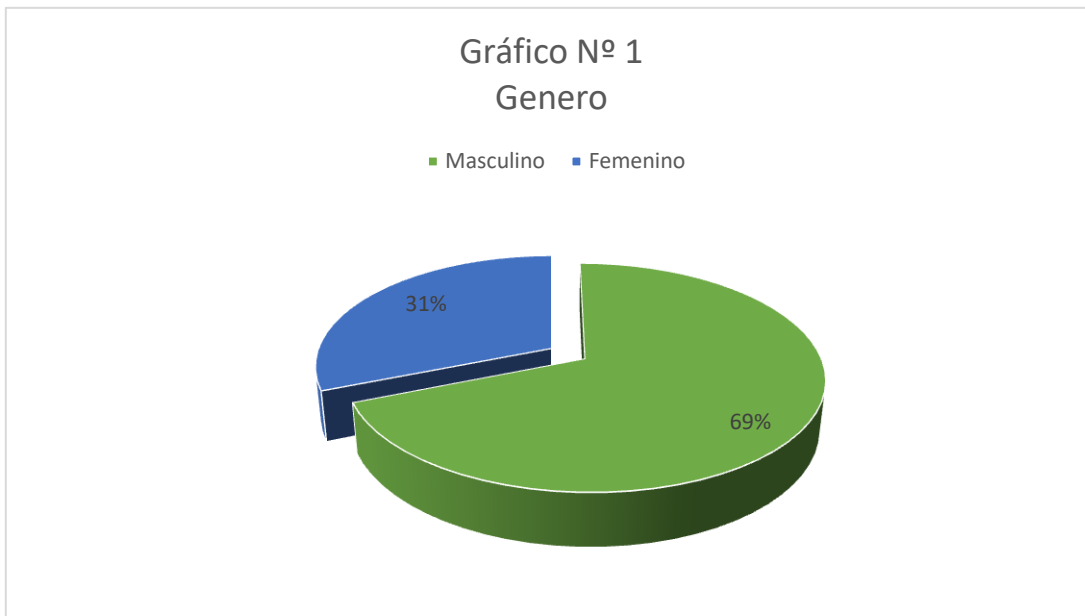
**ANEXO 1
TABULACIÓN E
INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS.**

I. DATOS GENERALES

a. Genero.

Tabla N° 1

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	20	69%
Femenino	9	31%
Total	29	100%

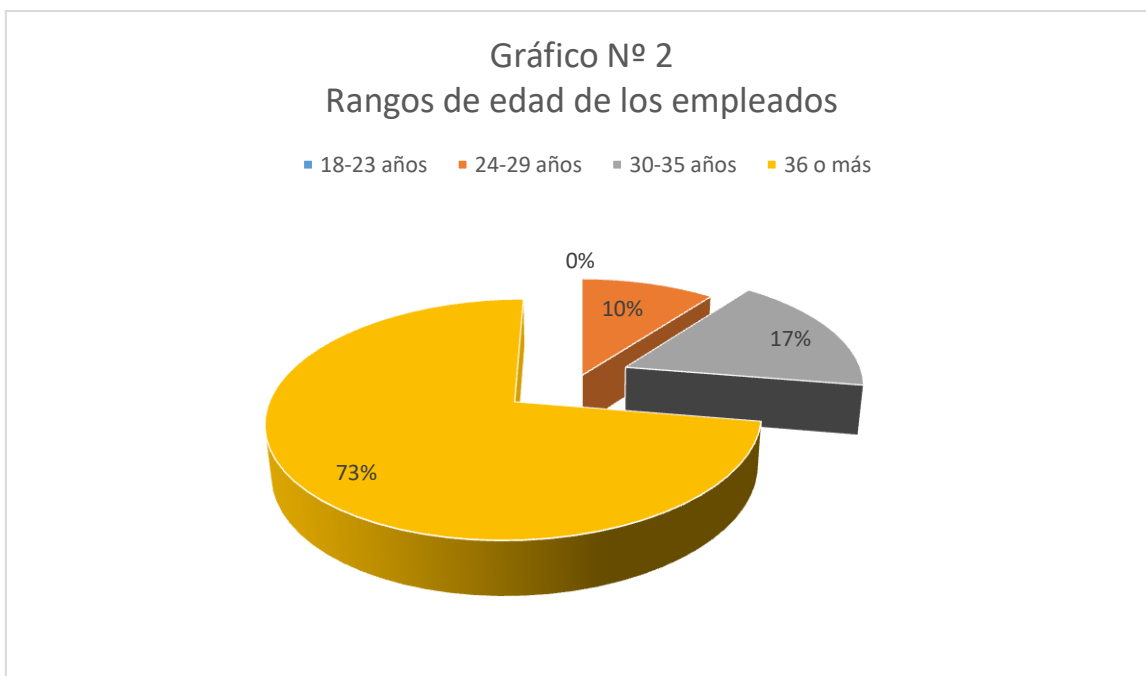


INTERPRETACIÓN: En la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía, es evidente una mayoría del sexo masculino, se puede mencionar que una de las causas obedece a que el trabajo del personal operativo y la unidad de deportes es generalmente para hombres, a demás de ser estas las unidades que tienen mayor número de empleados con respecto a las otras áreas. Por ejemplo: vigilantes, ordenanzas y motoristas etc.

b. Edad.

Tabla N° 2

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-23 años	0	0%
24-29 años	3	10%
30-35 años	5	17%
36 o más	21	73%
Total	29	100%

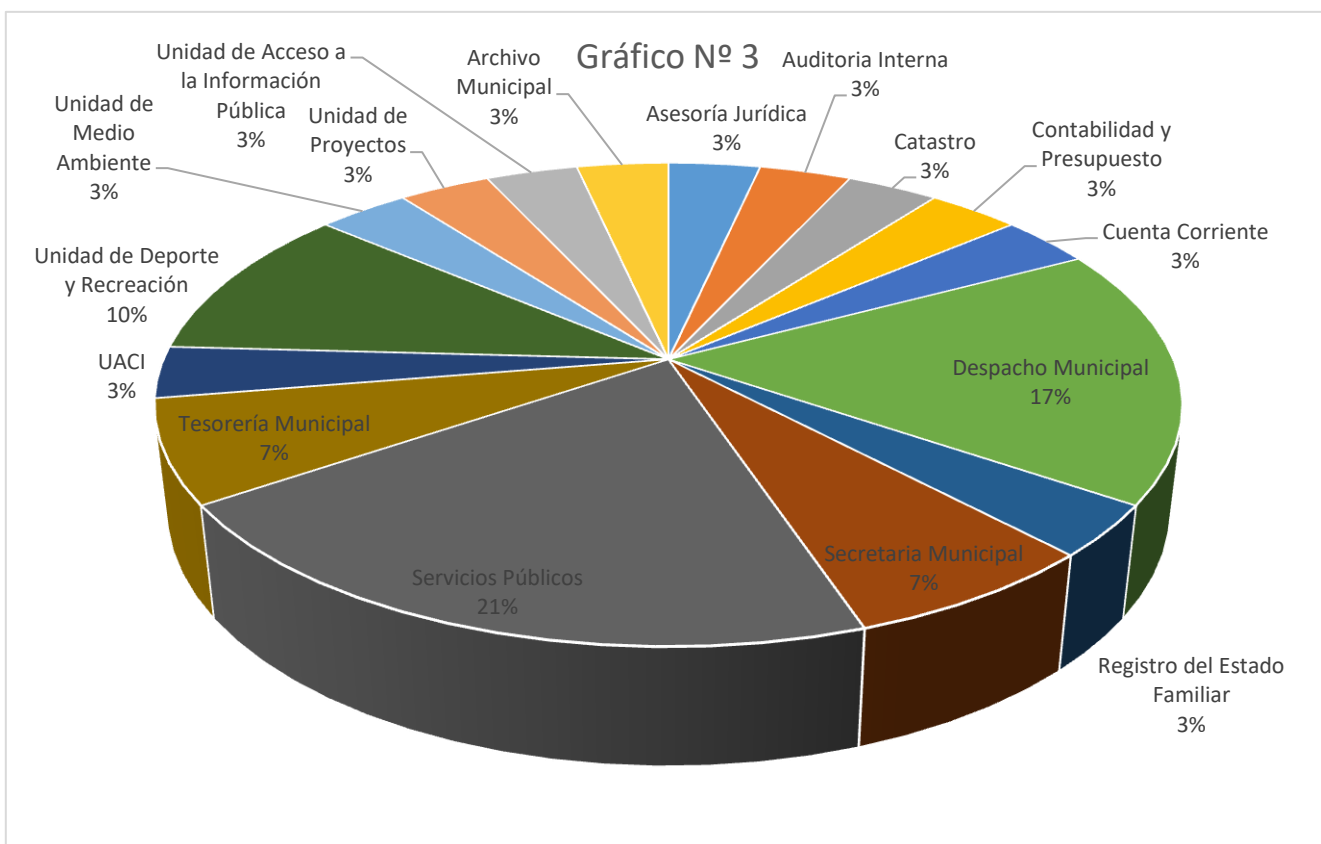


INTERPRETACIÓN: Las edades que se manejan dentro de la alcaldía municipal son personas adultas, no se destacan los jóvenes entre los 18 a 23 años, lo que fue evidente al momento de proporcionar las encuestas. Esto en cierta forma obedece a que en estas instituciones se necesitan personas con cierto grado de experiencia, y esto condiciona el ingreso de jóvenes, al menos en esta alcaldía municipal.

c. Nombre del departamento o dependencia al que pertenece.

Tabla N° 3

N°	Departamento	Frecuencia	Porcentaje
1	Asesoría Jurídica	1	3%
2	Auditoría Interna	1	3%
3	Catastro	1	3%
4	Contabilidad y Presupuesto	1	3%
5	Cuenta Corriente	1	3%
6	Despacho Municipal	5	17%
7	Registro del Estado Familiar	1	3%
8	Secretaría Municipal	2	7%
9	Servicios Públicos	6	21%
10	Tesorería Municipal	2	7%
11	UACI	1	3%
12	Unidad de Deporte y Recreación	3	10%
13	Unidad de Medio Ambiente	1	3%
14	Unidad de Proyectos	1	3%
15	Unidad de Acceso a la Información Pública	1	3%
16	Archivo Municipal	1	3%
	Total	29	100%

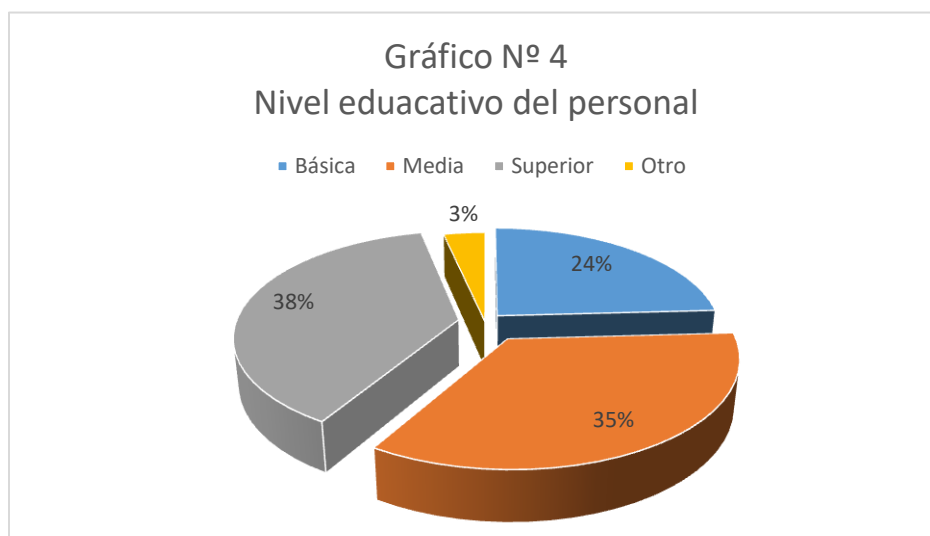


INTERPRETACIÓN: Los departamentos que tienen más personal son los de Despacho Municipal y Servicios Públicos que son los ejes más importantes en la alcaldía municipal, luego siguen las áreas de Tesorería y Secretaria Municipal.

d. Nivel educativo

Tabla N° 4

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Básica	7	24%
Media	10	35%
Superior	11	38%
Otro	1	3%
Total	29	100%

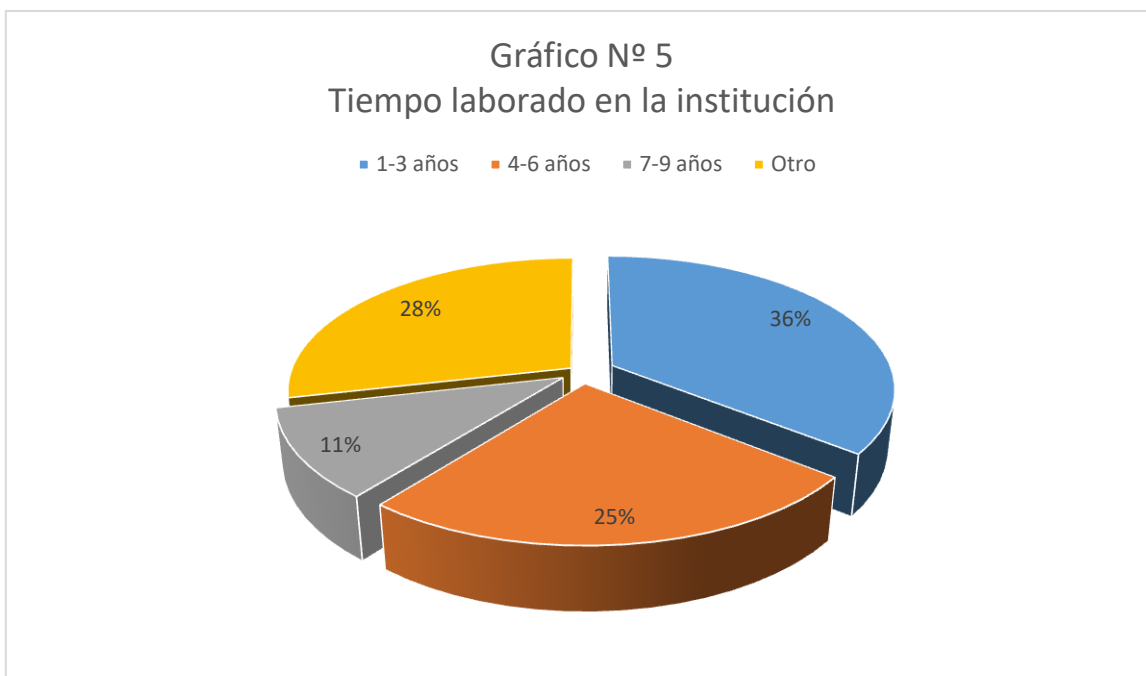


INTERPRETACIÓN: Los empleados expresaron poseer una educación media y superior, lo cual facilitó de alguna manera que la investigación se llevara a cabo. Esta variable también puede influir en la comprensión de reuniones y capacitaciones en las que los empleados podrán comprender el mensaje que se les puede transmitir.

e. Tiempo de laborar en la institución.

Tabla N° 5

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	10	36%
4-6 años	7	25%
7-9 años	3	11%
Otro	8	28%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Los empleados manifestaron que tienen en su mayoría más de cuatro años de laborar en la institución, lo que se puede traducir en que el personal goza de una estabilidad laboral, cabe destacar que 11 empleados encuestados tienen más de 7 años laborando, y eso indica que ellos están desde antes que llegara la administración actual, mientras que un 36% manifiesta tener de 1 a 3 años laborando en la alcaldía los cuales fueron contratados en el periodo actual.

I. DATOS DE CONTENIDO

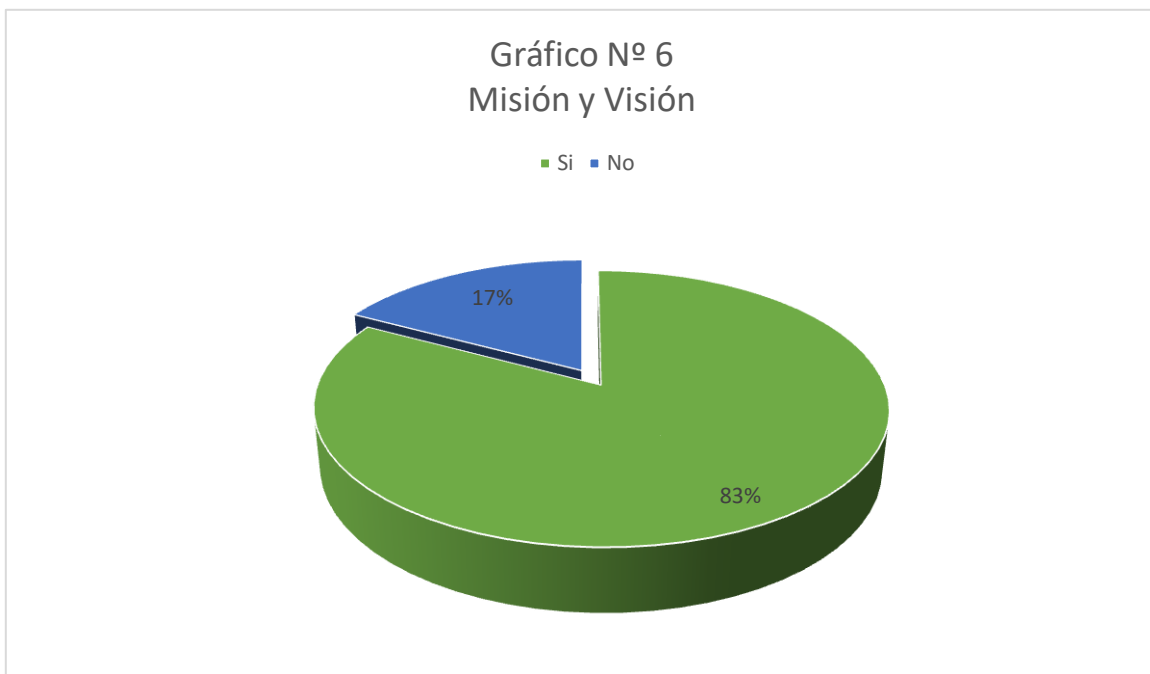
Pregunta N° 1

¿Es de su conocimiento la misión y visión de la alcaldía? Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 3

Objetivo: Conocer si los empleados desempeñan sus funciones con base a la misión y la visión.

Tabla N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	83%
No	5	17%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: La mayoría de las personas encuestadas que corresponden al 83% manifiesta conocer la razón de ser de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía y la posición que esta pretende alcanzar en un futuro, mientras que un pequeño porcentaje las desconoce, lo cual indica que no desempeñan sus funciones con base a la misión y la visión establecida por la institución.

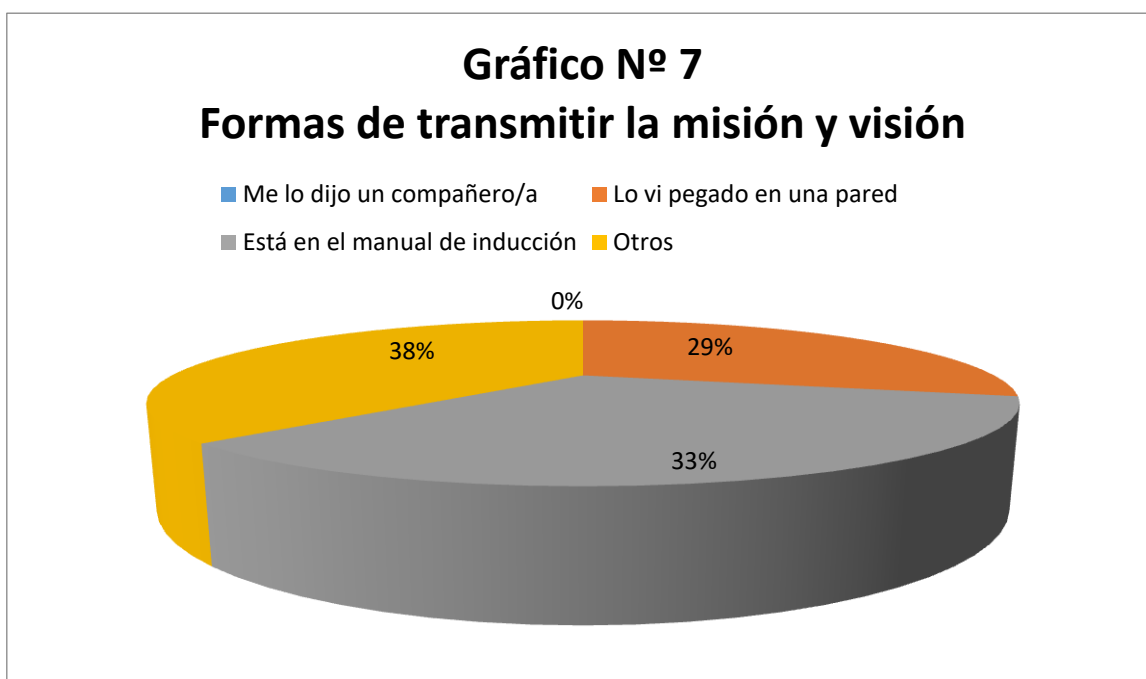
Pregunta N° 2

¿Cómo le dieron a conocer la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: identificar el medio por el cual se le dio a conocer al empleado la misión y visión de la alcaldía.

Tabla N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Me lo dijo un compañero/a	0	0%
Lo vi pegado en una pared	7	29%
Está en el manual de inducción	8	33%
Otros	9	38%
Total	24	100%



INTERPRETACIÓN: El medio por el cual se le dio a conocer la misión y visión de la alcaldía a los empleados fue por capacitaciones o lo han leído en documentos como el Plan Estratégico Participativo de la institución, mientras que otro porcentaje lo conoció por medio del manual de inducción, lo cual indica que una buena parte es sabedor de lo que la alcaldía pretende alcanzar en un futuro y la razón de ser de esta.

Pregunta N° 3

¿Son de su conocimiento los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo?

Objetivo: Verificar si los empleados conocen los objetivos trazados por la institución.

Tabla N°8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Los empleados manifestaron conocer los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo, lo cual indica que tienen claro lo que tienen que hacer y con qué finalidad lo realizan. Esto es de gran importancia para el desarrollo de las actividades que se deben ejecutar dentro de la alcaldía.

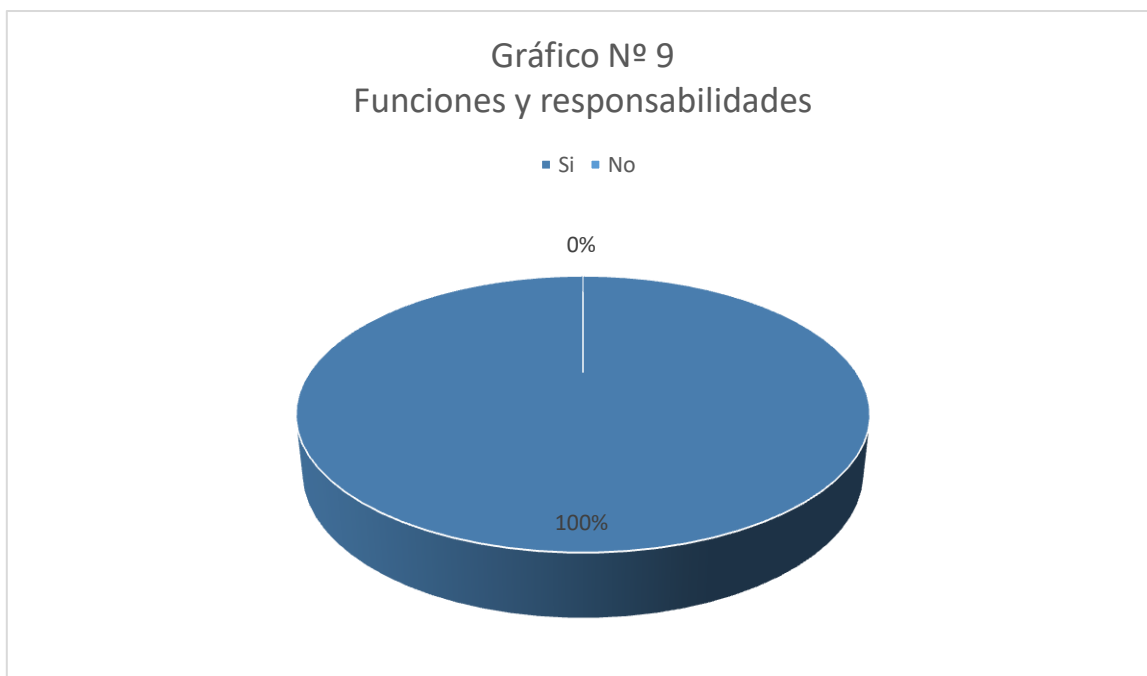
Pregunta N° 4

¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Tabla N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: El personal del área administrativa y operativa, manifestaron conocer las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, lo cual indica que los empleados tienen claro cuáles son las actividades que deben desempeñar, ya que esto contribuye a que el personal trabaje de la mejor manera posible en la institución.

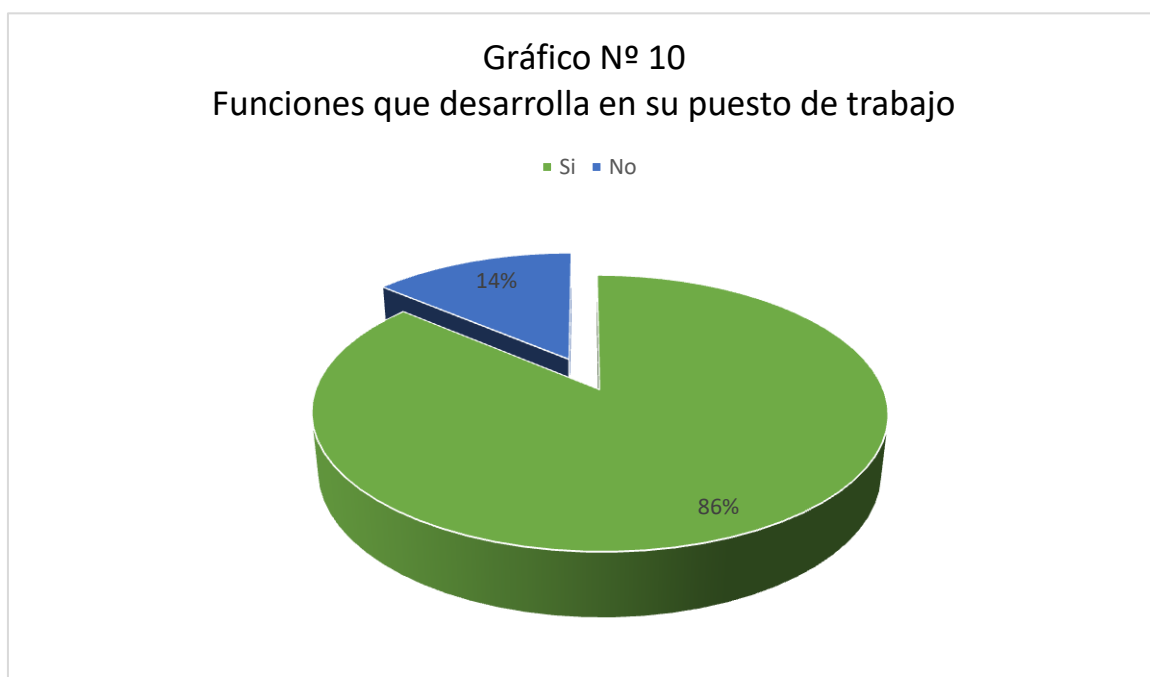
Pregunta N° 5

¿Las funciones que desarrolla en su área de trabajo coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeña en la alcaldía?

Objetivo: Analizar si las funciones que desarrollan los empleados coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeñan en la alcaldía.

Tabla N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	86%
No	4	14%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Los trabajadores consideran que las funciones a desarrollar en su área de trabajo están de acuerdo al cargo en el cual se desempeñan diariamente dentro de la alcaldía, mientras que un pequeño porcentaje manifiesta que sus funciones no coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeña en la alcaldía.

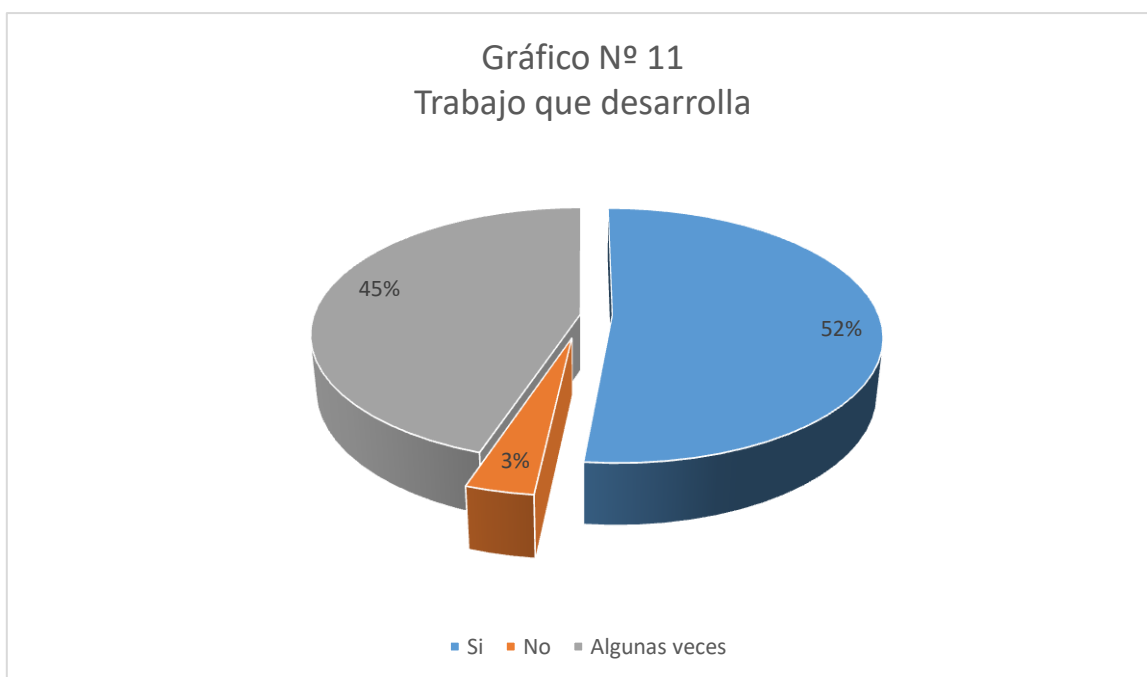
Pregunta N° 6

¿Realiza trabajos que no son de su puesto?

Objetivo: Corroborar si los empleados realizan trabajos que no correspondan al puesto que ocupan dentro de la alcaldía.

Tabla N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	52%
No	1	3%
Algunas veces	13	45%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Más de la mitad de los empleados indicaron que desempeñan otras labores adicionales a las que les corresponden, mientras tanto la otra parte afirmó que lo hace algunas veces, lo que podría ocasionar inconformidad entre los empleados debido a que se les sobrecarga su trabajo al realizar actividades extras, esto a pesar de que en el manual de puestos este establecida cada una de las funciones que el empleado debe desempeñar, lo que indica que no se ha respetado lo que se ha estipulado.

Pregunta N° 7

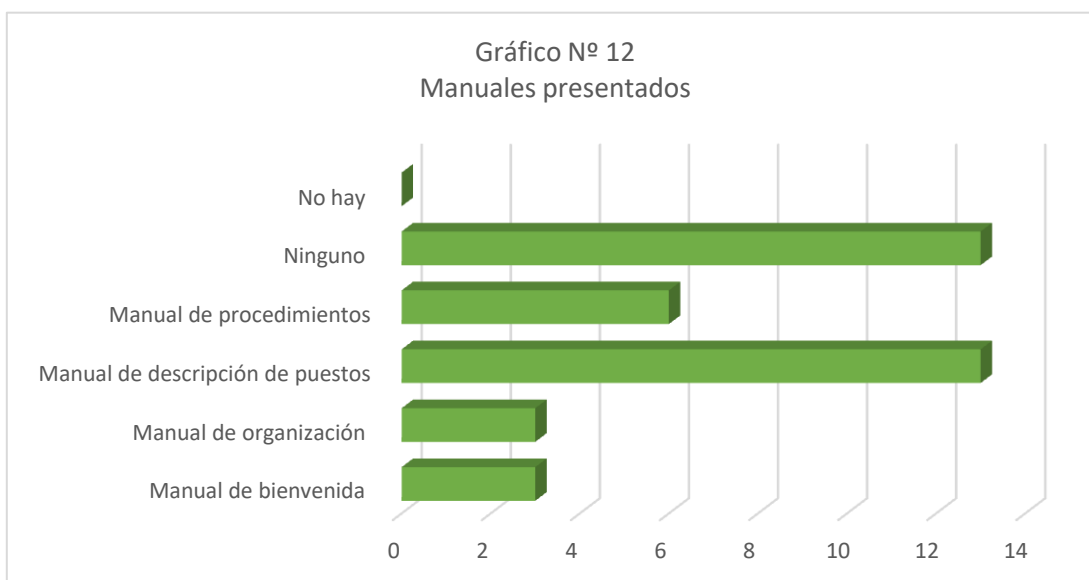
Al momento de ingresar a la institución, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Objetivo: Establecer qué tipo de información se le facilita al empleado para identificar las funciones que desempeñarán en su puesto de trabajo

Tabla N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de bienvenida	3	10%
Manual de organización	3	10%
Manual de descripción de puestos	13	45%
Manual de procedimientos	6	21%
Ninguno	13	45%
No hay	0	0%

n= 29



INTERPRETACIÓN: Los empleados manifiestan que al momento de ingresar a la alcaldía se les ofreció información general de la institución por medio de los diferentes manuales que esta posee, mientras que otra parte manifiesta que no se le brindó ningún tipo de orientación por escrito, lo cual limita la información y orientación de los nuevos integrantes de la alcaldía, puesto que estas herramientas representan una guía práctica y de soporte para la organización y comunicación.

Pregunta N° 8

¿Sabe usted si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal? Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 10

Objetivo: Conocer si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal.

Tabla N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	86%
No	4	14%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Una buena parte de las personas que fueron encuestadas manifestaron que la municipalidad si cuenta con planes de capacitación para el personal, entre los cuales se puede mencionar: capacitaciones sobre trabajo en equipo, atención al usuario, entre otras. Mientras que un menor porcentaje manifestó que la alcaldía no les ofrece ningún tipo de capacitación, lo cual indica que no todos los empleados tienen la oportunidad de capacitarse en diferentes áreas que contribuyan a mejorar su desempeño dentro de la alcaldía.

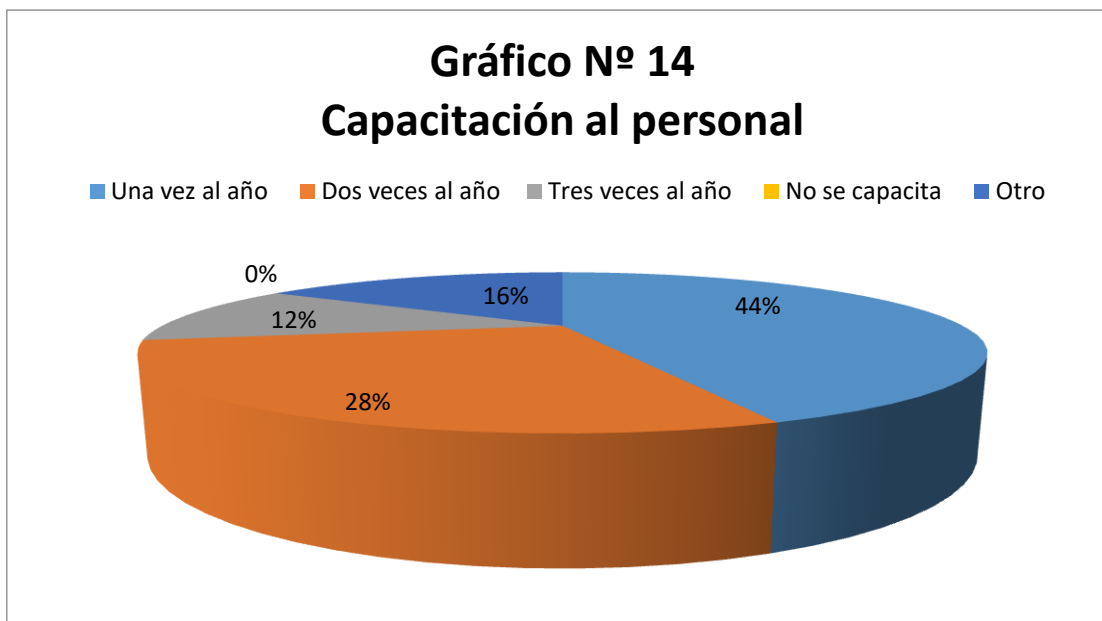
Pregunta N° 9

¿Con qué frecuencia se capacita al personal?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que la alcaldía facilita capacitaciones al personal.

Tabla N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	11	44%
Dos veces al año	7	28%
Tres veces al año	3	12%
No se capacita	0	0%
Otro	4	16%
Total	25	100%



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados manifestó que la frecuencia con la que la alcaldía facilita capacitaciones es de una o dos veces al año, la cual se da con muy poca frecuencia. Debido que estas no son constantes se hace necesario la elaboración y aplicación de un plan de capacitación que permita mejorar el conocimiento de los diferentes puestos y por lo tanto, el desempeño.

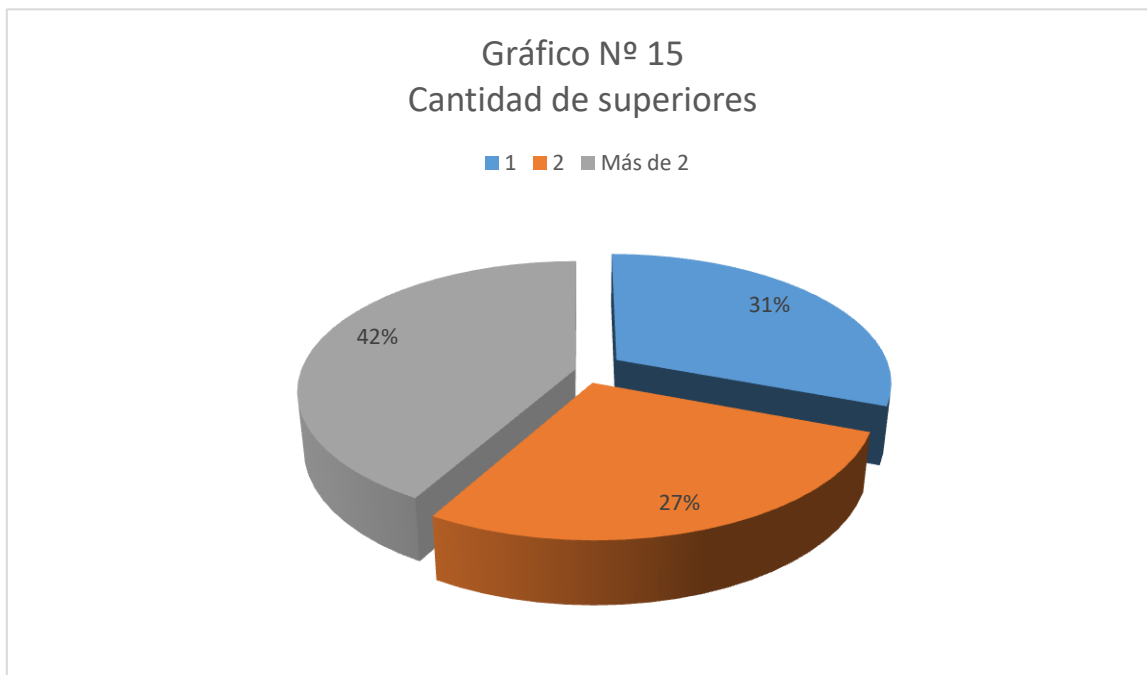
Pregunta N°10

Para el desarrollo de sus actividades laborales ¿De cuantas personas recibe órdenes?

Objetivo: Identificar si el empleado está recibiendo órdenes de uno o más superiores.

Tabla N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1 persona	9	27%
2 personas	8	31%
Más de 2	12	42%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: La mayoría expresa que dependen de más de un jefe, lo cual indica que si estos no están bien coordinados, al final suele ser una situación difícil para el empleado porque puede llegar a no saber qué tareas son prioritarias y qué debe solucionar primero, y a quien debe obedecer, evidentemente no se cumple la unidad de mando.

Pregunta N° 11

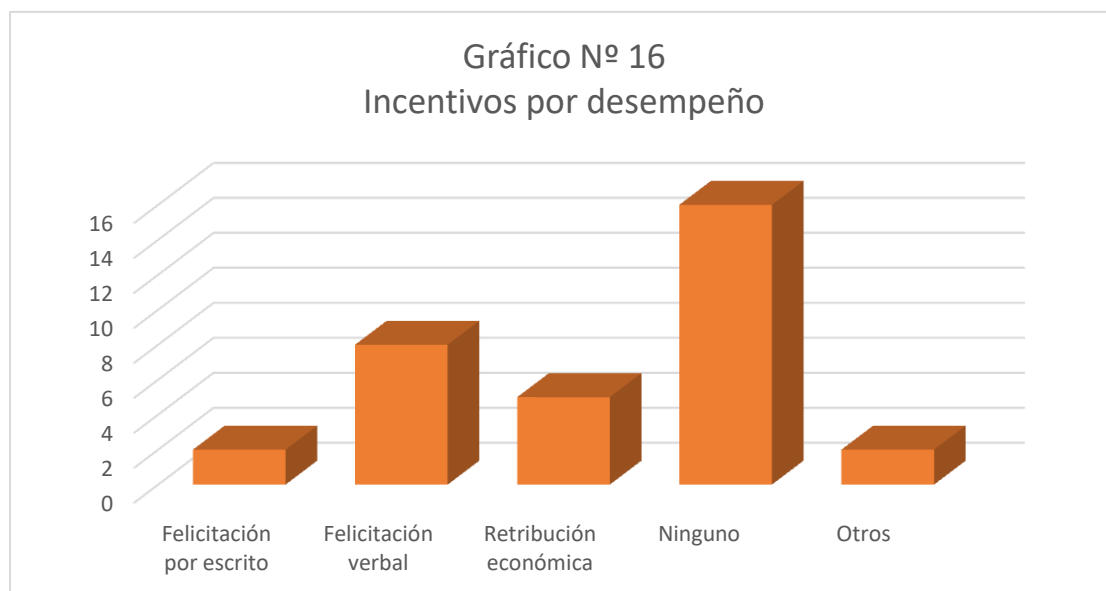
¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución por desempeñar de manera eficiente las funciones?

Objetivo: identificar si el empleado se encuentra motivado en el desempeño de sus funciones.

Tabla N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Felicitación por escrito	2	7%
Felicitación verbal	8	28%
Retribución económica	5	17%
Ninguno	16	55%
Otros	2	7%

n= 29



INTERPRETACIÓN: Debido a que la mayoría de empleados de la alcaldía manifiesta no tener ningún tipo de incentivo por realizar bien las actividades que desempeña dentro de la institución, se puede percibir que el empleado entra en estado de desmotivación, lo cual puede ser perjudicial en el desempeño de las labores, sin embargo un sector de los empleados manifiesta que la felicitación verbal es el incentivo más común proporcionado por la institución.

Pregunta N° 12

¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la alcaldía?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la alcaldía.

Tabla N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	17	59%
Teléfono	14	48%
Memorándum	21	72%
Correo Electrónico	4	14%
Reuniones informativas	11	37%
Otros	0	0%

n= 29



INTERPRETACIÓN: Los empleados de la alcaldía indican que dentro de la institución, el medio de comunicación que más se utiliza para transmitir información o instrucciones es el memorándum, es importante el uso de este medio debido a que se deja evidencia física de lo que se quiere dar a conocer, de igual forma el segundo medio de comunicación más usado es el de forma personal, mismo que beneficia para subsanar dudas o inconvenientes que pueden llegar a tener los involucrados en la transferencia de información.

Pregunta N° 13

¿Cómo es la comunicación entre compañeros y con los superiores?

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación entre los empleados de la alcaldía.

Tabla N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Parámetro
Excelente	7	24%	9-10
Muy Buena	11	38%	7-8
Buena	9	31%	5-6
Deficiente	2	2%	3-4
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados de la alcaldía manifestaron que el nivel de comunicación entre empleados y superiores es muy bueno, lo que indica que al interior de la organización existen pocos inconvenientes con la transferencia de información, la cual es un elemento fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el desempeño correcto de las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

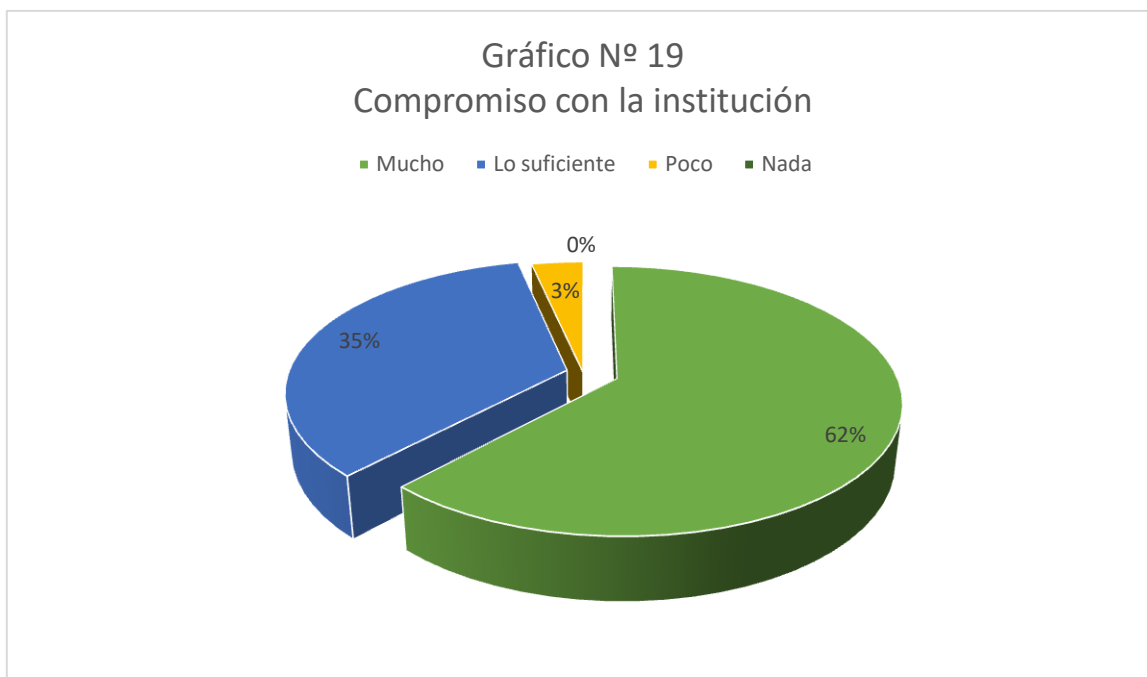
Pregunta N°14

¿En qué medida se siente comprometido con la institución?

Objetivo: Conocer la medida en que el empleado se siente comprometido con la alcaldía.

Tabla N° 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Parámetro
Mucho	18	62%	9 - 10
Lo suficiente	10	35%	7 - 8
Poco	1	3%	5 - 6
Nada	0	0%	3- 4
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: Que los empleados de la alcaldía se sientan comprometidos con la institución es importante para el logro de los objetivos tanto institucionales como individuales, en ese sentido una parte de los encuestados manifiestan estar muy comprometidos y el resto lo suficientemente comprometidos, esto es también muy importante debido a que puede ocasionar en los empleados actitudes favorables y a la vez generar un clima laboral agradable.

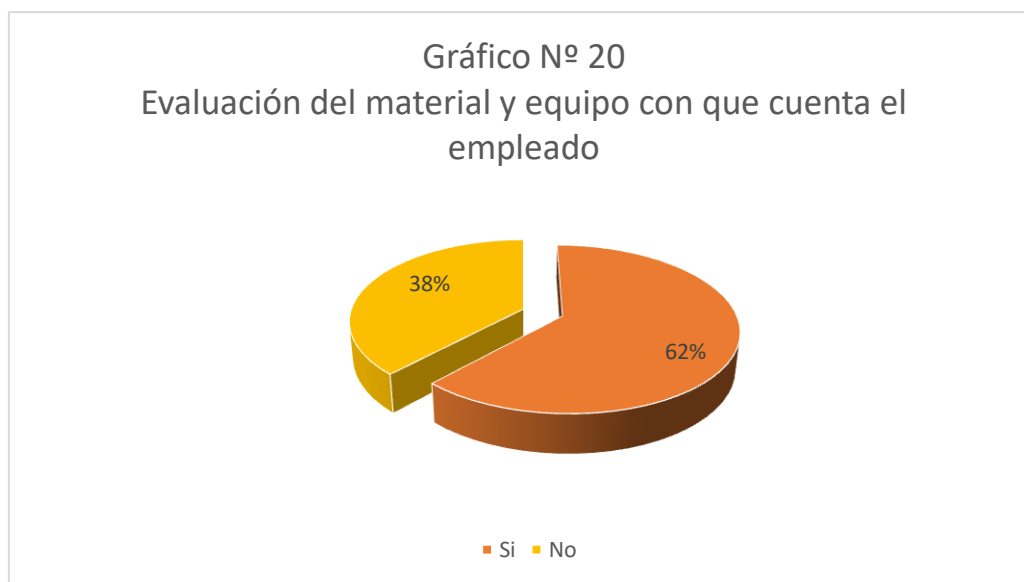
Pregunta N° 15

¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente la alcaldía es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si el equipo y material con el que cuenta actualmente la alcaldía es el adecuado para realizar las actividades cotidianas.

Tabla N°20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentario
Si	18	62%	De cierta manera poseen el equipo completo para el desarrollo de sus actividades y cubre las necesidades básicas, por consiguiente se le brinda una mejor atención al usuario.
No	11	38%	Se necesita mejorar los sistemas informáticos para actualizar las bases de datos de los contribuyentes, además de una carencia en el material de deporte y otros.
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: La institución les proporciona a los empleados los materiales y herramientas necesarias para el desempeño de las actividades laborales, sin embargo una buena proporción de empleados indican ciertos niveles de carencias en equipo y herramientas de trabajo, lo que indica que se presentan inconvenientes para el pleno desempeño de las actividades del empleado.

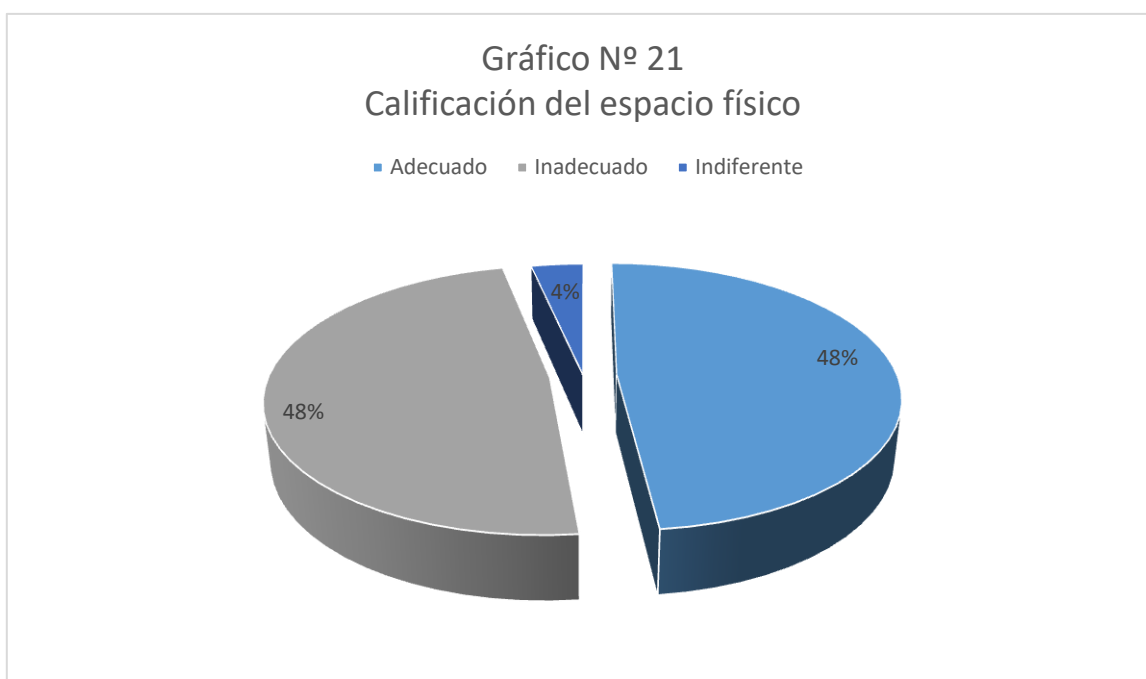
Pregunta N° 16

¿Cómo califica el espacio físico en el cual desempeña su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado se siente cómodo con el espacio físico en el cual desempeña sus funciones

Tabla N° 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	14	48%
Inadecuado	14	48%
Indiferente	1	4%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: En lo relacionado a la calificación del espacio físico con el que cuentan los empleados de la alcaldía para desempeñar sus funciones, se determina que existe una cantidad importante que consideran que es inadecuado, lo cual puede causar problemas e inconformidad y esto afecta en el desempeño de las labores, sin embargo una cantidad igual considera que el espacio físico es el adecuado y esto les permite desarrollar cómodamente sus actividades.

Pregunta N° 17

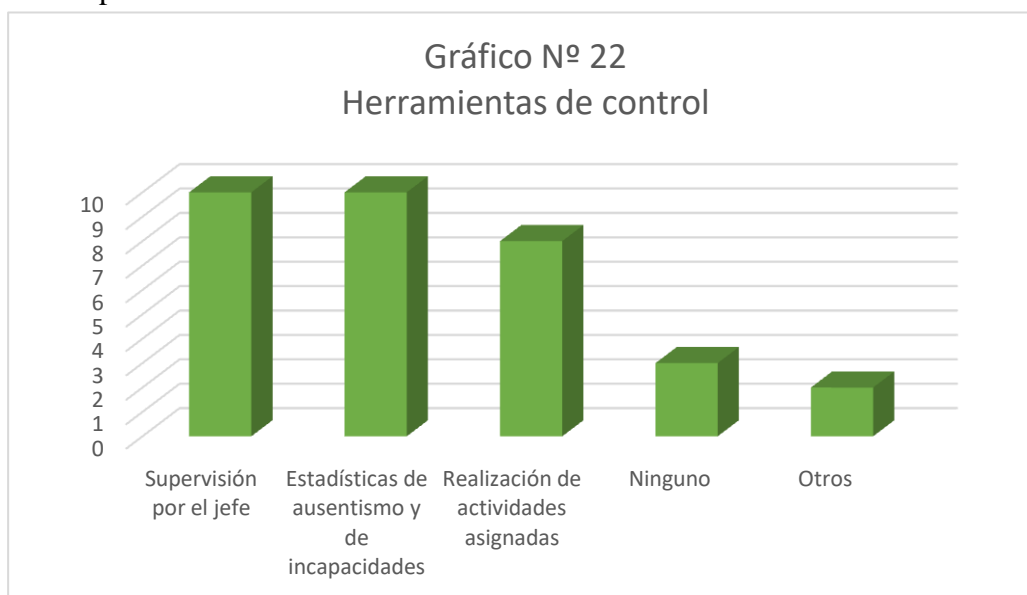
¿Con cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la alcaldía?

Objetivo: Identificar las herramientas de control con las que cuenta la alcaldía municipal

Tabla N° 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Supervisión por el jefe	10	34%
Estadísticas de ausentismo y de incapacidades	10	34%
Realización de actividades asignadas	8	28%
Ninguno	3	10%
Otros	2	7%

n= 29 Empleados



INTERPRETACIÓN: Existe un importante nivel de control dentro de la alcaldía, la supervisión por el jefe inmediato es considerada la más común, lo cual permite realizar correcciones en el caso de procedimientos inadecuados en las funciones realizadas por los empleados, mientras otro sector con igual proporción manifestó que las estadísticas de ausentismo y de incapacidades es la otra herramienta de control más aplicada lo cual es beneficioso para la municipalidad ya que de no ser aplicado puede llegar a perjudicar e impedir el logro de los objetivos de la institución.

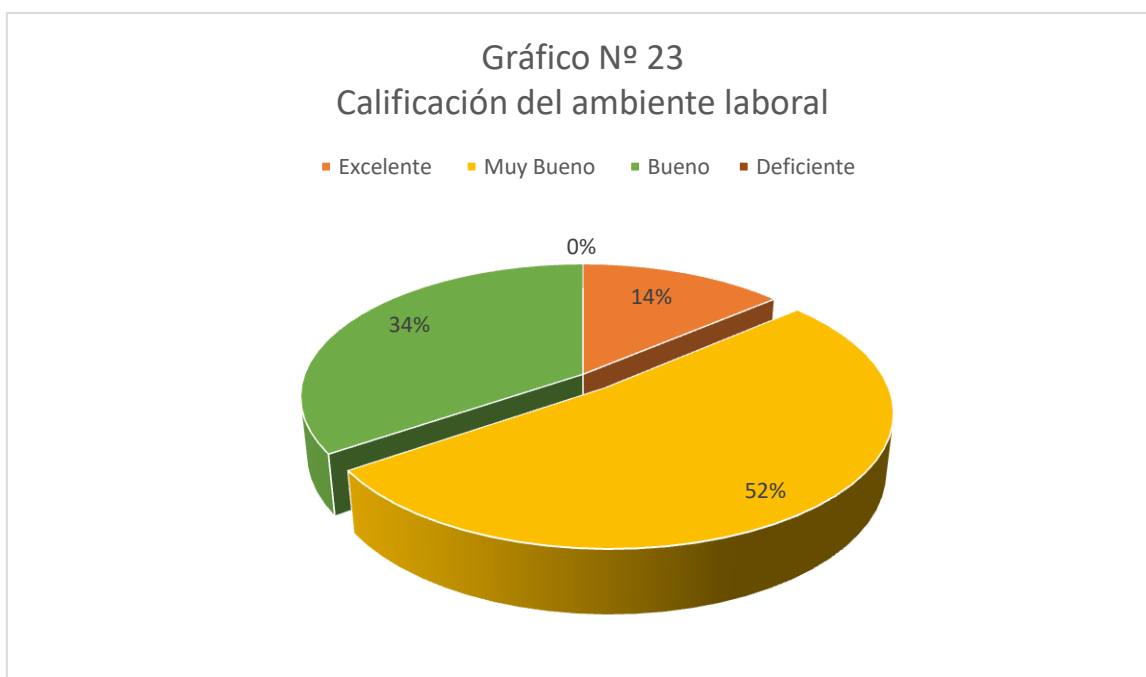
Pregunta N° 18

¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la institución?

Objetivo: Conocer el ambiente laboral en el cual los empleados ejercen sus actividades en la alcaldía.

Tabla N° 23

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Parámetro
Excelente	4	13%	9 - 10
Muy Bueno	15	47%	7 - 8
Bueno	10	31%	5 - 6
Deficiente	0	0%	3- 4
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados de la alcaldía manifestaron que el ambiente laboral dentro de la institución es muy bueno, lo que indica que en la organización no se presentan mayores inconvenientes entre ellos. La percepción de un ambiente agradable para el empleado le ayuda en el desempeño de sus actividades y provoca motivación al momento de ejecutar su trabajo.

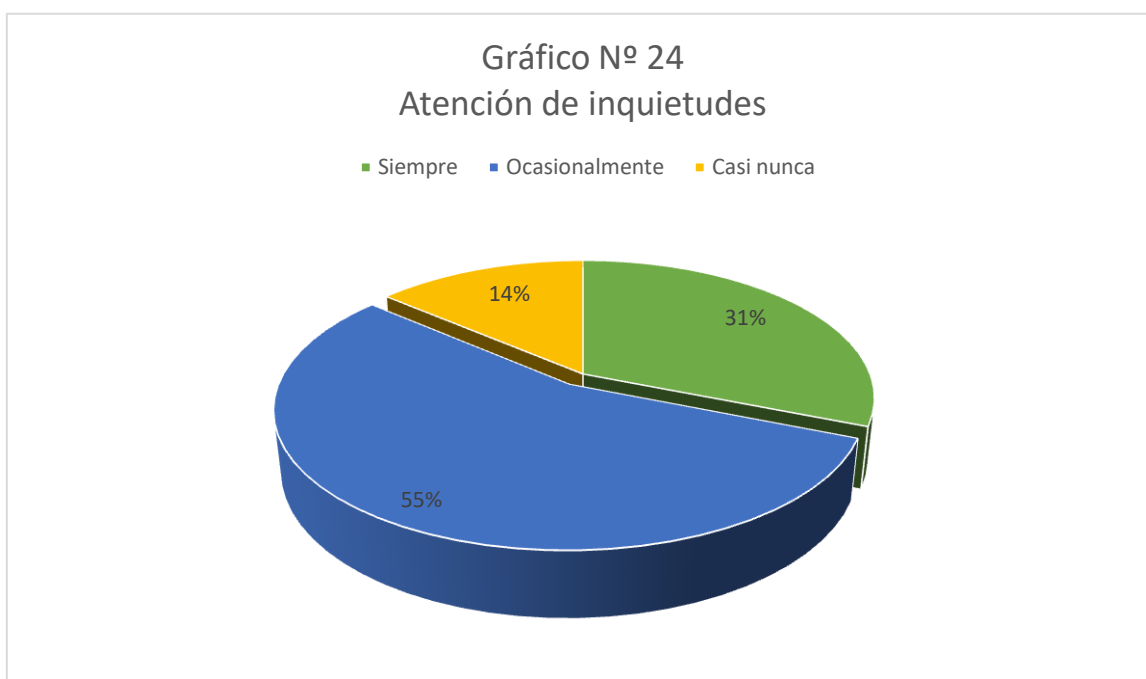
Pregunta N° 19

¿Las autoridades de esta alcaldía escuchan y atiende sus inquietudes?

Objetivo: Determinar si las autoridades de la alcaldía escuchan y atienden las inquietudes de parte de los empleados.

Tabla N° 24

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	31%
Ocasionalmente	16	55%
Casi nunca	4	14%
Total	29	100%



INTERPRETACIÓN: Más de la mitad de los empleados indican que sus inquietudes y problemas son atendidos de forma ocasional, situación que puede crear problemas de entendimiento y dificultad para poder resolver de manera oportuna los problemas que presentan los empleados; mientras que un 31% afirma lo contrario, manifestando que las autoridades de la alcaldía atiende las inquietudes que estos puedan presentar en algún momento.

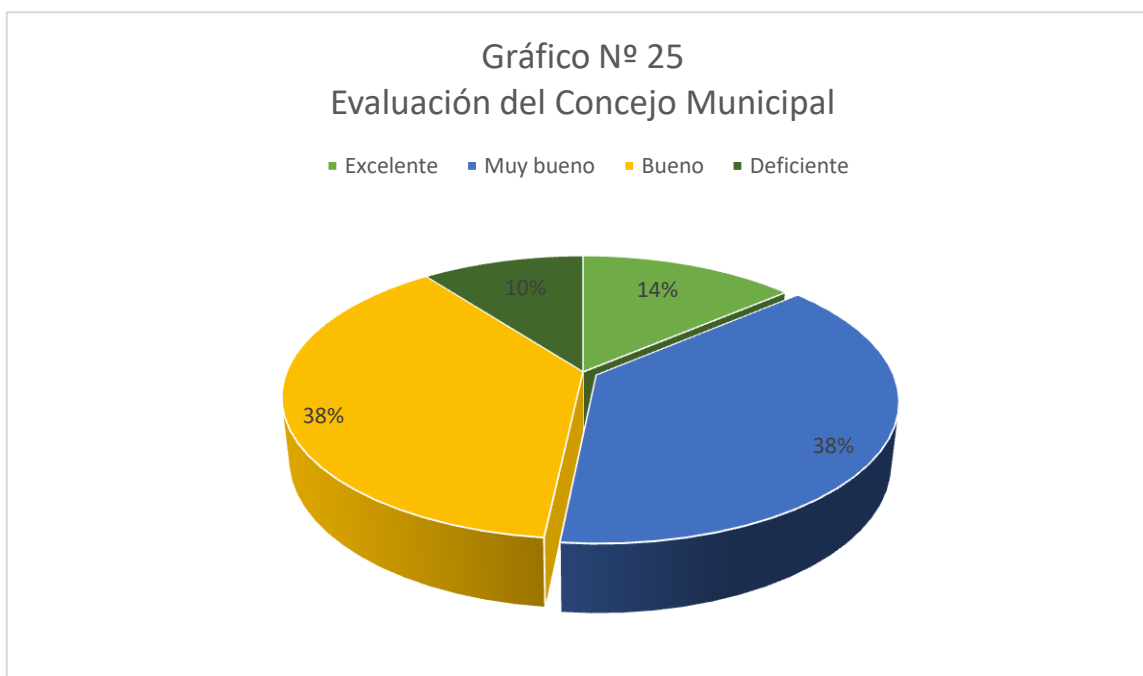
Pregunta N° 20

¿Cómo evalúa el desempeño del Concejo Municipal?

Objetivo: Evaluar el desempeño del Concejo Municipal por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Bartolomé Perulapía.

Tabla N° 25

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Parámetro
Excelente	4	14%	9 - 10
Muy bueno	11	38%	7 - 8
Bueno	11	38%	5 - 6
Deficiente	3	10%	3- 4
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: La evaluación por parte de los empleados de la alcaldía hacia los miembros del concejo municipal en cuanto al desempeño de sus funciones se encuentra dividida, sin embargo en términos generales la aprobación es evidente, y esto es importante ya que si los empleados consideran que el concejo realiza una buena gestión puede provocar en ellos un compromiso en la realización de sus funciones.

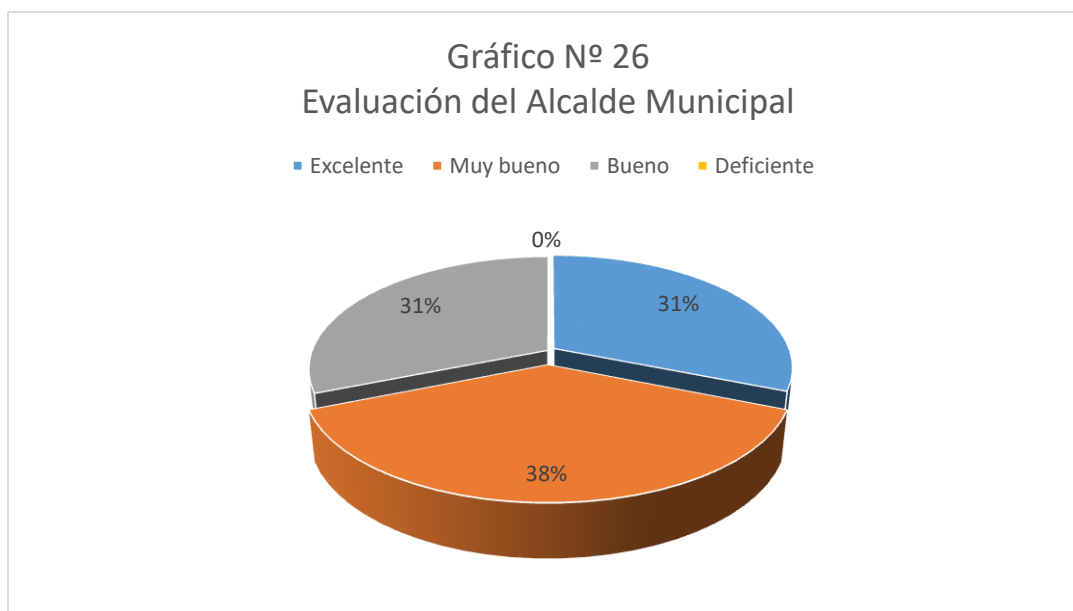
Pregunta N° 21

¿Cómo evalúa el desempeño del Alcalde Municipal?

Objetivo: Evaluar el desempeño del Alcalde Municipal por parte de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapúa.

Tabla N° 26

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Parámetro
Excelente	9	31%	9 – 10
Muy bueno	11	38%	7 – 8
Bueno	9	31%	5 – 6
Deficiente	0	0%	3- 4
Total	29	100%	



INTERPRETACIÓN: La evaluación por parte de los empleados de la alcaldía hacia la gestión del alcalde municipal se ve reflejada de forma favorable, la gran mayoría considera que es muy buena o excelente, en ese sentido se puede percibir que existe un nivel de conformidad alto por parte de los empleados y esto ayuda a evitar conflictos institucionales y facilita la obtención de los objetivos trazados por la alcaldía, mientras que un 31% lo califica como bueno, dándole una puntuación menor al desempeño del alcalde.

ANEXO 2
RESULTADOS
DE LA
ENTREVISTA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de preguntas dirigida al alcalde municipal de San Bartolomé Perulapía.

Nombre: Cristian Marvin Sermeño

1. ¿Cuenta la alcaldía con una misión y visión? Si, la misión es lo que queremos hacer como gobierno municipal, el trato hacia la comunidad o los usuarios, ser el día de mañana una entidad de gobierno competente. La visión es lo que queremos alcanzar, en el ámbito de tasas municipales, ámbito de recreación, ámbito de las fortaleza y desarrollo territorial, van en conjunto. Lo que queremos alcanzar es que las funcionalidades tanto de los empleados y concejo municipal, permitan ofrecer un buen servicio hacia los usuarios o ciudadanos del municipio de Perulapía.
2. ¿Cuáles son las principales metas que tiene la alcaldía.
Si están escritas las desconozco, pero las metas propias como administrador del municipio son varias, primero en mi segundo gobierno municipal tenía claro hacia dónde dirigirse, hay un plan de gobierno a desarrollar, un quinquenio, existe un comité de seguimiento a los proyectos dentro del municipio. Me he enfocado en tres ejes principales: salud, educación y economía. Salud porque es sumamente importante que un municipio como el nuestro, tenga un desarrollo local sostenible. Con relación a un eje muy importante en el que me enfoque también, es el empoderamiento del municipio en el ámbito de desarrollo territorial específicamente en materia de turismo, desarrollar nuestro municipio de manera concreta, que sea atractivo también para los visitante que se dirigen hacia Suchitoto, ya que Perulapía tiene una posición geográfica muy atractiva, porque somos un corredor turístico, ya que todos tienen que pasar por Perulapía para ir a Suchitoto, hay que aprovechar el imán que tiene Suchitoto para que los turistas conozcan también el municipio de Perulapía.

3. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

No, no hay una persona que haga ese tipo de trabajo. Se requiere una fusión de los empleados y el concejo, lastimosamente existe en la alcaldía un desorden administrativo y eso lo tengo claro, lo que se requiere es un administrador que vele por el quehacer día a día tanto del campo administrativo (cuentas corrientes, tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) etc.) y el campo operativo (el que se encarga de limpiar o barrera el parque municipal, cancha municipal y quien se encarga que los cementerios estén limpios, alguien que vele por la seguridad de la institución,) en el municipio no existe un Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) o personal de vigilancia. El concejo no ha querido actuar en cuanto a esas debilidades.

4. ¿Están definidas las funciones de trabajo para cada empleado de la alcaldía?

Si existen manuales de descripción de puestos, existe una comisión que es la ley de la carrera administrativa que está conformada por miembros del concejo y empleados municipales, pero a veces hay ciertos elementos que se les carga más el trabajo.

5. ¿Utiliza mecanismos para motivar a los trabajadores? ¿Cuáles?

Muy pocos pero se han utilizado, por ejemplo encuentros deportivos, salidas a la playa, algunas capacitaciones o reuniones en las que se comparte en grupo.

6. ¿Ofrecen capacitaciones para los empleados de la alcaldía? ¿Qué tipos?

Si se ofrecen dos al año. Capacitaciones sobre atención al usuario entre otras.

7. ¿Cuáles son las fortalezas que ha observado en los trabajadores en el desarrollo de sus labores? Hay elementos buenos que tienen mucha empatía y que les encanta lo que hacen, y por lo tanto hacen buena labor, hay una buena obediencia en aquellos que si le ponen empeño e interés en su trabajo. Entre los cuales se pueden mencionar al Tesorero contadora, cuenta corrientes, UACI entre otros.

8. ¿Existen medios para escuchar y atender las inquietudes de parte de los empleados de la alcaldía? Explique por favor.

En cierta forma si, se manda un escrito al concejo, se trata de hacer reuniones una cada dos meses con los empleados para atender cualquier problema.

9. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas de la alcaldía? El municipio es pequeño y las necesidades no son tan grandes y se pueden manejar, se cuenta casi con el 90% del personal adecuado. No se genera muchos conflictos laborales o si los hay, se solucionan rápido, hay en cierta manera flexibilidad de carácter en los empleado, también se tiene las herramientas adecuadas para el funcionamiento de la alcaldía

10. ¿Considera que existen oportunidades en el entorno para la alcaldía?

Si existen, lo único que se requiere es un mayor ordenamiento y mayor presupuesto.

11. ¿Cuáles debilidades considera que tiene la alcaldía?

No existe un gerente administrativo que vele por el entorno laboral, como por ejemplo los derechos de los trabajadores entre otras cosas, no existe un electricista a tiempo completo y ese trabajo no lo puede hacer cualquier persona, no existe el departamento de comunicaciones, promoción social tiene una gran debilidad aunque exista personas encargadas de hacer ese trabajo, pero no se ha visto un trabajo serio y real por parte de ellos. Si se tuviera empleados con la voluntad de trabajar por el bienestar de la institución se estaría mejor, existe un conformismo en la alcaldía.

12. ¿Qué amenazas afectan a la alcaldía?

A las personas no le gusta pagar, el municipio no se desarrolla porque existe una falta de la obligación tributaria por parte de los contribuyentes.

13. Según su criterio ¿En qué aspectos podría mejorar las funciones administrativas?

Se podría mejorar en la recaudación de impuestos o tasas municipales, servicios, ya que por ejemplo si la gente pagara hubiera una mayor iluminación o se tuviera un mejor servicio de recolección de basura, se podría mejorar la cultura de paz realizando

actividades pero eso requiere presupuesto y no se tienen los recursos para hacerlo. Se debería de realizar también una limpieza de malos elementos que están laborando dentro de la alcaldía.

14. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la alcaldía para el cumplimiento de sus objetivos? Son pocas, se trata la manera de ir haciendo conciencia en los empleados para ir mejorando, se trata de una mejora continua.

15. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la alcaldía para el cumplimiento de sus objetivos?

Se debería de buscar buenos elementos y crear nuevas oportunidades de figuras como la gerencia, departamento de comunicaciones, departamento de catastro (el cual solo es una persona a cargo). Crear y buscar los elementos ideales para obtener una mejora continua.

16. ¿Se ha gestionado apoyo externo para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?

Si pero todavía no se han visto los resultados, se ha logrado poco, pero se ha logrado algo, por ejemplo hay equipo informático nuevo donado, ambulancia, dos vehículos para trabajo administrativo donados por la corte de cuentas, equipo y herramientas etc.

17. ¿Existen nuevos proyectos sociales por llevar a cabo en el Municipio de San Bartolomé Perulapía?

Sí, hay un proyecto nombrado como Paquete de canasta básica para los adultos mayores arriba de los 60 años que tengan necesidades económicas, en el cual 300 ancianos serian los beneficiados con las canastas básicas, también está la creación de talleres permanentes de vocación profesional para jóvenes, para que ellos se puedan colocar en una empresa en un futuro.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3

CUESTIONARIO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de la alcaldía municipal, respecto al actual proceso administrativo que posee la institución, con la finalidad de proponer un modelo administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Seleccione marcando con una “X” la alternativa que usted considere más conveniente y conteste según sea el caso, en cada una de las preguntas que a continuación se plantean.

I. DATOS GENERALES

- a. Género: Masculino _____ Femenino _____
- b. Edad: 18 - 23 años _____ 24 - 29 años _____ 30 - 35 años _____ 36 o mas _____
- c. Nombre del departamento o dependencia al que pertenece:

- d. Nivel Educativo:
Básica ___ Media ___ Superior ___ Otros _____
- e. Tiempo de laborar en la Institución
1-3 años _____ 4- 6 años _____ 7-9 _____ otro _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Es de su conocimiento la misión y visión de la alcaldía? Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 3
SI _____ NO _____
Objetivo: Conocer si los empleados desempeñan sus funciones con base a la misión y la visión

2. ¿Cómo le dieron a conocer la misión y visión de la alcaldía?

Me lo dijo un compañero/a

Lo vi pegado en una pared

Está en el manual de inducción

Otros _____

Objetivo: identificar el medio por el cual se le dio a conocer al empleado la misión y visión de la alcaldía.

3. ¿Son de su conocimiento los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo?

SI ____ NO ____

Objetivo: Verificar si los empleados conocen los objetivos trazados por la institución.

4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI ____ NO ____

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

5. ¿Las funciones que desarrolla en su área de trabajo coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeña en la alcaldía?

SI ____ NO ____

Objetivo: Analizar si las funciones que desarrollan los empleados coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeñan en la alcaldía.

6. ¿Realiza trabajos que no son de su puesto?

SI ____ NO ____ ALGUNAS VECES ____

Objetivo: Corroborar si los empleados realizan trabajos que no correspondan al puesto que ocupan dentro de la alcaldía.

7. Al momento de ingresar a la institución, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Manual de bienvenida

Manual de organización

Manual de descripción de puestos

Manual de procedimientos

Ninguno

No hay

Objetivo: Establecer qué tipo de información se le facilita al empleado para identificar las funciones que desempeñarán en su puesto de trabajo

8. ¿Sabe usted si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal? Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 10
SI _____ NO _____

Objetivo: Conocer si la alcaldía cuenta con planes de capacitación para el personal.

9. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?

Una vez al año

Dos veces al año

Tres veces al año

No se capacita

Otro _____

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que la alcaldía facilita capacitaciones al personal.

10. Para el desarrollo de sus actividades laborales ¿De cuantas personas recibe órdenes?

1____ 2____ Más de 2____

Objetivo: Identificar si el empleado está recibiendo órdenes de uno o mas superiores.

11. ¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución por desempeñar de manera eficiente las funciones?

Felicitación por escrito

Felicitación verbal

Retribución económica

Ninguno

Otros _____

Objetivo: identificar si el empleado se encuentra motivado en el desempeño de sus funciones.

12. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la alcaldía?

- Personalmente
- Teléfono
- Memorándum
- Correo Electrónico
- Reuniones informativas

Otros _____

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la alcaldía

13. Cómo es la comunicación entre compañeros y con los superiores?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENA	<input type="checkbox"/>	5 - 6
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación entre los empleados de la alcaldía.

14. ¿En qué medida se siente comprometido con la institución?

Criterios		Parámetro
MUCHO	<input type="checkbox"/>	9-10
LO SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	7-8
POCO	<input type="checkbox"/>	5-6
NADA	<input type="checkbox"/>	3-4

Objetivo: Conocer la medida en que el empleado se siente comprometido con la alcaldía.

15. ¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente la alcaldía es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

Objetivo: Identificar si el equipo y material con el que cuenta actualmente la alcaldía es el adecuado para realizar las actividades cotidianas.

16. ¿Cómo califica el espacio físico en el cual desempeña su trabajo?

- ADECUADO
- INADECUADO
- INDIFERENTE

Objetivo: Conocer si el empleado se siente cómodo con el espacio físico en el cual desempeña sus funciones

17. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la alcaldía?

- Supervisión por el jefe
- Estadísticas de ausentismo y de incapacidades
- Realización de actividades asignadas
- Ninguno
- Otros _____

Objetivo: Identificar las herramientas de control con las que cuenta la alcaldía municipal

18. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la institución?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENO	<input type="checkbox"/>	5 - 6
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Objetivo: Conocer el ambiente laboral en el cual los empleados ejercen sus actividades en la alcaldía.

19. ¿Las autoridades de esta alcaldía escucha y atiende sus inquietudes?

- SIEMPRE
- OCASIONALMENTE
- CASI NUNCA

Objetivo: Determinar si las autoridades de la alcaldía escucha y atiende las inquietudes de parte de los empleados.

20. ¿Cómo evalúa el desempeño del Concejo Municipal?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENO	<input type="checkbox"/>	5 - 6
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Objetivo: Evaluar el desempeño del Concejo Municipal por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Bartolomé Perulapía.

21. ¿Cómo evalúa el desempeño del Alcalde Municipal?

Criterios		Parámetros
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	9 - 10
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>	7 - 8
BUENO	<input type="checkbox"/>	5 - 6
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>	3 - 4

Objetivo: Evaluar el desempeño del Alcalde Municipal por parte de los empleados de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.

Encuestó _____ Fecha _____

ANEXO 4
GUÍA DE
PREGUNTAS
ENTREVISTA



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



Guía de preguntas dirigida al alcalde municipal de San Bartolomé Perulapía.

Nombre: _____

1. ¿Cuenta la alcaldía con una misión y visión?
2. ¿Cuáles son las principales metas que tiene la alcaldía.
3. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?
4. ¿Están definidas las funciones de trabajo para cada empleado de la alcaldía?
5. ¿Utiliza mecanismos para motivar a los trabajadores? ¿Cuáles?
6. ¿Ofrecen capacitaciones para los empleados de la alcaldía? ¿Qué tipos?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que ha observado en los trabajadores en el desarrollo de sus labores?
8. ¿Existen medios para escuchar y atender las inquietudes de parte de los empleados de la alcaldía? Explique por favor.
9. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas de la alcaldía?
10. ¿Considera que existen oportunidades en el entorno para la alcaldía?
11. ¿Cuáles debilidades considera que tiene la alcaldía?
12. ¿Qué amenazas afectan a la alcaldía?
13. Según su criterio ¿En qué aspectos podría mejorar las funciones administrativas?
14. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la alcaldía para el cumplimiento de sus objetivos?
15. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la alcaldía para el cumplimiento de sus objetivos?
16. ¿Se ha gestionado apoyo externo para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?
17. ¿Existen nuevos proyectos sociales por llevar a cabo en el municipio de San Bartolomé Perulapía?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo N° 5: Formato de diploma de reconocimiento para los empleados



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA



Empleado del mes



Otorgado a:

***En reconocimiento de su
dedicación, pasión y trabajo duro***

Firmado _____ Fecha _____

Alcalde Municipal

Anexo N° 6: Ejemplo de participación en eventos sociales para empleados



*FELIZ
NAVIDAD.*



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
BARTOLOMÉ PERULAPÍA.**

*Eres un elemento importante para
nosotros y es por eso que en esta
ocasión nos sentimos felices de poder
invitarte a ser parte del almuerzo
navideño para empleados que se
realizará*

El día: (fecha)

A las: (hora)

Contamos con tu presencia



Anexo 7: Lista de Cotejo

Nº	Observaciones	Si	No
1	Está la visión y misión, en un lugar visible para empleados y usuarios.		X
2	Se encuentran en un lugar visible los valores que práctica la institución.		X
3	Cuenta la institución con sillas para los usuarios.	X	
4	Se cuenta con ventilación artificial en las áreas de trabajo.	X	
5	Iluminación artificial.	X	
6	Iluminación natural.		X
7	Equipo informativo actualizado.		X
8	Mobiliario en buenas condiciones.	X	
9	La alcaldía cuenta con un salón de usos múltiples.	X	
10	Cordialidad con el usuario.	X	
11	Empleados en puestos de trabajo.	X	
12	Cordialidad entre empleados.	X	
13	Se cuenta con un mural informativo.		X
14	Poseen un buzón de sugerencia.		X
15	La alcaldía cuenta con señalización de salidas de emergencia y punto de reunión.	X	

Otras observaciones:

Se pudo identificar que durante la investigación de campo en la alcaldía existía una unidad llamada “Deportes y Recreación”, la cual se encontraba en funcionamiento y que no estaba incorporada en el organigrama de la institución.

Anexo N° 8: Entrada de la alcaldía municipal de San Bartolomé Perulapía.



Anexo N° 9: Parque de San Bartolomé Perulapía



Anexo 9: Alcalde municipal de San Bartolomé Perulapía

