

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



**PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE
CONTRIBUYA AL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DE
ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS DE PROYECCIÓN DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALMA RAQUEL BARRIOS MARTIR	BM04013
OSCAR ALEXANDER CERNA CORDERO	CC07059
JOSÉ ENMANUEL JIMÉNEZ ÁLVAREZ	JA09009

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Alfonso López Ortíz (Docente Asesor)

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima por darme sabiduría y fortaleza en el transcurso de mi preparación como profesional permitiéndome alcanzar con su bendición un éxito más en mi vida. A mis queridos padres: **Alma Violeta Martir de Barrios y Manuel Francisco Barrios Bermúdez** por su amor, apoyo y consejos que me brindaron para culminar con mi carrera profesional. A mi hermano **Carlos Francisco Barrios Martir** por animarme siempre. A mi tía: **María Concepción Barrios Bermúdez** por su solidaridad. A mi hijo **Marcos Francisco Ardon Barrios** por ser mi inspiración en todo momento y a **Marcos Esteban Ardon Rojas** por su apoyo.*

Alma Raquel Barrios Martir

*Agradezco a Dios por haberme permitido terminar este ciclo en mi vida, por darme paciencia, fortaleza y sabiduría en todos los momentos más difíciles también, agradecer de manera especial a mis padres: **José Mardo Jiménez y María Teresa Álvarez de Jiménez**, por su amor y apoyo incondicional tanto en lo económico como en lo emocional, por confiar en mí por su paciencia y consejos durante toda mi vida y en especial en el trayecto de mi carrera, a mis hermanos **Edgar Mardoqueo Jiménez Álvarez y David Antonio Jiménez Álvarez** por transmitir confianza. A mis compañeros de trabajo de graduación por su apoyo y paciencia durante el proceso. Agradecerle a **Verónica Lisseth** por acompañarme en este proceso de mi carrera.*

José Enmanuel Jiménez Álvarez

*Agradezco primeramente a nuestro padre celestial Jehová Dios ya que sin él nada es posible, a mi amada madre **Princela Cordero** por todo lo brindado a lo largo de mi preparación académica, ya que con su amor y esfuerzo estoy logrando un éxito más en mi vida. A mi hermano **Nestor Cordero** por su apoyo y consejos brindados a lo largo de mi carrera profesional. A **María José Moreno** por su amor, paciencia, apoyo incondicional y por animarme siempre. Y a mis compañeros **José Enmanuel Jiménez y Alma Raquel Barrios** por su confianza, dedicatoria y solidaridad para culminar esta meta.*

Oscar Alexander Cerna Cordero

A nuestro Docente Asesor: Lic. Alfonso López Ortiz, por su dedicación y por haber compartido con nosotros sus conocimientos.

Alma, Enmanuel y Oscar

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS, COMITÉS MUNICIPALES EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN.....	1
A. ANTECEDENTES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	1
1. A Nivel Nacional.	1
2. A Nivel Local “Municipalidad de Cuscatancingo.”	2
3. Generalidades del Municipio de Cuscatancingo.....	2
4. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.	4
B. GENERALIDADES DE LOS COMITÉS.....	9
1. ¿Qué es un comité?	9
2. Importancia de los comités en la Municipalidad.	9
3. Objetivos de los comités de la Municipalidad.	9
4. Características de los Comités Municipales.	10
5. Asociaciones de los Comités de la Municipalidad.....	10
6. Nacimiento de Los Comités.	10
C. GENERALIDADES DE LOS COMITÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.	11
1. Antecedentes.	11
1.1 Comité Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)	12
1.2 Comité Alcaldía	12
1.3 Comité Plantel.....	13
1.5 Comité Ciudad Futura.	13
1.6 Comité Desarrollo Humano.....	13
2. Marco Legal.	13
D. GENERALIDADES DE UN PLAN.....	20
1. Definiciones de Plan.....	20
2. Importancia de un Plan.....	20

3.	Características de un Plan.....	21
E.	GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.....	21
1.	Definiciones de Planeación.	21
2.	Premisas y Axiomas de la Planeación.	22
3.	Principios de la Planeación.....	23
4.	Ventajas de la Planeación.....	25
5.	Importancia de la Planeación.....	26
6.	Proceso de Planeación.	27
7.	Clasificación de los Planes.	28
8.	Niveles de la Planeación.....	28
F.	GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
1.	Definiciones de Planeación Estratégica.....	30
2.	Planeación Estratégica y sus Elementos.....	30
3.	Características de la Planeación Estratégica.....	38
4.	Modelo de la Planeación Estratégica.....	39
5.	Las 5p´s de la Estrategia.....	42
6.	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	43
7.	Planeación Táctica.....	44
a.	Definiciones.....	44
b.	Características.....	45
c.	Componentes.....	45
8.	Planeación Operativa.....	46
a.	Definiciones.....	46
b.	Características.....	47
c.	Tipos de planes operativos.....	47
	CAPÍTULO II.....	49
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS DE PROYECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	49
A.	Importancia.....	49
B.	Objetivo General.....	49
C.	Métodos y Técnicas utilizados en la Investigación.....	49

1. Métodos de la investigación.	50
2. Tipo de Investigación.	50
3. Diseño de la Investigación.....	51
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	51
5. Fuentes de Información.	53
6. Ámbito de la Investigación.....	53
7. Unidades de Análisis.	54
8. Determinación del Universo y Muestra.	54
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.	57
D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.	58
1. Generalidades.	58
2. Objetivo.....	58
3. Visión y Misión.....	59
4. Desarrollo y Funcionamiento Actual de los Comités.....	59
5. Diagnóstico de la situación actual de los Comités sobre la Planeación.	63
6. Análisis del Ambiente Interno.	63
7. Análisis del Ambiente Externo.	65
8. Resumen Matriz FODA.....	66
E. Alcances y Limitaciones.	67
F. Conclusiones y recomendaciones.	68
Conclusiones.	68
Recomendaciones.....	69
CAPÍTULO III	70
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS DE PROYECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	70
A. Importancia.....	70
B. Objetivo General.	70
C. Filosofía y Organización propuesta para los Comités de Proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.	71

1. Misión.....	71
2. Visión.....	71
3. Valores.....	71
4. Principios.....	72
5. Metas.....	73
6. Objetivos.....	74
7. Políticas.....	74
8. Reglas.....	75
9. Organigrama Propuesto.....	76
D. Desarrollo de estrategias según análisis FODA.....	79
1. Estrategias Ofensivas.....	79
2. Estrategias Defensivas.....	80
3. Estrategias Adaptativas.....	81
4. Estrategias de Supervivencia.....	82
E. Propuesta de Planes Estratégicos para los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.....	83
1. Perfilar a los miembros que deben integrar los comités según su área.....	83
2. Gestionar Apoyo Externo.....	98
3. Identificar a los Comités.....	100
4. Sala de Reuniones para los Comités.....	104
5. Plan de Capacitación para los miembros de los Comités.....	106
F. Plan de Implementación.....	108
G. Cronograma de Actividades.....	113
H. Evaluación y Control.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS	

RESUMEN.

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo bajo la gestión del Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín se ha caracterizado por el emprendedurismo, servicio y mejora continua tanto con la comunidad como con sus empleados, sin embargo en el año 2010 se crearon los Comités de Proyección para desarrollar actividades en beneficio de los trabajadores de la municipalidad para que estos se desempeñen en condiciones adecuadas y brindar un servicio eficiente, pero en la actualidad los comités no han tenido un funcionamiento y desarrollo significativo que les permita lograr su fin.

El objetivo del presente trabajo de investigación es proporcionar un plan estratégico como herramienta administrativa que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador. Ante la situación actual en la que se encuentra y como grupo de trabajo contribuir al crecimiento de los mismos.

Para la elaboración del diagnóstico se realizó una investigación de campo usando el método científico porque otorga resultados fiables y menos subjetivos es por ello que de manera ordenada permitió profundizar en el problema y obtener la información deseada.

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo porque está dirigido a determinar cómo es la situación de las variables, el diseño de la investigación es no experimental ya que se trabajó con los hechos tal como son y están en la realidad, las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron: la encuesta, la entrevista y la observación directa, los instrumentos aplicados en la investigación fueron: el cuestionario, la guía de entrevista y lista de cotejo, los datos recopilados a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, se procesaron mediante el programa Microsoft Excel.

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones se tienen las siguientes:

Conclusiones:

1. La falta de una estructura organizativa no permite conocer las líneas de mando y dificulta la asignación de funciones que los miembros de los comités deben realizar.
2. Los empleados de la Alcaldía no están interesados en formar parte de los comités debido a la percepción de falta de organización de los mismos, lo cual genera falta de interés para formar parte de ellos en un futuro.
3. Se identificó que no existe ningún tipo de control y seguimiento del departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa-Financiera en cuanto a reuniones, necesidades y problemas que tienen los comités.

Recomendaciones:

1. Los miembros de cada comité necesitan conocer cómo se encuentran conformados y cuál es su rol para realizar funciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
2. Los empleados de la Alcaldía deben tener conocimiento de las actividades que realizan los comités y sus logros de igual manera la aportación de ideas de los mismos es importante para generar un ambiente de pertenencia.
3. Establecer reuniones periódicas para cada comité en donde el departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa-Financiera realice un control y seguimiento de las mismas sobre las necesidades y problemas que presentan.

INTRODUCCIÓN.

En el año 2010 se crearon los Comités de Proyección de la Municipalidad de Cuscatancingo, sin embargo, no han tenido un crecimiento significativo y actualmente no cuentan con un plan que les permita mejorar su situación y tener reconocimiento.

Por lo tanto, se realizó la investigación del tema siguiente: “Plan estratégico como herramienta administrativa que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los Comités de Proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador”

El Capítulo I aborda el marco teórico que proporciona información general del municipio de Cuscatancingo, así como también de la Municipalidad. Además, se muestran las generalidades de los comités, incluyendo la descripción actual de los mismos dentro de la institución, contiene como toda entidad gubernamental la base legal que ampara tanto a la Alcaldía como a los empleados de la misma, se explica también lo referente a que es un plan, planeación y planeación estratégica, punto importante al haber desarrollado la investigación.

En el Capítulo II se realizó un diagnóstico de la situación actual del desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités, se muestra la metodología utilizada en la investigación, para la cual, se utilizaron los métodos de análisis y síntesis así como también se mencionan las técnicas de investigación y los instrumentos utilizados para la recopilación de la información a través de las fuentes primarias y secundarias que se tomaron en cuenta para el estudio y por último las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mejorar las condiciones de los mismos.

Finalmente, en el Capítulo III se da a conocer la Propuesta del Plan Estratégico que consiste en una herramienta administrativa para el desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los Comités de Proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

La propuesta contiene la filosofía y organización sobre la cual deben de funcionar los comités, así como también las estrategias a implementar según análisis FODA y los planes estratégicos, tácticos y operativos que permitan a los comités solventar su situación y la integración y participación de los empleados en aportar ideas para tomar decisiones en conjunto. Los planes son los siguientes: Perfilar a los miembros que deben integrar los comités según su área de trabajo, Gestionar apoyo externo, Identificar a los comités, habilitar una sala de reuniones e implementar un plan de capacitación para los miembros.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS, COMITÉS MUNICIPALES EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN.

A. ANTECEDENTES DE LAS MUNICIPALIDADES.

1. A Nivel Nacional.¹

En El Salvador el Código Municipal describe a los municipios como una Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Organización Estatal que procura el bienestar común de su población, razón que constituye la importancia del gobierno local, estos se estructuran de acuerdo al progreso que los relaciona con el que hacer propio de la comunidad. El primer título de Villa del país tuvo el nombre de San Salvador, se estableció el uno de Abril de 1525, en los alrededores de Cuscatlán por orden de Don Pedro de Alvarado. Don Diego de Holguín fue el primero en recibir la vara edilicia de la Villa de San Salvador el seis de mayo del mismo año.

El primer gobierno local contó con la Ley del Ramo Municipal decretado en 1908, que formalmente establecía la autonomía, pero en la realidad social los gobiernos municipales fueron dependientes de las necesidades políticas del caciquismo y autoritarismo de los mandatarios gubernamentales. En 1939, en el régimen autocrático del General Maximiliano Hernández Martínez se decreta una Constitución Política que estuvo vigente hasta 1945, y que despojó a las municipalidades de su anterior autonomía constitucional, al establecer el nombramiento de los Alcaldes por el Órgano Ejecutivo, suprimiendo así la elección popular. Las Alcaldías fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central cuya dependencia estaba definida por el Ministerio del Interior (hoy Ministerio de Gobernación), quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su

¹www.comures.org.sv/documentos/Modulos/

presupuesto daba el correspondiente financiamiento a cada una de estas para su funcionamiento. Fue hasta Enero de 1986, que se convirtieron en entes autónomos mediante la aprobación del Código Municipal ratificado por la Asamblea Legislativa.

2. A Nivel Local “Municipalidad de Cuscatancingo.”²

Cuscatancingo significa "Lugar del pequeño Cuscatlán", el historiador Jorge Lardé y Larín sostiene que este significado etimológico proviene del término "Cuzcatan", el cual era utilizado para referirse a la comarca de los Pipiles de El Salvador, este Municipio pertenece al departamento de San Salvador.

Entre los servicios públicos que se prestan están: alcaldía, energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones, unidad de salud, juzgado de paz, mercado, Policía Nacional Civil (PNC), centros educativos, cementerios, transporte colectivo, entre otros.

3. Generalidades del Municipio de Cuscatancingo.³

1. Antecedentes Históricos.

Cuscatancingo fue municipio del departamento de San Salvador, del 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835, Y durante ese lapso sufrió mucho a consecuencia del sitio que, en 1828, puso el ejército federal a la ciudad de San Salvador y el ejército salvadoreño a los sitiadores en Mejicanos.

En efecto: Cuscatancingo fue incendiado por los contendientes casi totalmente, perdiéndose en esta catástrofe los títulos ejidales de la población extendida por el rey de España y otros tesoros históricos. A raíz de este suceso la mayoría de sus vecinos se refugió en las faldas del volcán de San Salvador y después vivieron dispersos sin retornar nunca a sus viejos hogares.

Desde el 8 de Enero de 1835 hasta el 30 de julio de 1839, perteneció al Distrito Federal de la República de Centroamérica. Por Decreto Legislativo del 28 de febrero de 1901, se

² Revista Cuscatancingo “Fiestas Patronales 2015”, Facilitada por la Alcaldía de Cuscatancingo

³ [http:// ww.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html](http://ww.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html)

extinguió el municipio de Cuscatancingo y esta antiquísima población se anexó a la ciudad de San Salvador, en concepto de barrio. La anterior disposición del gobierno motivó una fuerte y acalorada protesta de parte de los vecinos de Cuscatancingo, quienes durante la administración de don Pedro José Escalón, consiguieron que el poblado referido se erigiera nuevamente en pueblo. Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de Octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de Noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Cuscatancingo, el título de ciudad.

2. Ubicación Geográfica.

Municipio del Departamento de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: al norte por Apopa y Ciudad Delgado; al este por Ciudad Delgado; al sur, por Ciudad Delgado y por San Salvador y al oeste, por Mejicanos.

3. Cabecera Municipal.

La cabecera de este municipio es la ciudad de Cuscatancingo, situada a 3.0 kilómetros de la ciudad de San Salvador con una elevación promedio de 640 metros sobre el nivel del mar. Sus calles son pavimentadas, adoquinadas, fraguada, mixta fraguada y algunas de tierra, siendo las más importantes: La Central y El Calvario. La ciudad se divide en los siguientes barrios: Centro y El Calvario.

4. Dimensiones.

El área del municipio es de 5.4 kilómetros cuadrados, lo que representa el 0.6% del área total del Departamento de San Salvador.

5. Dimensión Político- Administrativa.

Para su administración el municipio se divide en dos cantones, dos barrios y seis caseríos de la siguiente manera:

Cantones: Las Flores y San Luis.

Barrios: El Centro y El Calvario.

Caseríos: Las Flores, San Luis Mariona, Col. San Antonio, Col. Ramos, Los Melara y Lotificación Chandanta.

4. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.⁴

1. Misión.

“Somos una administración municipal basada en principios y valores; con proyección humana e inclusión a los diferentes sectores, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de la población”.

2. Visión.

“Ser una institución rectora, fuerte e integrada, moderna; que brinde atención a las expectativas de la población, con honestidad y transparencia; promoviendo la participación ciudadana con equidad de género. Mejorando la gestión de riesgo y promoviendo la armonía con el medio ambiente”.

3. Valores Institucionales.

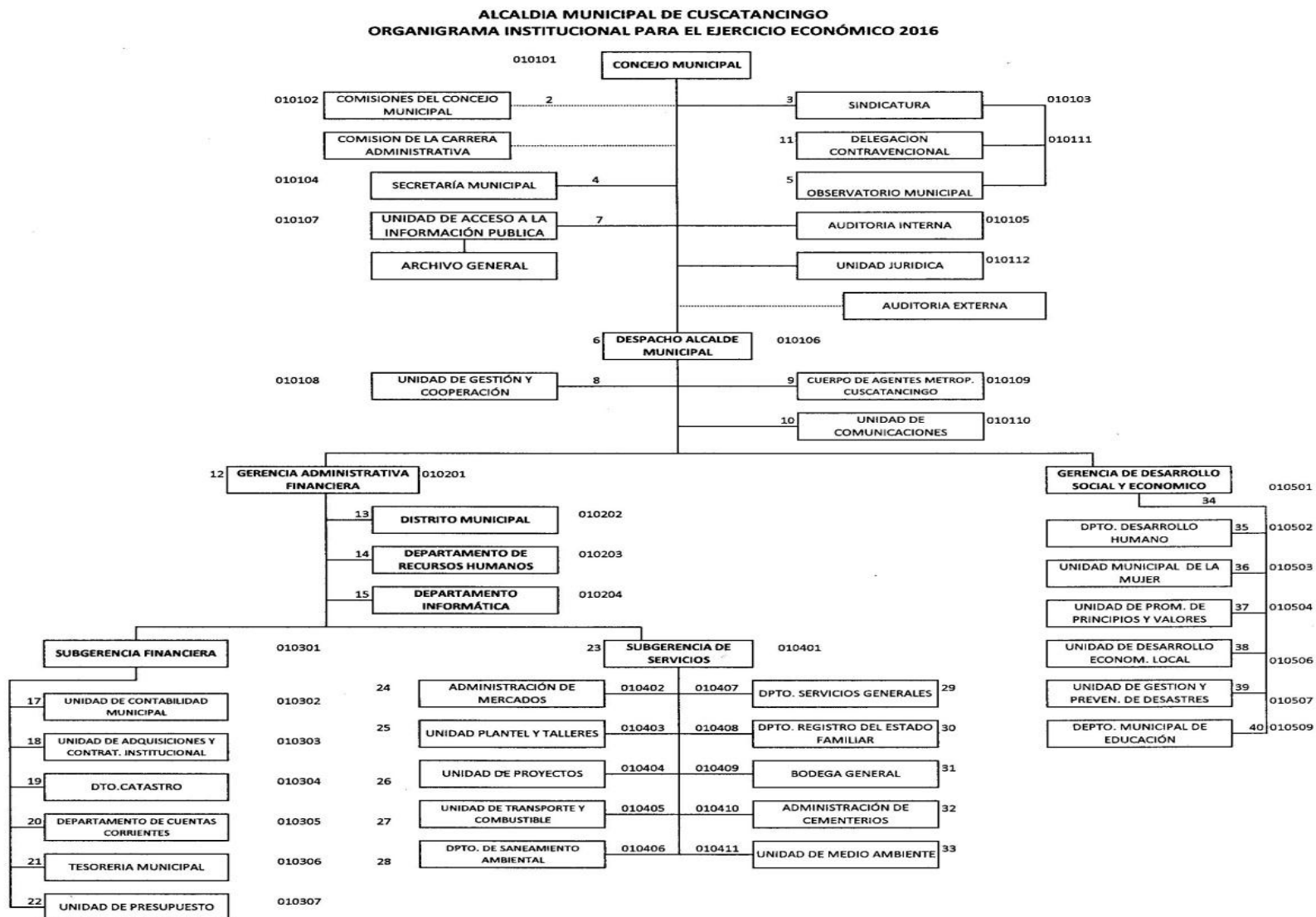
- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Empatía
- Equidad
- Transparencia
- Democracia Participativa

4. Objetivos.

- Lograr niveles de productividad aceptables de acuerdo a los recursos asignados.
- Cumplir con las leyes y normas establecidas por instituciones como los Ministerios de trabajo y Hacienda.
- Hacer atractivo el municipio para la inversión de la industria y el comercio.
- Desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía.

⁴ Revista Cuscatancingo” Fiestas Patronales 2015”, Facilitada por la Alcaldía de Cuscatancingo.

5. Estructura Organizativa.⁵



⁵Organigrama proporcionado por Lic. Francisco Guzmán, Gerente General de la Alcaldía de Cuscatancingo, del año 2015.

6. Funciones Principales.

Concejo Municipal: es la autoridad máxima de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y está formada por un Alcalde, un Síndico y ocho Concejales; sus principales funciones son de acuerdo a los artículos 30 y 31 del Código Municipal:

- Dirigir, coordinar, administrar, apoyar, supervisar y evaluar la gestión, con su carácter de Ejecutivo son encomendadas al Alcalde Municipal.
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y los programas de desarrollo local. Asimismo, llevar el control adecuado de los bienes del municipio.

Comisiones del Concejo: entre las funciones principales están:

- Asesorar al Concejo Municipal, sobre los aspectos correspondientes y propios de cada comisión.
- Ejercer la acción de supervisión y de control de la ejecución de programas y/o proyectos al Concejo Municipal.

Sindicatura: según el artículo 51 del Código Municipal le confiere al Síndico:

- Asesorar al Concejo, Alcalde, y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la Administración Municipal.
- Revisar cada uno de los comprobantes de pago, aprobados por el Concejo Municipal, a fin de asegurar la legalidad de los mismos y que estos cumplan con los requisitos legales correspondientes.

Auditoría Interna: su función principal es la de revisar y evaluar la efectividad del control interno del sistema de contabilidad y los cambios de éste.

Despacho Municipal: la principal función es la de representar legal y administrativamente al municipio, así como dictar políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con las diferentes unidades.

Gerencia General: su función principal es la de garantizar una adecuada gestión administrativa acorde a las políticas, ordenanza y acuerdos del Concejo Municipal. Así

mismo administrando los recursos humanos de la Alcaldía por medio de la elaboración, planificación y organización de los métodos de trabajo.

Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM): tiene como función principal el resguardo del patrimonio de la comuna y la de brindar seguridad en las instalaciones de la Alcaldía y en los edificios propiedad de la misma.

Unidad de Principios y Valores: se encarga de la promoción de valores entre la población.

Unidad de Gestión y Cooperación: se encarga de gestionar ayuda de diversa índole como actividades sociales, capacitaciones, adquisición de bienes, entre otros.

Unidad Ambiental: es la encargada de otorgar permisos para actividades que afecten el medio ambiente como la tala de árboles.

Recurso Humano: su función principal es la de llevar el control, la selección y contratación de personal para garantizar una adecuada dotación del mismo.

Catastro: es la unidad encargada de verificar que se cumplan las diferentes normativas de ordenamiento y desarrollo urbano.

Cuentas Corrientes: su función principal es la recepción y control del pago de impuestos municipales y otorgación de solvencia de pagos municipal.

Tesorería: se encarga de la recepción de lo recaudado en concepto de impuestos municipales y de la emisión de cheques y pagos de bienes adquiridos por la comuna.

Registro Familiar: su función principal es la de elaborar el asentamiento de personas recién nacidas en el municipio, además de la emisión de partidas de nacimiento y partidas de defunción, de matrimonio, carnet de minoridad, entre otros.

Servicios Generales: proporcionar los diferentes servicios para un adecuado ambiente de trabajo en las instalaciones de la alcaldía.

Distrito Municipal: brindar los servicios municipales descentralizados a la población.

UACI: es la unidad encargada de llevar el control de inventarios de forma que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la Alcaldía. Además de los procesos de adquisición de bienes y servicios de forma que se cumpla con los planteamientos presupuestarios y la ley de Adquisiciones y Contrataciones.

Contabilidad: unidad encargada de garantizar la oportunidad, veracidad y confiabilidad de los Estados Financieros y control presupuestario.

Informática: proveer y dar mantenimiento a los equipos y sistemas de cómputo de la institución.

Mantenimiento y Logística Interna: se encarga del mantenimiento de equipo e instalaciones, la logística para el traslado de materiales y maquinaria a los proyectos en la Alcaldía.

El Departamento encargado de desarrollar los programas sociales en el Municipio de Cuscatancingo es:

Departamento de Desarrollo Humano: su función principal es la coordinación con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, de infraestructura, salud y otros.

Algunos de los servicios básicos que proporciona la Alcaldía de Cuscatancingo son:

- Alumbrado público
- Pavimento
- Registro del estado familiar
- Barrido de calles
- Recolección de basura
- Disposición final de desechos sólidos
- Mercado municipal
- Escuelas municipales

B. GENERALIDADES DE LOS COMITÉS.

1. ¿Qué es un comité?

Es el órgano representativo del conjunto de trabajadores en la empresa o centro de trabajo para la defensa de sus intereses.⁶

Los Comités Municipales tiene el compromiso de representar al movimiento en su localidad, favoreciendo la ejecución de los diferentes proyectos que el movimiento ha asumido como desafío y los cuales promueven la articulación de la sociedad civil y la participación ciudadana en diversos espacios de decisiones.⁷

2. Importancia de los comités en la Municipalidad.

Es importante que estos comités dentro de la Alcaldía puedan desarrollar iniciativas propias, que favorezca la definición de planes de trabajos y acciones estratégicas tendentes a lograr el fortalecimiento de la democracia municipal, dentro de los principios que rigen la Participación Ciudadana. Por ende, es necesario fomentar el conocimiento de su membresía en la diversidad de asuntos relacionados con los problemas políticos, sociales, económicos y de identidad que afecta a nuestra nación.⁸

3. Objetivos de los comités de la Municipalidad.

Los objetivos y las metas definidas por el grupo deben estar claramente definidos, a fin de que podamos dirigir el esfuerzo colectivo hacia su alcance como podemos mencionar.

- Trabajar y mejorar en los beneficios de los empleados municipales
- Fomentar solidaridad y cooperación entre los empleados
- Mejorar la participación democrática y asegurar confianza en los empleados
- Vinculase a la sociedad
- Capacitar y formar los valores

⁶http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich66_esp.htm

⁷[http://www.pciudadana.org/documentos/publicaciones/9_\(1999\)13.fortalecimiento_interno.pdf](http://www.pciudadana.org/documentos/publicaciones/9_(1999)13.fortalecimiento_interno.pdf)

⁸<http://www.pciudadana.org/>

4. Características de los Comités Municipales.

Está formado por trabajadores, denominados delegados, que han sido elegidos libremente por sus compañeros de trabajo.

- El número de miembros que componen el comité es proporcional al número de trabajadores de la municipalidad. Normalmente, para ser elegido miembro del comité de municipalidad es necesario tener al menos seis meses de estar laborando.
- El Comité estará formado, como mínimo, por un Presidente y un Secretario, ambos elegidos por el mismo Comité de entre sus miembros.

5. Asociaciones de los Comités de la Municipalidad.

Aunque de manera espontánea y sin responder a una planificación nacional estos agrupamientos han surgido, ya sea por intereses particulares de algunos gobiernos municipales, por propuestas o proyectos de actores externos, o porque el tema de las asociaciones de municipios se ha ido convirtiendo en punto relevante de agendas internacionales, lo cierto es que las condiciones internas en el país y determinadas influencias y corrientes externas, han favorecido que las ideas y proyectos asociativos se vayan enraizando, no solo en gobiernos municipales, sino en muchas organizaciones o instituciones que de una u otra manera están vinculadas con la temática del desarrollo local.

6. Nacimiento de Los Comités.

Los agrupamientos o asociaciones municipales constituyen en El Salvador un fenómeno reciente y creciente. Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, fue cobrando fuerza el desarrollo local y en esa perspectiva, la inquietud de alcanzar nuevos escalones en el desarrollo y mayores logros para la población, a través de la unión de varios municipios en agrupamientos, asociaciones o micro regiones.⁹

⁹<http://www.repo.funde.org/123/1/LIBROS-75-I.pdf>

C. GENERALIDADES DE LOS COMITÉS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

1. Antecedentes.

Actualmente la Alcaldía de Cuscatancingo cuenta con seis Comités de Proyección Municipal los cuales están conformados por áreas específicas de trabajo, para que sus requerimientos se identificaran de manera precisa y concreta según las necesidades que se fueran presentando, el alcalde en consenso con su concejo municipal delegó a la Jefa de Recursos Humanos la creación y supervisión de los comités los cuales se crearon el 18 de Febrero de 2010 con el fin de beneficiar al empleado para garantizar la seguridad y proporcionarle las herramientas necesarias y adecuadas para realizar su trabajo; así como también ejecutar planes de beneficio social para el municipio.

Sin embargo, no se elaboró una estructura formal, ni parámetros específicos sobre los cuales debían de dirigirse para que se desarrollaran de una manera conjunta y organizada.

Los comités son los siguientes: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Alcaldía, Plantel, Distrito, Escuela Futura y Desarrollo Humano.

Organización actual de los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo:

COMITÉ	MIEMBROS
CAM	MARÍA ELSA BEATRIZ MONTANO
	JOSÉ HILARIO BERNAL TEODORO
	ELÍAS HERNÁNDEZ CARDONA
	LEÓNIDAS MISAEL ARÉVALO PÉREZ
	CARLOS ANTONIO BLANCO MONGE
	FEDERICO DE JESÚS GIRÓN SALGADO
ALCALDÍA	MARINA RAMOS DE QUINTEROS
	ANA DEL CARMEN ACEVEDO
	GIOVANNI MONTENEGRO- SINDICATO
	MARTA VERÓNICA LAZO ALVARENGA
	PABLO EMILIO GUTIÉRREZ

	LUIS SALVADOR CABRERA
PLANTEL	ALFREDO GAMERO PÉREZ
	TRANSITO RIVERA DE PAZ
	OSCAR ARMANDO CALDERÓN- SINDICATO
	FRANCISCO OSVALDO FUNES
	RICARDO SÁNCHEZ OCHOA
	HACER JUBAL CAMPOS
DISTRITO	DOLORES ALMENDARES- SINDICATO
	PENDIENTE ASAMBLEA
	HILDA DINORA LÓPEZ RIVERA
	ALMA CAROLINA VÁSQUEZ
ESCUELA FUTURA	SONIA CONCEPCIÓN MELÉNDEZ
	TERESA ANABEL RODRÍGUEZ
	CAROLINA DOMÍNGUEZ RODRÍGUEZ
	MAURICIO ANTONIO OPICO
DESARROLLO HUMANO	LEOPOLDINA CERRITOS
	PORFIRIO ESCAMILLA – SINDICATO
	ANA DOLORES ESCOBAR CASTILLO
	YANIRA ELIZABETH OSORIO

1.1 Comité Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)

Su función principal es el resguardo del patrimonio de la comuna y la de brindar seguridad en las instalaciones de la Alcaldía y en los edificios propiedad de la misma.

1.2 Comité Alcaldía

Este comité se formó con la idea de ver las principales necesidades de seguridad dentro de la Alcaldía.

1.3 Comité Plantel.

Conocido también como Saneamiento Ambiental porque está conformado por el personal que se dedica a la recolección de basura, se dedica a evaluar las necesidades que como empleados municipales tienen.

1.4 Comité Distrito.

Básicamente brinda los servicios municipales descentralizados a la población, se encarga de velar por los requerimientos que solicitan a nivel de distrito.

1.5 Comité Ciudad Futura.

Este comité de ciudad futura fue formado con la idea de solventar las necesidades según las peticiones que hacen llegar al concejo municipal que tienen las escuelas del municipio, el comité lo conforman los profesores.

1.6 Comité Desarrollo Humano.

El comité de Desarrollo Humano se creó para canalizar las necesidades del personal de la municipalidad que lo conforman su función principal es la coordinación con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, de infraestructura, salud y otros.

2. Marco Legal.

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por reglamentos o base legal que la ampare, tanto a la entidad como a los empleados de la misma.

- a. Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.**

Establece en los artículos siguientes lo relacionado a las municipalidades:

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

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.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

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

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

b. Ley General Tributaria Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991. Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, publicado el 21 de diciembre de 1991.

Art. 1.- 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, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

Art. 4.- Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación 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.

c. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo No. 868 de fecha 05 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo de 2000.

Art. 9.- 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 contrataciones y adquisiciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Las municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembro de los concejos municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

Art. 17.- La máxima autoridad de una institución, sea que su origen provenga de elección directa , indirecta o de designación, tales como Ministros o Viceministros en su caso, presidentes de instituciones, Fiscal General de la República, Procurador General de la República, Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, Directores de instituciones descentralizadas o autónomas, a quienes generalmente se les atribuye la representación legal de que se trate y el Alcalde, en el caso de las municipalidades, en adelante para los efectos de esta ley, se les denominará el titular o los titulares.

d. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No.1039 de fecha 26 de mayo de 2006, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 06 de junio de 2006.

Art. 23.- El proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, con

base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

Art. 24.- El acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal, o el Alcalde o la máxima autoridad administrativa según corresponda. En los concursos se deben garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Art. 26.- Los concursos serán de dos clases: de ascenso y abiertos.

Los concursos de ascenso serán convocados para promover a niveles y categorías superiores, a servidores públicos de la respectiva municipalidad o entidad que demuestren poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo.

Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una nueva plaza no en los casos que a la convocatoria hecha de conformidad al inciso anterior, no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando realizado el proceso de selección los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar objetare la propuesta.

Art. 29.- Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las cualidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas de idoneidad consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de relación, pudiendo incluir estudios psicotécnicos, entrevistas

y cuales quiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

e. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo No. 74 de fecha 09 de agosto de 1988, Diario oficial No. 176, Tomo No. 300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

Las municipalidades para su operatividad y subsanar sus necesidades, manejan tasas impositivas propias, pero cabe destacar que es necesario que cuenten con un aporte por parte del Estado generado a través del presupuesto de la nación, por esa razón se creó el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) el cual estará constituido por un aporte anual igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado y 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 de esta ley, el cual podrá financiarse con:

Los subsidios, y aportaciones que posteriormente le otorguen el Estado, donaciones, préstamos internos y externos, 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:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial 5%

El 50% a que se refiere el criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, con base a la población de cada municipio, el 25% se distribuirá en los doscientos sesenta y dos municipios de forma equitativa, y el 20% se asignará de acuerdo a los índices de pobreza generados a partir de los datos del censo oficial vigente,

generándose así una clasificación de rangos de población por pobreza; y el 5% a distribuirse se hará por la extensión territorial del municipio.

f. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616 de fecha 04 de marzo de 1987, Diario Oficial No. 52, Tomo No. 294, publicado el 17 de marzo de 1987.

El ISDEM, es un ente destinado a prestar servicios de Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación a las Municipalidades, para el mejor desempeño de sus funciones y atribuciones.

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.

Art. 5.- El ISDEM podrá prestar a las Municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas. Art. 10.- El Instituto no distribuirá utilidades o beneficios pecuniarios entre las Municipalidades. Cualquier superávit o déficit del ejercicio, afectará su fondo patrimonial.

Las instituciones antes mencionadas dictan los reglamentos internos e instructivos necesarios para la consecución de los fines de los municipios; apoyan a las municipalidades en los aspectos gremial, jurídico y legal; fortalecen los procesos de modernización de los Municipios a través de la asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación; y asignan los recursos económicos necesarios para facilitar el financiamiento y realización de obras y proyectos en beneficio de los municipios.

- g. Ley de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo No. 438, Diario Oficial No. 176 de fecha 31 de Agosto de 1995, Tomo No. 318, publicado el 25 de Septiembre de 1995.**

Normas Técnicas y Políticas.

Art. 24.- Para regular el funcionamiento del sistema, la Corte expedirá con carácter obligatorio: 1) Normas Técnicas de Control Interno, que servirán como marco básico para que las entidades del sector público y sus servidores controlen los programas, la organización y la administración de las operaciones a su cargo; 2) Políticas de Auditoría que servirán como guía general para las actividades de auditoría interna y externa que deben realizarse en el sector público; 3) Normas de Auditoría Gubernamental que especificaran los requisitos generales y personales del auditor, la naturaleza, características, amplitud y calidad de sus labores y la presentación, contenido y trámite de su informe; 4) Reglamentos, manuales e instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del sistema. Normas Institucionales

Art. 25.- Dentro del marco de las normas y políticas a que se refiere el artículo anterior, cada entidad pública que lo considere necesario dictará las normas para el establecimiento y operación de su propio sistema de control interno. La Corte verificará la pertinencia y la correcta aplicación de los mismos.

h. Normativa Técnica.

Normas Técnicas de Control Interno Específicas de Cuscatancingo.

Principales artículos relacionados y aplicables de la Normativa Técnica.

Normas Técnicas de Control Interno: constituyen las directrices generales que establece la Municipalidad, para la realización de sus actividades.

Art. 9 El Concejo Municipal, Gerencia y Jefaturas son responsables por el cumplimiento del Manual de funciones y descriptor de puestos, en el que se establece

el proceso que debe seguir un empleado desde su contratación, evaluación, capacitación y remoción en caso de ser necesario.

Art. 11 La estructura organizativa de la institución deberá estar aprobada por el Concejo Municipal, actualizándose dependiendo a las necesidades de la Municipalidad, acorde a los objetivos y metas trazados con el propósito de cumplir con sus funciones.

D. GENERALIDADES DE UN PLAN.

1. Definiciones de Plan.

“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.”¹⁰

“Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.”¹¹

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que plan es: una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de un proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas

Implica la puesta en marcha de las estrategias que se inicia con el desarrollo de planes operacionales o de acción, diseñados en el nivel funcional de la organización.

Todo el personal debe de estar informado que se está implementando este tipo de actividades en la municipalidad y la colaboración decidida de cada uno de los empleados para alcanzar el éxito.

2. Importancia de un Plan.

La mayoría de las empresas no le dan importancia ya que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla de alto si se quiere tener éxito.

¹⁰Ayala S. Alfonso. “Metodología para planes regionales 1 Edición.

¹¹Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de la Gerencia. Hay que hacer uso de los planes, precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

3. Características de un Plan.

- ✓ Define diversas etapas que faciliten la medición de los resultados
- ✓ Establece metas a corto y mediano plazo
- ✓ Define con claridad los resultados finales esperados
- ✓ Identifica posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- ✓ Involucra en su elaboración a los ejecutivos que vallan a participar en su aplicación
- ✓ Prevé las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas
- ✓ Son claros, concisos e informativos

E. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

1. Definiciones de Planeación.

- “La planeación es la forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones”¹²
- “El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”¹³
- “Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales”¹⁴

¹²Stoner, James, Freeman, Gilber, Jr. “Administración”, 6a Edición. Prentice-Haljal Hispanoamericana, S.A., página 287.

¹³Goodstein, Leonard y Otros. “Planeación Estratégica Aplicada”, 1a Edición, McGraw Hill, Colombia

¹⁴ Terry, George. Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003.

- “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”¹⁵
- “Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.”¹⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores también se puede decir que: planeación es el proceso a través del cual se establecen objetivos, metas y cursos de acción que maximicen la utilización de recursos, así como los resultados propuestos en una institución.

2. Premisas y Axiomas de la Planeación.¹⁷

La planeación para que sea buena debe estar fundamentada objetivamente, es decir un equilibrio entre las necesidades de los diferentes grupos de interés. A continuación, se presentan algunas premisas y axiomas generales que sustentan la teoría de un plan.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Por lo cual se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si no tienen experiencia.
- ✓ El personal operativo es una fuente de creatividad.
- ✓ Todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor.

¹⁵Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

¹⁶ Koontz, Harol. Weihrich, Heinz. “Administración”. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.

¹⁷Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración General”. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994. Pág. 222

- ✓ El eje de la planeación es el cliente-usuario. Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.
- ✓ Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra intereses creados.

Axiomas.

Los axiomas o verdades evidentes son principios evidentes que constituyen el fundamento de toda ciencia, es decir, verdades absolutas. Por lo tanto, al aplicar esta definición referente a los planes se puede decir que:

- ✓ Un plan nuevo no siempre es popular.
- ✓ Un plan efectivo involucra partes claves.
- ✓ Los planes de corto plazo deben estar soportados por estrategias de largo plazo.
- ✓ Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitaciones y sensibilización.

Para desarrollar planes de acción dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, debe conocerse las opiniones e ideas de los empleados, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las condiciones en las que actualmente se encuentra la municipalidad, además de las necesidades que ésta presenta. Para involucrar partes clave dentro de la planeación deberá considerarse la cadena de valor y tener conocimiento que la generación de nuevos planes podría modificar actitudes actuales del personal de la municipalidad. Por tanto, tener en claro el ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes.

3. Principios de la Planeación.¹⁸

Estos principios son fundamentales para la generación de planes que, al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

Principio de unidad y dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

¹⁸Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 223

En una planeación se deben de integrar los planes específicos y tomarlo como un todo para lograr los objetivos generales; es decir, debe de haber una armonía y sincronización entre estos.

Principio de delegación: Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.

Principio de flexibilidad: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. La importancia de dejar de lado la rigidez al momento de hacer una planeación y tomar en cuenta que, de un momento a otro podrían generarse cambios que ayudarían a mejorar el funcionamiento de la empresa es la ventaja de ser flexible, eso sí sobre ciertos márgenes.

Principio de congruencia con la misión de la empresa: Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

Principio de control: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

Principio de factibilidad: elaborar planes demasiados ambiciosos fuera de la realidad actual suelen ser contraproducentes puesto que las condiciones no son adecuadas, es decir que sean realizables y estar al alcance de la empresa y las condiciones del medio ambiente.

Principio de objetividad: los planes deben basarse en información real y no subjetiva, mucho menos especulaciones o intuiciones, si no lo contrario tiene que ser precisos.

Para llevar a cabo una planeación efectiva en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, deben considerarse los principios básicos de ésta, puesto que los principios son directrices que servirán de guía o regla para llegar al fin deseado, en este caso, es el de buscar que los comités funcionen eficientemente. Para ello, la municipalidad debe aplicar la administración estratégica, la cual implica generar estrategias,

implementarlas y controlarlas. Pero para que una estrategia sea la correcta, debe estar diseñada a partir de la misión de la municipalidad. Con esto se cumple el primer principio.

El segundo de estos estará enfocado a involucrar tanto a los miembros de la Gerencia como a los empleados, ya que se debe desarrollar la creatividad de todo el personal. Además de participar en las actividades cuando un plan se esté implementando, sobre todo a nivel operativo.

Los miembros de la municipalidad deben tener en cuenta que existe probabilidad que un plan se salga de los límites estipulados, no obstante, debe ser mínimo.

4. Ventajas de la Planeación.

A continuación, se presentan las ventajas que implica realizar la planeación en una organización:

- ✓ Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo y resulten por lo tanto precipitadas.
- ✓ Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- ✓ Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- ✓ Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
- ✓ Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- ✓ Distribución más justa de los recursos.
- ✓ Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- ✓ La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- ✓ La planeación permite mejorar la organización.

- ✓ Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- ✓ Ayuda a la dirección de la empresa.
- ✓ Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias posibles.

La elaboración de planes estratégicos, tácticos y operativos, traerá consigo una fuerte ventaja competitiva a la municipalidad, debido a que mejorará su forma de administrar, o más bien si no cuentan con un proceso administrativo definido, la planeación estratégica hará que las acciones a llevar a cabo sean más ordenadas y coherentes, y por ende generar un servicio de calidad.

5. Importancia de la Planeación.

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y de esta forma se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas antes de que estos se hagan críticos.

La planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen los planes concretos de acción. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyen alcanzar mayores niveles de coordinación.

Además, al planear se establecen controles que permiten realizar un seguimiento permanente de la acción asegurando así los resultados buscados; también se deben precisar algunos de los propósitos específicos de la planeación en el ámbito de las asociaciones corporativas.

Con la planeación se permite establecer una estructura auténtica y adecuada a las necesidades de estas organizaciones y con ello se busca obtener suficiente recurso humano, físico, económico o de otro tipo que contribuyan al cumplimiento del objetivo social.

La planeación dirige hacia el establecimiento de procesos ágiles, eficientes, actualizados y se propone otorgar y desarrollar racionalmente los servicios y programas de la organización.

6. Proceso de Planeación.¹⁹

El proceso de la planeación tiene siete elementos claves:

- a. Análisis ambiental: analizar el ambiente (pronóstico, referencias de comparación, contingencias, análisis de competidores, escenarios).
- b. Establecer objetivos.
- c. Determinar requerimientos.
- d. Evaluar recursos.
- e. Desarrollar planes de acción.
- f. Implementar planes
- g. Verificar resultados.

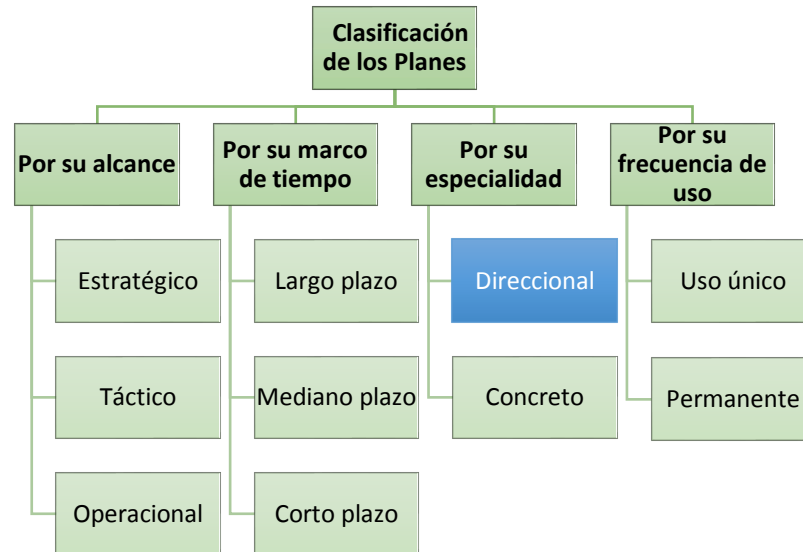
Este proceso de la planeación se aplica genéricamente a cualquiera que sea el plan que se trate de implementar, todos deben considerar realizar un análisis previo del ambiente en el que está inmerso la municipalidad.

Realizar este proceso es de utilidad para la municipalidad debido a que con ellas se elige qué alternativa es la más conveniente para enfrentar contingencias futuras, es decir, que, a partir de cada una de ellas, se pueden identificar las principales necesidades que tiene la organización. Al llevar a cabo una lluvia de ideas que aporten a la mejora de la municipalidad, puede detectarse una serie de planes que contribuyan a soluciones, y a partir de ello elegir el que mejor convenga.

¹⁹Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. "Administración". 9ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006. Pág. 275

7. Clasificación de los Planes.²⁰

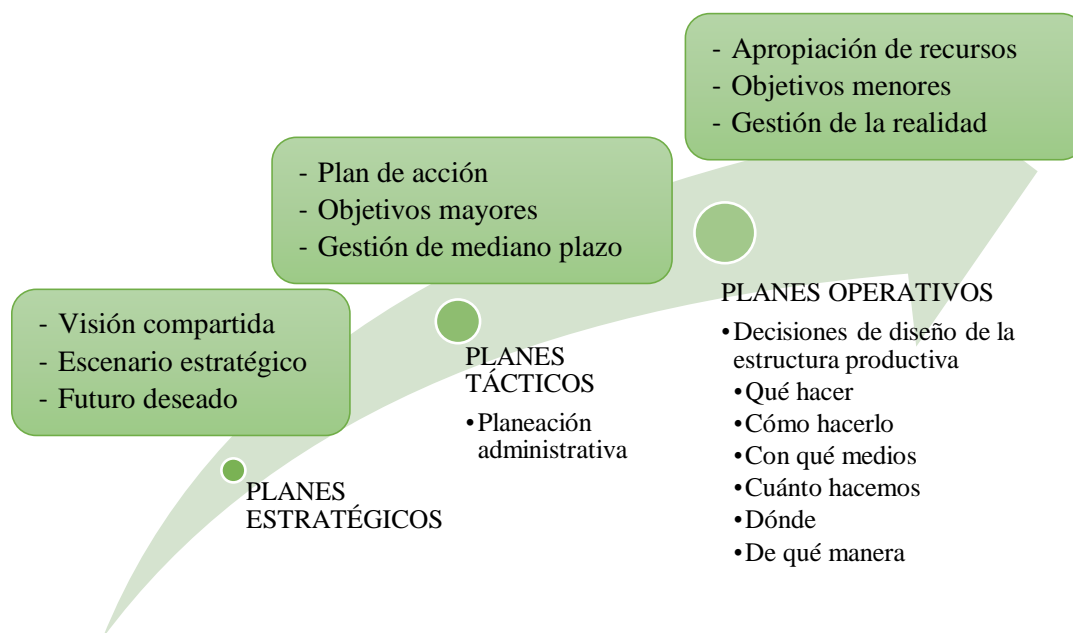
A continuación, se presenta una clasificación de los planes dependiendo de su alcance, tiempo, especialidad y frecuencia de uso. Esto ayudará a determinar qué tipo de planes implementar.



8. Niveles de la Planeación.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. La formulación de planes táctico y operativos dependen en su totalidad del desarrollo de planes a largo plazo que tenga la empresa, es decir de objetivos estratégicos. A continuación se presentan gráficamente los tres tipos de planes que integran cada nivel de la planeación.

²⁰Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. Ob. Cit. Pág. 272



Fuente: <http://economyadministrativa.blogspot.com/>

Para aplicar planes tácticos y operativos en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo debe partirse de una planificación estratégica, y como el gráfico anterior lo muestra los planes estratégicos integran a un conjunto de estos, es decir que incluye todos aquellos a largo plazo por ende los de corto plazo forman parte esencial de estos, ya que los planes operativos son las acciones inmediatas para lograr los fines esperados, llegar a una visión compartida o un futuro deseado.

En los siguientes apartados se explican con detalle cada uno de los planes, enfocándose principalmente en la planeación estratégica, ya que es la base para llegar a los planes de acción más inmediatos.

F. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Definiciones de Planeación Estratégica.

- “La planeación estratégica es el proceso de lograr y mantener una congruencia viable, entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes necesidades en el entorno.”²¹
- “Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.”²²
- “Es el proceso de determinar lo que una organización quiere ser en el futuro y la relación de actividades para alcanzar sus objetivos.”²³
- “Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”²⁴
- “Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.”²⁵
- “Formulación de las metas y objetivos conjuntos de la organización.”²⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores planeación estratégica se puede definir como un manual en el que se estampan los planes que se llevarán a cabo dentro de la entidad con el fin de mejorar cierta área o modificarla.

2. Planeación Estratégica y sus Elementos²⁷

A la luz de lo dicho se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir

ciertos riesgos y no decaer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados en pro del éxito. Desde una perspectiva sintética presentamos algunos de los elementos más característicos de un plan estratégico.

❖ **La misión.**

- “Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.”²⁸
- “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.”²⁹

Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.

Las organizaciones más exitosas tienen una misión, en la que creen profundamente, esto les permite tener metas mejor definidas. Además, describe el valor que la organización ofrece a sus clientes.

²¹Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. México. 2002. P40.

²² Drucker, Peter. Negocios en épocas de grandes cambios. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México. 3ra. Ed. Pp. 52.

²³El Diario de Hoy. Suplemento Especial “Planificación Estratégica”. Periódico Rotativo de El Salvador. Miércoles 24 de agosto 2011. Pp. 3.

²⁴Amaya, Amaya, Jairo “Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamentos modelos y Software de Planeación Pág. 14

²⁵Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. Editorial Pearson. Pág. 37

²⁶Horngren – Sudem – Stratton. “Contabilidad administrativa”. 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2006. Pág. 299

²⁷José Luis Manuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial; Madrid España. Pág. 434.

²⁸ Emilio Diez de Castro. “Administración y Dirección”. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.

²⁹ Enrique Franklin. “Organization de Empresas”. Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.

Para identificar la misión, la organización debe responder a tres preguntas fundamentales:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Cuál es la razón de ser de nuestra existencia?
3. ¿Para qué hemos venido al mundo?

Por ejemplo, la misión de la municipalidad irá enfocada hacia su razón de ser y encaminada a mejorar el funcionamiento, desarrollo y ejecución de actividades de los comités, proporcionando así un mejor servicio a la comunidad.

❖ **La visión.**

Se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo los rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.

La visión debe ser:

- ✓ Formulada por los líderes de la organización.
- ✓ Debe ser compartida con su equipo y conquistar su apoyo.
- ✓ Debe ser amplia y detallada (qué, cómo, cuándo y dónde) las generalidades no bastan, ya que cada integrante debe encontrar su integración.
- ✓ Debe ser positiva y alentadora: debe justificar el esfuerzo.

¿Qué pasos realizar para la creación de la visión?

Para tal efecto, los líderes de la organización deben formularse tres preguntas importantes:

- ✓ ¿Por qué estamos en el negocio?
- ✓ ¿Qué queremos lograr?
- ✓ ¿Cómo lo haremos?

En otras palabras, se dice que la visión es el pensamiento que se tiene sobre qué y cómo se quiere estar en el largo plazo, es decir, lo que se espera para el futuro

❖ **Los objetivos.**

- “Formalizan y concentran las líneas de actuación de la empresa proponiendo avances realistas pero ambiciosos. La palabra objetivo (de-ob-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones.”³⁰
- “Son los blancos o resultados futuros pretendidos por la organización.”³¹
- “El fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.”³²

Todo objetivo tiene que poseer ciertos atributos los cuales pueden ser: claro y específico, puestos por escrito, ambiciosos pero realistas, consistentes entre sí, medibles en forma cuantitativa siempre que sea posible y vinculados a un período de tiempo en particular.

La formulación de los objetivos da a conocer algo sobre los mercados que se atenderán y proporcionarán una orientación al determinar cómo se pondrá en práctica el concepto de planeación estratégica.

Diversas clases de objetivos.

Objetivos estratégicos, operativos y tácticos.

Dentro de la tendencia a dividir la empresa, sobre todo para efecto de decisiones que se tomen en ella.

³⁰Reyes Ponce, Agustín, “Administración Moderna, Limusa, México, 2004, Pág. 187

³¹Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.

³² Gustavo Tanaka Nakasone. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.

Objetivos Estratégicos:

Son aquellos que corresponden a lo más altos niveles, y a los problemas más generales y permanentes de una organización.

Objetivos Operacionales:

- Los operativos u operacionales son aquellos que se fijan en los niveles inferiores y que tienen por objeto adaptar los objetivos estratégicos a las situaciones concretas que se presentan.
- Son objetivos específicos e inmediatos, situados a corto plazo y relacionados con determinadas tareas u operaciones.
- “Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos.”³³

Los objetivos operacionales u operativos son las metas, proyectos y actividades diarias, semanales o mensuales y que en su logro en conjunto conforman un objetivo estratégico. Los objetivos operativos se establecen a partir de los objetivos estratégicos. En la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, estos objetivos estarán enfocados a los niveles operativos, y son de vital importancia para poder identificar áreas de mejora.

Objetivos Tácticos:

- “Son objetivos departamentales e intermedios, situados a mediano plazo (generalmente un año) y relacionados con cada uno de los departamentos de la organización.”³⁴
- “Es un resumen de un negocio en términos de productividad o la venta de un determinado producto. Está estrechamente relacionado con el concepto de un

³³ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

³⁴ Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006

objetivo estratégico, que es una descripción por escrito del resultado deseado para una empresa de negocio.”³⁵

El objetivo táctico es el resultado deseado a mediano plazo de una actividad de cualquier entidad, de una tarea o de una misión dada, confiada generalmente a la gerencia, sin embargo, también pueden colaborar los mandos medios.

Los Objetivos a corto, mediano y largo plazo:

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben de realizarse en éstas en el plazo más corto posible, pero existen algunos que, de antemano, se prevé que no podrán obtenerse sino después de un tiempo determinado, por lo tanto, se mencionan a continuación:

- ✓ El objetivo a corto plazo: comprende un año como máximo.
- ✓ El objetivo a mediano: superiores a un año hasta cinco años.
- ✓ El objetivo a largo plazo: son los que se esperan en un término mayor de cinco años.

❖ **Las estrategias.**

- “Definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.”³⁶
- “Estrategia se refiere a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar la probabilidad de alcanzar un objetivo preseleccionado.”³⁷

³⁵Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

³⁶Pedros, Martínez, Daniel; Gutiérrez Artemio Milla “ La elaboración de un plan estratégico y su implantación del cuadro de mando integral” 2005 Pág. 6

³⁷17 Koontz, Harold “Administración una Perspectiva Global”, 12ª Edición, Mc. Graw Hill, México 1985, Pág.130

- “Acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planteó.”³⁸

Constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.

Por lo tanto, la estrategia dentro de una empresa es lo que se llevará a cabo mediante el proceso de planeación, es decir, que la estrategia buscará la determinación de una misión y objetivos a largo plazo. Con el cual se busca obtener mejoras en los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, mediante la estratégica es posible priorizar los apartados más importantes para la situación actual o futura de la municipalidad.

❖ **Metas.**

- “Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia.”³⁹
- “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles.”⁴⁰

Las metas se constituyen en subconjuntos de los objetivos determinados por los dirigentes de la organización. Para desarrollar las metas es necesario que exista la comunicación plena en toda la estructura jerárquica de la organización, con el objetivo de lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades.

Las metas deben ser reflejadas en términos cuantitativos (medibles); claras (expresadas en forma sencilla para su comprensión); estimulantes (destinar premios hacia aquellas que son consideradas de mayor importancia); y en un número manejable (que se pueda controlar la tarea clave). Las metas son consideradas básicas en todo proceso de planeación estratégica, ya que a través de ellas sigue en curso de acción específico

³⁸Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.

³⁹Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003.

⁴⁰Alfred Adler. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.

posibilitando el éxito de la gestión administrativa, así como también una meta puede ser proyectar mejoras en la organización y distribución de actividades de los comités de la municipalidad.

❖ **Las acciones.**

Son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel detallen la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas para el cambio estratégico.

1. Herramienta de diagnóstico (FODA).

El FODA, es una herramienta moderna para el análisis situacional, la cual posee un amplio alcance.⁴¹

De igual manera, el FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas en una organización.

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN(DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

Las fortalezas y debilidades son los factores internos de una organización que permite detectar los recursos con que cuenta la misma.

⁴¹Harold Koontz y Heinz Wehrich. Administración 10a Edición, México, McGrawHill, 1998, Pág. 173

En el diagnóstico de debilidades pueden identificarse las diferentes causas por las cuales la institución se ha desviado de su objetivo. Las que se pueden originar por la falta de recurso humano, recurso económico, diseño de políticas inadecuadas y otros.

En cambio, en el diagnóstico de las fortalezas se verifican las áreas en que la empresa domina y que la hacen competir con una condición superior hacia las demás, calidad y capacidad para atender y satisfacer las necesidades de la población.

Las amenazas y las oportunidades son factores externos que pueden influir en el futuro de toda organización.

Las oportunidades surgen cuando en el ambiente donde opera la institución existente factores para lograr los objetivos de la misma. En cambio las amenazas pueden afectar a la empresa en su desarrollo.

La herramienta de diagnóstico FODA, permite formular estrategias de la empresa y a la vez son la base en el diseño de planes de acción de las organizaciones.

3. Características de la Planeación Estratégica.⁴²

- ✓ Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- ✓ Abarca la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional, y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás).
- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.⁴³
- ✓ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- ✓ Se maneja información fundamentalmente externa.

⁴²Chiavenato, Idalberto. *Ob. Cit.* Pág. 226

⁴³<http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>

- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- ✓ No define lineamientos detallados.
- ✓ Su parámetro principal es la efectividad.

4. Modelo de la Planeación Estratégica.

Este proceso comprende seis etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación de resultados.

1) La visión y misión.

Su importancia radica en que estas aseguran el propósito de la organización, además de generar una base para la asignación de los recursos, estableciendo un buen clima organizacional. Así también, permiten que todos los miembros de la organización se sientan identificados con el propósito y la dirección de ésta, facilitando lograr los objetivos propuestos.

La declaración de la misión debe contener como características lo siguiente:⁴⁴

- ✓ Una declaración de actitud
- ✓ Una orientación hacia el cliente
- ✓ Una declaración de política social

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especialidad. Pero para que una misión sea eficaz debe presentar nueve componentes esenciales, los cuales son: clientes, producto, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública, y preocupación por los empleados. Por tanto, para llevar a cabo una declaración de misión en la asociación debe considerarse que ésta es la expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

⁴⁴ Fred. R. David. Ob. Cit. Pág. 64

2) Análisis externo.

El ambiente externo se evalúa en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación se enfoca en cinco categorías: a) fuerzas económicas, b) fuerzas sociales, culturales, demográficos, geográficos y ambientales, c) fuerzas políticas y legales, d) fuerzas tecnológicas y e) fuerzas competitivas.

El análisis de cada uno de estos factores enfocados como el entorno de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se cumplirá con el objetivo de la auditoría externa el cual es desarrollar una lista de oportunidades de la municipalidad que podrían beneficiarla y detectar amenazas que se deben evitar.

3) Análisis interno.

El ambiente interno de la empresa debe evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

4) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

Estos representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. Estos objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, jerárquicos y congruentes.

5) Etapas de la Planeación Estratégica ⁴⁵

✓ Formulación.

⁴⁵ Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 14° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2013. Pág. 5

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización.

✓ **Implementación o Etapa de Acción.**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso, sacrificio, habilidad de directivos para motivar a empleados.

El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

✓ **Evaluación.**

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Aplicar acciones correctivas.

5. Las 5p's de la Estrategia ⁴⁶

Henry Mintzberg, presenta cinco elementos llamadas las 5p's las cuales brindan una definición más elaboradas de las estrategias las cuales se muestran a continuación:

- ✓ Plan (mirar hacia el futuro)

Parte de la definición de estrategia como el desarrollo de un plan, o una orientación guía o camino de acción para el futuro, el cual muestra la vía para llegar a los objetivos de la organización.

- ✓ Patrón (examinar la conducta pasada)

La estrategia es una palabra que se define de una forma y se utiliza de otra manera totalmente diferente, por esto Mintzberg define el concepto como un patrón, el cual es tomado como una conducta que toma la organización, coherente a través del tiempo.

- ✓ Posición (mirar hacia abajo)

Esto indica el lugar en donde el producto se encuentra con el cliente y también afuera en el mercado externo.

- ✓ Perspectiva (mirar hacia arriba)

A diferencia de la anterior la estrategia como perspectiva mira hacia adentro de la organización, en pocas palabras, adentro de las cabezas de los estrategas, pero de la misma forma mira hacia arriba, es decir, hacia la visión de la empresa.

- ✓ Pauta de acción (Estratagema)

⁴⁶ Zapata Domínguez, Álvaro y otros. "Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management". 1° Edición. Eco Ediciones. Bogotá, D.C. 2008.

De acuerdo con las anteriores definiciones de estrategias, existe una última y es la estrategia tomada como una estratagema es decir como una maniobra utilizada para burlar al oponente.

6. Beneficios de la Planeación Estratégica.

A continuación, se presentan los beneficios que implica llevar a cabo un plan estratégico en una organización:

- ✓ Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo y resulten por lo tanto precipitadas.
- ✓ Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- ✓ Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- ✓ Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.

Además, se deben considerar otro tipo de beneficios, ya sean financieros y no financieros. Los primeros son considerados como ventajas en ventas, rentabilidad y productividad. Dentro de los beneficios no financieros se puede mencionar que permite aprovechar oportunidades, se destinan menos recursos y tiempo al momento de corregir malas decisiones, asimismo crea un marco para la comunicación entre el personal, fomenta una actitud favorable hacia el cambio y facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

7. Planeación Táctica.

a. Definiciones.

- ✓ “La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.”⁴⁷
- ✓ “Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.”⁴⁸
- ✓ “Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a plazo corto o breve.”⁴⁹
- ✓ “El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?”⁵⁰

La práctica generalmente aceptada, aunque arbitraria, es considerar cualquier plan que cubra períodos de dos años o menos como de corto plazo. La planeación a largo y corto plazo deben integrarse de manera que estos últimos contribuyan al logro de los objetivos a largo plazo. Debe disponerse fácilmente de información necesaria que indique los progresos corrientes, y si es suficiente y en la dirección correcta para las distintas áreas de la empresa. Ya que se acostumbra adoptar los planes a corto plazo, pero no contribuyen al largo plazo y se elige la primera oportunidad o urgencia de la situación y se deja fuera los objetivos a largo plazo. Además, puede revelar cambios necesarios en el largo plazo.

⁴⁷Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

⁴⁸ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearsons. México, 2003.

⁴⁹ López López, José Isauro. Ob. Cit.

Tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en donde se hará uso de la planeación táctica para describir lo que las diversas partes deben hacer para que la municipalidad tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel. Esta función administrativa determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se debe alcanzar, buscar y brindar condiciones racionales para la empresa.

b. Características.

- ✓ Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- ✓ Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- ✓ Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.⁵¹

c. Componentes⁵²

- ✓ Metas Específicas con Fechas Límite.

Como se mencionó anteriormente en las definiciones generales una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

En la implementación de todo plan táctico deberá partir de un objetivo principal y lograrlo a través de metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción.

- ✓ Presupuestos.

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico.

⁵⁰<https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

⁵¹Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006 Pág.146

⁵²<https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

✓ Recursos.

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

✓ Marketing y Financiación.

Por último, el plan táctico debe listar la estrategia inmediata de marketing, suministros, financiación, fabricación, y distribución.

8. Planeación Operativa.

a. Definiciones.

- “La planeación operativa marca la diferencia entre empresas eficientes y eficaces, y las que desaparecen al cabo de cierto tiempo hundidas en un mar de problemas.”⁵³
- “Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.”⁵⁴
- “El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo.”⁵⁵

Es de corto plazo o ciclos cortos, se refiere a los procesos continuos, repetitivos, conocidos como operaciones. En esta se establece claramente la aplicación del plan

⁵³Kenichi Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”. 3ra edición, Editorial VanCleave. Inglaterra, 1993.

⁵⁴Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003.

⁵⁵<https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-plan-es-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

estratégico conforme a objetivos específicos. Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

“La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes, las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.”⁵⁶

b. Características.

- ✓ Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- ✓ Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ✓ “Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.”⁵⁷

c. Tipos de planes operativos ⁵⁸

- ✓ Planes de Uso Único.

Estos planes son creados para eventos/actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, etc. únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos.

- ✓ Planes Permanentes.

Los planes permanentes son creados con un carácter específico, pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Estos pueden ser de varios tipos:

⁵⁶ <http://aceproject.org/main/español/em/eme01.htm>

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006 Pág. 146

⁵⁸ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

Políticas: Una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro. Ejemplo: Contratación de trabajadores, Finalizar la relación con proveedores.

Reglas: Las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente. Ejemplo: “No fumar dentro de las instalaciones”; “Los empleados deben presentarse a las 9 a.m.”

Procedimientos: Un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

Para el caso en estudio serán los directivos y operarios los que lo llevarán a ejecución, debido a que la planeación operativa como bien su nombre lo indica se fija principalmente en un nivel operativo de la municipalidad, y las habilidades técnicas de los trabajadores.

Teniendo la oportunidad de conocer todos los aspectos importantes que comprende un plan estratégico, esto contribuirá a que el marco conceptual detallado anteriormente sirva de base para el desarrollo del tema, debido a que contiene la parte teórica fundamental que permitirá llevar a cabo una investigación más amplia con relación a la municipalidad; así mismo poder determinar la situación actual y considerar las guías de acción que se deben tomar en cuenta para el curso normal de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS DE PROYECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.

Las necesidades que presentan los comités de la municipalidad llevan a efectuar una investigación de campo sobre la planeación, debido a que este aspecto es fundamental puesto que esta actividad permite realizar cada tarea con eficiencia y eficacia. A partir de un plan se conoce cómo, cuándo y quiénes ejecutarán cada actividad, logrando de esta manera maximizar los recursos disponibles y por ende realizar un control de estos.

Por lo tanto, la importancia de este capítulo radica en llevar a cabo una investigación de campo que permita conocer la realidad actual de la Municipalidad a través de la realización de un diagnóstico sobre el desarrollo, funcionamiento y ejecución de las actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, en el que se identificarán las limitaciones que afectan a cada comité.

B. Objetivo General.

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre el desarrollo, funcionamiento y ejecución de las actividades de los comités de proyección de la Municipalidad.

C. Métodos y Técnicas utilizados en la Investigación.

El uso de métodos y técnicas utilizadas en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico puesto que se preservó la naturaleza del problema. A continuación, se detallan cada método y técnica utilizados.

1. Métodos de la investigación.

El método utilizado en la investigación fue el método científico porque otorga resultados más fiables y menos subjetivos debido a que es la referencia a una serie de operaciones ordenadas y encaminadas a obtener una explicación racional y objetiva. Es por ello que de manera ordenada permitió profundizar en el problema y obtener la información deseada. Para esto se hizo uso de dos métodos específicos los cuales se detallan a continuación:

a. Análisis.

El primer método utilizado es el analítico. Este método consiste en descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de los elementos, las relaciones entre sí y el todo. Por lo tanto, el uso de éste dio la posibilidad de estudiar cada una de las variables por separado, es decir, cada comité de la alcaldía, a nivel administrativo y operativo; así como también a los miembros de cada comité, empleados de la municipalidad y cada uno de los factores internos y externos que afectan la funcionalidad de los mismos.

b. Síntesis.

Este método consiste en reunir las partes en el todo, conduciendo a la generalización y la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Por consiguiente, habiendo analizado cada una de las variables se da la pauta para hacer la aplicación del método de síntesis. El uso de este método se hizo más factible conforme a los resultados del estudio de cada una de las partes del fenómeno, puesto que pudo hacerse una unificación de los resultados y por ende entender de manera global el problema.

2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación utilizado en el estudio del fenómeno fue el descriptivo porque está dirigido a determinar cómo es la situación de las variables o estudios en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quiénes, dónde y cuándo se están presentando. Obteniendo un panorama más preciso de éste. Este tipo de investigación permitió estudiar las partes, cualidades y

circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento del fenómeno estudiado.

3. Diseño de la Investigación.

Se utilizó el método no experimental puesto que como investigadores no se manipulo ninguna variable, es decir, la investigación se basó en los hechos tal como son y están en la realidad, limitándose a relatar los hallazgos de la situación del fenómeno en estudio.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

a. Técnicas.

Son los medios que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales son:

1) La encuesta.

Esta técnica contribuyó a la obtención de la información relevante, permitiendo sintetizar características de la problemática. Se llevó a cabo a través de un cuestionario conteniendo temas sobre los diferentes indicadores que facilitaron conocer el comportamiento de las variables estudiadas. Este cuestionario fue dirigido a los miembros de cada comité y a los empleados de la Alcaldía.

2) La entrevista.

Consistió en una reunión con la Jefe del Departamento de Recursos Humanos Licda. Nivia Carolina Meléndez y con el Gerente Administrativo y Financiero Lic. Francisco Guzmán quienes son las personas conocedoras del problema y están en mayor contacto con la situación actual de cada comité. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Estas se llevaron a cabo con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa, estando en contacto directo entre entrevistadores y entrevistados. A través de la entrevista se obtuvieron opiniones, se percibieron aptitudes y comentarios que consolidaron la investigación.

3) Observación directa.

Esta técnica permitió conocer la manera en cómo se desarrollan los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, tanto su funcionamiento y organización, así como también los hábitos y actitudes de los miembros de los comités y empleados de la municipalidad. La observación se llevó a cabo durante la visita que se realizó al lugar de estudio, además de lo percibido alrededor de éste, lo que ayudó a completar datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

b. Instrumentos.

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

1) Cuestionario.

Es el instrumento utilizado por la encuesta, este fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación de fenómeno. El cuestionario se estructuró con un conjunto de preguntas cerradas, múltiples opciones y abiertas, para conocer las opiniones de los miembros de los comités y los empleados de la Alcaldía.

2) Guía de entrevista.

Se hizo uso de una guía de entrevista. Esta consiste en un listado de preguntas que respondieron la Jefe de Recursos Humanos, Licda. Nivia Carolina Meléndez y el Gerente Financiero y Administrativo, Lic. Francisco Guzmán, de la municipalidad

Además, se hizo bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en la lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia los entrevistados de manera espontánea y que fueron de utilidad para la investigación.

3) Lista de Cotejo.

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. Conforme se iba realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones al momento de hacer la visita de campo.

5. Fuentes de Información.

Hacen referencia a cuáles son las fuentes de obtención de información, las cuales fueron necesarias para llevar a cabo la investigación. Por tanto, se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema.

a. Primarias.

Es toda aquella información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos al estudio, además de la recolectada de la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa

Esta información fue proporcionada por la Jefe del Departamento de Recursos Humanos Licda. Nivia Carolina Menéndez, Gerente Administrativo y Financiero Lic. Francisco Guzmán, miembros que conforman los comités de proyección de la municipalidad y empleados de la alcaldía.

b. Secundarias.

Esta es la información ya plasmada por otros autores, es decir, en el estudio se hizo uso de libros, leyes, sitios virtuales, revistas municipales entre otros. Por tanto, el objetivo de las fuentes secundarias fue la obtención de información o datos basándose en lo bibliográfico y documental.

6. Ámbito de la Investigación.

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y sus respectivos comités.

Estos son: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Alcaldía, Plantel, Distrito, Escuela Futura y Desarrollo Humano.

A partir de los empleados que laboran para la municipalidad, se determinó la población total de la investigación.

7. Unidades de Análisis.

Estas son de las cuales se obtuvieron la información, es decir, todos aquellos elementos que serán el objeto específico en estudio y se refiere al qué o quién es el sujeto de interés. Objeto de estudio:

- ✓ Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Unidades de análisis:

- ✓ Miembros de los comités de proyección de la municipalidad.
- ✓ Trabajadores de la municipalidad.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo.

El universo está compuesto por los 350 empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

b. Muestra.

Esta es la parte representativa del universo ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar qué parte de la población debe examinarse.

Se tomó como el total de la población a los 350 empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, partiendo de esto para el cálculo de la muestra.

1) Censo.

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis. Por lo cual se llevó a cabo en esta investigación, un censo dirigido a los treinta miembros de los comités con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo presentándose a continuación:

COMITÉS	N° DE EMPLEADOS
CAM	6
ALCALDÍA	6
PLANTEL	6
DISTRITO	4
ESCUELA FUTURA	4
DESARROLLO HUMANO	4
TOTAL	30

- Los 30 miembros que conforman los Comités se restan de los 105 empleados que dio del cálculo en la fórmula; siendo estos 30 (Muestra 1)
- Se excluye el Gerente Administrativo y Financiero y la Jefa de Recursos Humanos de la (Muestra 1) ya que ellos son la fuente de información a quienes se les realizo la entrevista.

2) Cálculo de la Muestra.

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de 350 empleados, quienes son el total de trabajadores que laboran en la municipalidad.

Se hizo uso del muestreo estratificado, pues este consiste en considerar categorías diferentes entre sí (estratos) y que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica. Por tanto, se tomó como estrato cada uno de los empleados que laboran en la municipalidad.

Por tanto, la muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = número de la población

E = nivel de error permisible

Los valores que se utilizaron son los siguientes:

n =? p = 50% N =350

Z = 95% = 1.96 q = 50% E = 8%

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 350}{(0.08)^2(350 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 105 \text{ empleados}$$

- De estos 105 empleados se encuentran excluidos los 30 miembros que conforman los comités del censo (Muestra 1).
- Se encuestó a 75 empleados (Muestra 2)
- Se entregó un Cuestionario para miembros y empleados respectivamente.

La fuente de información para generar las entrevistas fueron dos que es la Jefe del Departamento de Recursos Humanos Licda. Nivia Carolina Meléndez y el Gerente Administrativo y Financiero Lic. Francisco Guzmán.

Se utilizó un nivel de confianza del 95% porque lo que interesa es tener un conocimiento general de la problemática, además se tiene mayor probabilidad que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada una, otorgándoles la máxima variabilidad posible, es decir que, existe una incertidumbre sobre el fenómeno en estudio. El nivel de precisión o error permisible es de 8% porque es el máximo error que será aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, procesándose con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez se obtuvo esta tabulación se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo análisis e interpretaciones adecuadas.

D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

1. Generalidades.

La elaboración del diagnóstico sobre la situación actual del desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se basó en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a una muestra representativa de empleados y miembros de los comités de igual manera de las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al Gerente Financiero y Administrativo y la Jefe de Recursos Humanos así como también a la visita realizada a las instalaciones de la Alcaldía.

Es de considerar que, pese a los esfuerzos realizados por la municipalidad, existen oportunidades de mejora dentro de los comités de proyección y la implementación de un plan estratégico que aborde la temática sería una acción que traería beneficios.

2. Objetivo.

Los comités de la Alcaldía tiene como fin principal garantizar un canal de comunicación entre los miembros del comité de manera organizada para que sus necesidades puedan cumplirse y este funcione según los parámetros establecidos (Ver pregunta 7 de la guía de entrevista Anexo 2), Además según lo observado la comunicación entre autoridades y miembros del comité es deficiente esto se ve reflejado en las opiniones de los mismos, (Ver pregunta 6 de la encuesta a los miembros Anexo 3),este fin establecido por la municipalidad, no se cumple a cabalidad, puesto que la falta de comunicación ha generado un desinterés por parte de los miembros y empleados.

3. Visión y Misión.

Los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo desde sus inicios en el año 2010 no cuentan con una misión y visión, debido a la falta de estructura organizativa de estos, ya que por parte de los miembros de los comités no existe ningún interés en trabajar bajo una filosofía que guíe su desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades, por lo tanto, estas se realizan de manera informal. (Ver pregunta 4 de la guía de entrevista Anexo 2)

4. Desarrollo y Funcionamiento Actual de los Comités.

En la entrevista realizada a la jefa de recursos humanos el día 23 de Agosto del presente año, se realizaron preguntas espontaneas de manera no estructurada sobre la problemática que tiene cada comité dentro de la Alcaldía y sus comentarios fueron los siguientes:

a. Comité Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM)

Este comité está conformado por 6 Agentes Metropolitanos (CAM), su objetivo es brindar la seguridad de la municipalidad donde una de sus funciones principales es mantener el orden en las áreas asignadas.

Comité CAM se formó con la idea de exigir a las autoridades de la alcaldía sus herramientas para brindar una excelente seguridad en el municipio, actualmente cuenta con su base central ubicada en los alrededores de la Alcaldía Municipal. Entre sus exigencias se tienen: poseer su equipo de trabajo completo como por ejemplo su uniforme, armas, municiones, medio de transporte etc.

Por el momento cuenta con un pick up doble cabina, motocicleta y bicicletas. Con el transcurso de los años estos medios de transporte han sufrido daños por lo tanto su vida útil está llegando a su etapa final.

Para dar una excelente seguridad en la municipalidad tiene que tener más equipo de transporte ya que la cantidad que poseen es mínima el municipio está dividido en

Cuscatancingo 1 Casco Urbano (CT1) y San Luis Mariona(CT2) y solo cuentan con un automóvil para transportarse de un destino a otro se presentan ocasiones que el único automóvil está ocupado por sus obligaciones diarias o se encuentra en el taller esperando a que sea reparado y los otros medios de transporte son las bicicletas y una motocicleta ya que este medio es para uso personal.

b. Comité Alcaldía.

Este comité se formó con la idea de ver las principales necesidades de seguridad de la Alcaldía, lo conforman 6 integrantes, este comité no ha cumplido su rol no se ha preocupado por las necesidades que se requieren dentro de la municipalidad uno de los pretextos que utilizan es la falta de tiempo para reunirse y tomar decisiones como equipo de trabajo.

La alcaldía cuenta con un nuevo edificio desde el 2015 y hasta la fecha no existe ninguna seguridad como para prevenir riesgos como por ejemplo prevenir incendios, cámaras de seguridad, señalización para evacuación por algún terremoto o impermeabilización de la azotea y entre otras necesidades.

Este comité no cumple con las obligaciones que le corresponden ya que los afectados son los empleados y los usuarios que visitan cada día la municipalidad.

c. Comité Plantel.

Este comité fue nombrado como PLANTEL por la ubicación donde se encuentra en el municipio, pero es más conocido como Saneamiento Ambiental porque está conformado por el personal que se dedica a la recolección de basura, el comité cuenta con 6 personas que se dedican a evaluar las necesidades que como personal tienen ya que el trabajo que elaboran es muy delicado porque tratan diariamente con la recolección de desechos sólidos, anualmente como comité hacen ver las exigencias necesarias a las autoridades de la Alcaldía Municipal, actualmente es el único comité que se reúne y que a falta de un plan aportan sus ideas para el beneficio propio.

Entre sus exigencias se encuentra la construcción de una infraestructura para tener privacidad de cambiarse y guardar su equipo de trabajo ya que donde se encuentra es una galera que también se ocupa de bodega para guardar en general todo lo que ya no sirve prácticamente, el terreno donde se encuentra es muy amplio para que se les construya la infraestructura donde coloquen sus pertenencias, diariamente se cambian para realizar su trabajo cotidiano, el comité presentó al concejo municipal su propuesta para la construcción de la infraestructura para los empleados y hasta la fecha no han tenido respuesta a su petición.

Estos son los comentarios brindados por la Licda. Nivia Meléndez de las diferentes problemáticas de los comités CAM, Alcaldía y Plantel de las preguntas realizadas de manera no estructurada.

d. Comité Distrito.

Este comité se formó de igual manera que los otros comités para ver las necesidades que se presentan en el distrito municipal ya que este está ubicado en Mariona conocido como CT2, lo conforman 4 miembros.

Una de las sugerencias es la construcción del Distrito Municipal ya que donde se encuentran el local es arrendado por la alcaldía para satisfacer las necesidades de los contribuyentes la idea de tener nuevas instalaciones es para tener comodidad para los empleados y brindar un mejor servicio a los usuarios en sus trámites que realizan a diario ya que la demanda es muy alta, actualmente las instalaciones son pequeñas una de la problemática que afecta al distrito municipal es que sus alrededores donde se encuentran pasan dos ríos de agua sucia lo cual afecta por la contaminación ya que genera un mal ambiente para los empleados y usuarios.

Este comité tiene falta de comunicación y coordinación para expresar las exigencias que tienen ya que desde que fue nombrado no se han reunido para ver las necesidades.

e. Comité Ciudad Futura.

Este comité de ciudad futura fue formado con la idea de solventar las necesidades que tienen se llama así porque es la Escuela Municipal que se construyó con fondos propios esta ubica en San Luis Mariona.

El comité lo conforman los profesores, de igual manera que los demás tiene sus propias necesidades donde la construcción de la Escuela Municipal se desarrolló a la orilla de una quebrada debido a la demanda de niños de la zona ya que por parte del Ministerio de Educación(MINED) no alcanza a dar cobertura a todo el municipio.

Su principal problemática es la quebrada que está detrás de la escuela ya que ellos solicitan prevenir el riesgo de los estudiantes y el personal de la escuela.

f. Comité Desarrollo Humano.

El comité de Desarrollo Humano se creó para canalizar las necesidades del personal de la municipalidad que lo conforman su función principal es la coordinación con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, de infraestructura, salud y otros. Por lo tanto, el comité necesita tener las herramientas necesarias para poder llevar a cabo sus funciones como por ejemplo tener un proceso o plan establecido para realizar los requerimientos correspondientes sobre las actividades que necesitan ejecutarse.

Actualmente el comité se encuentra desorganizado, la presidenta posee toda la responsabilidad ya que los demás integrantes no le colaboran para la organización de las necesidades.

Estos son los comentarios brindados por la Licda. Nivia Meléndez de las diferentes problemáticas de los comités Distrito, Ciudad Futura y Desarrollo Humano de las preguntas realizadas de manera no estructurada.

5. Diagnóstico de la situación actual de los Comités sobre la Planeación.

a. Conocimientos de los Miembros sobre la Planeación.

Las respuestas de la encuesta realizada a los miembros de los comités y la opinión de muchos de ellos describieron que en su mayoría planifican sus actividades antes de realizarlas a pesar que no tienen una planeación formal, es decir, por escrita y detallada (Ver pregunta 10 de la encuesta a los miembros de comités, Anexo 3), pero no conocen en términos teóricos sobre la planeación estratégica. Esta planificación se realiza de manera espontánea, por tanto, se puede afirmar que la planeación que realizan los miembros de los comités, es una planeación informal.

6. Análisis del Ambiente Interno.

a. Fortalezas.

Las capacidades internas que pueden contribuir a que los comités puedan lograr sus objetivos, principalmente puede considerarse la capacidad y el conocimiento de los miembros de los comités, puesto que conocen las áreas de trabajo y son personas que cuentan con el respaldo de la municipalidad y consideradas como líderes (Ver pregunta 5 de la guía de entrevista Anexo 2). El compromiso con los comités es otra de las fortalezas para el buen funcionamiento ya que los miembros se sienten lo suficientemente comprometidos para que se logre los objetivos. (Ver pregunta 4 de la encuesta a los miembros de comités Anexo 3)

b. Debilidades.

Dentro de las limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de los comités para alcanzar sus objetivos puede mencionarse la falta de comunicación, participación, conocimiento y organización (Ver pregunta 1 de encuesta a los miembros de los comités Anexo 3 y pregunta 7 y 13 de la entrevista Anexo 2). Referente a la comunicación entre los miembros de comités y el concejo municipal quien autoriza las

peticiones de cada comité, esta no es efectiva debido a la falta de control de reuniones y seguimiento de las mismas. (Ver pregunta 14 y 18 de entrevista Anexo 2).

Otro punto importante a considerar es que los comités a la fecha no cuentan con una misión y visión. (Ver pregunta 4 de la entrevista Anexo 2). Se debe de tener en cuenta que estos parámetros definen la base de los comités y representan el por qué y para qué existen en la municipalidad.

Con lo que respecta al rol que tiene cada miembro no lo desarrollan adecuadamente debido a sus ocupaciones laborales dentro de la Alcaldía (Ver pregunta 7 de la entrevista Anexo 2) y esto genera desinterés debido a que no existe motivación o incentivo para la participación de los mismos (Ver pregunta 15 de la entrevista Anexo 2), otra de las debilidades de los comités es la dualidad de mando los miembros no saben cómo actuar ya que no existen lineamientos a seguir.

También se identificó que los comités no cuentan con una estructura organizativa (Ver pregunta 9 de la entrevista Anexo 2), ya que sin esta herramienta los miembros de los comités podrían no saber fácilmente a quien reportar sus problemas y peticiones, es muy importante que las responsabilidades estén claramente definidas. La estructura organizativa mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la municipalidad.

Además, como Alcaldía se tenía considerado un presupuesto para los comités pero este no fue aprobado por los antecedentes que se traen por la falta de organización. (Ver pregunta 16 de la entrevista Anexo 2). Entre las peticiones que gestionan los comités están desarrollo de actividades, infraestructura, equipamiento, unidades, maquinaria y herramientas de trabajo (Ver pregunta 10 de la entrevista, Anexo 2 y pregunta 11 de la encuesta a los miembros de los comités, Anexo 3) de las cuales no se les da seguimiento por falta de dicho presupuesto. También el manejo de los recursos financieros de la administración municipal puede mejorar (Ver pregunta 12 de la encuesta a los miembros de los comités, Anexo 3). Otro factor perjudicial es que los empleados

conocen muy poco o nada información sobre los comités y debido a eso no están dispuestos a integrar alguno de ellos. (Ver pregunta 5 y 11 de la encuesta a los empleados) La falta de nuevas ideas y talentos puede llevar a los comités a estancarse, debido a la falta de interés, responsabilidad y de instituciones externas.

7. Análisis del Ambiente Externo.

c. Oportunidades.

Los comités de proyección cuentan con ayudas de instancias tales como: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). (Ver pregunta 12 de la entrevista, Anexo 2 y pregunta 14 de encuesta a los miembros de los comités, Anexo 3)

Teniendo un plan estratégico y estructura organizativa para su desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades los comités podrían tener un presupuesto asignado y aprobado.

Incorporación de nuevas capacitaciones (Ver pregunta 13 de la encuesta a miembros de los comités, Anexo 3)

Reconocimiento del trabajo de los comités de parte de las autoridades centrales.

d. Amenazas.

La situación social (pandillas) es un factor que no permite progresar ante cualquier situación de mejora a la municipalidad.

Los empleados pueden sentirse desmotivados al integrar un comité por falta de control y organización, de igual forma entre los miembros puede generarse negatividad en seguir formando parte de ellos.

Desconocimiento y falta de divulgación de resultados e impacto social de acciones, en zonas de trabajo de parte de los comités, generando incertidumbre en instituciones externas de apoyo.

8. Resumen Matriz FODA



E. Alcances y Limitaciones.

Alcances.

- ✓ La investigación permitió conocer las condiciones actuales de los comités en cuanto a organización y estructura, información que con lleva a realizar un plan estratégico que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de proyección de los mismos.
- ✓ El apoyo de la Jefa de Recursos Humanos fue de suma importancia debido a que se logró identificar que es ella la que tiene mayor conocimiento sobre la situación de los comités ya que durante las preguntas realizadas de manera no estructurada detalló la problemática que tienen cada uno; es importante conocer el origen de las debilidades de cada comité porque se tiene una base para poder estructurar un plan estratégico concreto y preciso.
- ✓ Conocer las opiniones de los miembros de los comités como de los empleados de la Alcaldía permitió identificar las necesidades y exigencias que demandan actualmente.

Limitaciones.

Entre las limitantes encontradas en el desarrollo de la investigación se tuvieron las siguientes:

- ✓ Debido a que los miembros de los comités y empleados de la Alcaldía fueron colaboradores en llevar a cabo la investigación de campo con respecto a las encuestas existió un retraso en la devolución de estos al equipo investigador.
- ✓ Al momento de recolectar la información, algunos de los empleados no mostraban interés ni disponibilidad para proporcionar la información requerida.
- ✓ La movilización por parte del equipo de investigación a la Alcaldía requirió del tiempo que la institución disponía, mediante citas programadas.

F. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.

1. Se determinó que los comités de la municipalidad no cuentan con visión y misión que les permita estar establecidos bajo una filosofía que les proporcione estabilidad y formalidad dentro de la Alcaldía.
2. La falta de una estructura organizativa no permite conocer las líneas de mando y dificulta la asignación de funciones que los miembros de los comités deben realizar.
3. Actualmente los comités no poseen los suficientes recursos financieros, para mejorar el funcionamiento y ejecución de sus actividades.
4. Los miembros de los comités no reciben capacitaciones periódicas para el desempeño de sus funciones, lo cual no les permite estar actualizados en lo referente a su rol.
5. Los miembros de los comités no planifican sus actividades de manera formal y no tiene la suficiente responsabilidad para tomar el mando del funcionamiento de las mismas, que dificulta su buen desarrollo.
6. Con respecto a la comunicación entre los miembros del comité y el Concejo Municipal es deficiente debido a que no existe un plan formal para hacer llegar las necesidades de cada comité.
7. Los empleados de la Alcaldía no están interesados en formar parte de los comités debido a la percepción de falta de organización de los mismos, lo cual genera falta de interés para formar parte de ellos en un futuro.
8. Se identificó que no existe ningún tipo de control y seguimiento del departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa-Financiera en cuanto a reuniones, necesidades y problemas que tienen los comités.

Recomendaciones.

1. Los miembros de los comités con el apoyo del departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa-Financiera deben trabajar bajo una misión y visión que les brinde autonomía y reconocimiento dentro de la municipalidad.
2. Los miembros de cada comité necesitan conocer cómo se encuentran conformados y cuál es su rol para realizar funciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones en el momento preciso.
3. Es importante que cada comité cuente con un presupuesto para el desarrollo de sus actividades.
4. Cada miembro que conforman los respectivos comités deben tener capacitaciones periódicas y controladas que les permita desarrollar de manera eficiente su rol.
5. Establecer un plan estratégico como herramienta administrativa que permita a los miembros de los comités el buen desarrollo, funcionamiento y ejecución de sus actividades.
6. Implementar sesiones semanales entre los representantes de los comités y el Concejo Municipal para tener conocimiento de las necesidades o proyectos a solventar.
7. Los empleados de la Alcaldía deben tener conocimiento de las actividades que realizan los comités y sus logros de igual manera la aportación de ideas de los mismos es importante para generar un ambiente de pertenencia.
8. Establecer reuniones periódicas para cada comité en donde el departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa-Financiera realice un control y seguimiento de las mismas sobre las necesidades y problemas que presentan.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO, FUNCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS DE PROYECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.

Es importante que en los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo exista un plan estratégico como herramienta administrativa que les permita a cada uno fijar una dirección, apuntar a los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establecer un curso de acción para alcanzarlos, es decir, elaborar planes orientados al logro de los objetivos.

Como se ha demostrado en el capítulo anterior las principales necesidades que presentan los seis comités de la Alcaldía (CAM, ALCALDÍA, PLANTEL, DISTRITO, ESCUELA FUTURA Y DESARROLLO HUMANO) son de aspectos administrativos, organización, comunicación y control lo cual limita su buen desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades. Es por ello que la importancia del presente capítulo radica en el diseño de un plan estratégico a partir del establecimiento de una filosofía organizacional para los comités que contribuya a mejorar su desempeño y por consiguiente al bien estar de la municipalidad en cuanto a sus empleados y usuarios que se benefician de las actividades de proyección de los mismos.

B. Objetivo General.

Proponer un plan estratégico como herramienta administrativa para los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para generar una administración

eficiente y los miembros tomen las decisiones más convenientes con la finalidad de contribuir al funcionamiento, desarrollo y ejecución de actividades.

C. Filosofía y Organización propuesta para los Comités de Proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

La filosofía organizacional es un conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de toda organización contribuyendo a ver una perspectiva futura, lo que se busca a través de objetivos básicos adoptando diferentes cursos de acción.

Por medio de la investigación de campo realizada se ha puntualizado en que los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no cuentan con una filosofía establecida. Es por ello que a continuación se define cada uno de los aspectos que representarán para los comités una administración eficiente.

1. Misión.

“Somos un equipo que busca contribuir al desarrollo de las actividades en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo bajo propuestas estratégicas para fortalecer el funcionamiento y ejecución de las necesidades básicas de los empleados municipales.”

2. Visión.

“Ser un equipo que facilite la ejecución de las actividades y peticiones de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para mejorar sus condiciones laborales implementando propuestas estratégicas que beneficien el funcionamiento de la municipalidad y su población.”

3. Valores.

- **Responsabilidad.**

Somos responsables de proponer soluciones a las necesidades básicas de los empleados, ya que desde la creación de los comités no se han logrado objetivos concretos para el desarrollo y funcionamiento de las actividades.

- **Puntualidad.**

Para asistir a las reuniones y convocatorias que con llevan a la realización de actividades y propuestas para mejorar las condiciones de los empleados de la Alcaldía y puedan brindar un buen servicio a los usuarios.

- **Compromiso.**

Con la municipalidad en el sentido de mostrar una constante preocupación y responsabilidad, porque se cumpla con cada una de las necesidades de los empleados y les permita desarrollar su trabajo de manera eficiente.

- **Proactividad.**

Dentro de la municipalidad todos los miembros somos proactivos y debemos reportar posibles inconvenientes que puedan llegar a interrumpir o entorpecer las labores en la Alcaldía.

- **Respeto.**

Cada miembro de cada comité debemos ser respetuosos a la hora de ejecutar nuestras labores y obligaciones con la municipalidad, es necesario respetar cada idea y opinión de los compañeros y así llegar al objetivo en común trazado.

4. Principios.

- **Trabajo en Equipo.**

En los comités una de las principales fortalezas es el trabajo en equipo ya que todos los miembros son conscientes que deben colaborar para que el equipo se mantenga estable.

- **La Búsqueda de la Excelencia.**

Como comités perseverar en la búsqueda de las mejoras día con día, trabajando en equipo y abiertos a cambios positivos que contribuyan al desarrollo de la municipalidad.

- **Solidaridad con el Compañero.**

Como compañeros ser solidarios en lo que se pueda apoyar para no afectar el desempeño y funcionamiento de la municipalidad, teniendo presente siempre que se debe ayudar mutuamente.

- **Perseverancia en la Consecución de las Metas.**

Ser constantes y perseverantes a la hora de llevar a cabo las actividades proyectadas para poder mantenernos y desarrollarnos como comités.

- **Compromiso con los Empleados.**

Sabemos perfectamente que la labor que realizan los empleados es importante y que la desarrollen en las condiciones y con las herramientas necesarias es un derecho es por esa razón que como miembros de los comités debemos estar comprometidos con el buen desempeño de los mismos.

5. Metas.

- Tener un buen funcionamiento.
- Organizarse constantemente.
- Tener personal capacitado para la ejecución de las diversas actividades.
- Descubrir las fortalezas de cada miembro de los comités.
- Identificar las debilidades de los comités y desarrollar una estrategia para transformarlas en oportunidades.
- Familiarizarse con los empleados de la municipalidad.
- Asumir nuevos retos y responsabilidades.

6. Objetivos.

General.

Contribuir al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y ser capaces de mantener una organización eficiente tomando las decisiones más convenientes para ofrecer un buen servicio.

Específicos.

- Brindar apoyo a los empleados con puntualidad y responsabilidad, respetando los ideales de la municipalidad para un buen desarrollo.
- Crecer como comités, para poder hacer frente a inconvenientes que se presenten, como problemas de comunicación y organización con la finalidad de obtener una excelente gestión.
- Establecer parámetros más estrictos con los miembros de los comités, para que puedan asumir sus responsabilidades como tal, y se cuente con ellos cuando sea necesario en convocatorias para tratar asuntos internos de la municipalidad.
- Realizar un buen uso de los recursos disponibles para tener auto sostenibilidad y poder implementar proyectos que nos hagan fuertes, estables y de prestigio en la municipalidad y ser un referente de estabilidad y responsabilidad.

7. Políticas.

- Respetar el horario de reuniones.
- Garantizar la calidad del trabajo.
- Justificar anticipadamente de manera escrita inasistencia a reuniones programadas.
- Se levantará un reporte de inasistencias no justificadas a reuniones programadas.
- Promover la equidad de género.
- Respetar las opiniones de los compañeros.
- Planificar las actividades para las reuniones mensuales.

- Generar un reporte por cada reunión y entregar a la Jefa de Recursos Humanos.
- Todo miembro debe cumplir con el perfil requerido.
- Dar a conocer a los empleados de la municipalidad los logros obtenidos.

8. Reglas.

- Ser responsables en cada actividad que se realice.
- No consumir bebidas embriagantes ni estupefacientes dentro de las instalaciones de la municipalidad.
- Las reuniones serán programadas cumpliendo con la agenda y respetando la hora y finalización de las mismas.
- Respeto a los compañeros de trabajo.
- Los incidentes laborales de comité deben de ser reportados a la Jefa de Recursos Humanos.
- Hacer buen uso de las herramientas de trabajo.
- No hacer ni difundir comentarios o apreciaciones negativas de los compañeros de los comités ni de otro trabajador.
- Se prohíbe la portación de armas de cualquier tipo excepto el trabajador que la necesita como parte de su equipo de trabajo.
- Estricta confidencialidad de la información que los miembros conozcan en ejercicio de sus funciones. Para lo cual se firmará una cláusula de confidencialidad.
- Aportar de manera ética opiniones con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- De cada reunión se hará un acta en la cual se señalará la naturaleza de la reunión, la fecha y los asuntos tratados. Toda acta deberá ser firmada por el Presidente y Secretario de cada comité adjuntando el registro de asistencia firmado por cada uno de los miembros que asistieron a la reunión correspondiente.

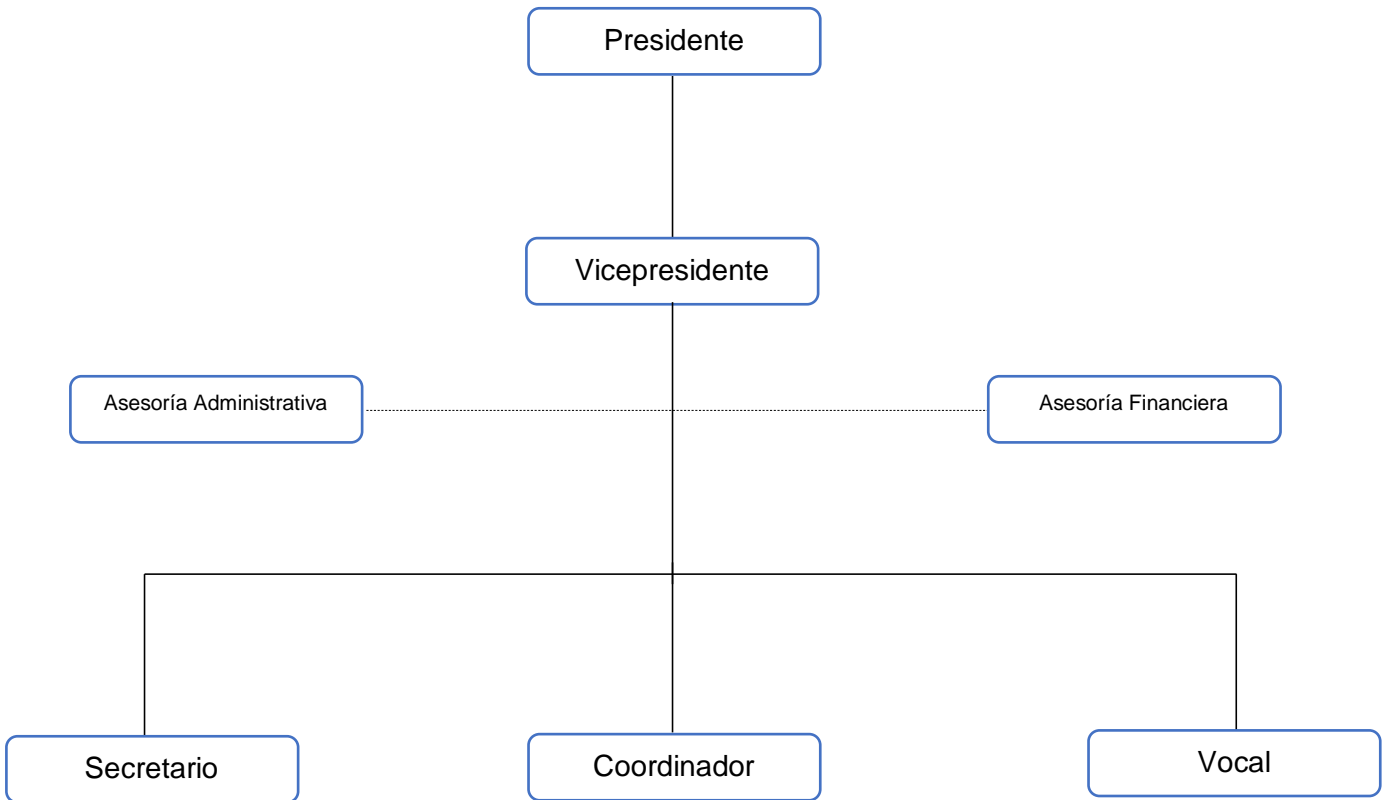
- Utilizar un tono correcto en intervenciones, escuchar, evitar el lenguaje ofensivo y discriminatorio, malos gestos y cualquier tipo de violencia en las relaciones con los miembros y demás trabajadores.
- Respetar los bienes ajenos, evitando la apropiación indebida de ellos.
- Adoptar una actitud de servicio y colaboración en todas las actividades programadas.

9. Organigrama Propuesto.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. En esta se establecen esquemáticamente las diferentes funciones y puestos existentes. Debido a que los comités no cuentan con un organigrama definido, se ha elaborado una propuesta de cómo debe estar conformado cada comité.

Por lo tanto, se propone el siguiente Organigrama General para los Comités (CAM, ALCALDÍA, PLANTEL, DISTRITO, ESCUELA FUTURA Y DESARROLLO HUMANO)

a. Organigrama General de los Comités de Proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.



- Nivel Funcional
- Línea de Autoridad Directa
- Línea de Autoridad de Asesoría

Simbología

Entegramas: representa las unidades.
Líneas: representa la relación entre unidades

Fecha: _____

Aprobado: _____

Descripción de simbología:

✓ **Relación de autoridad (—)**

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada persona permitiendo establecer la relación de subordinación entre los miembros que aparecen en el organigrama.

✓ **Relación de autoridad de asesoría (-----)**

Este nivel surge de la necesidad de contar con ayuda especializada de parte de la Jefa de Recursos Humanos, con asesoría administrativa ya que ella es la responsable de velar por el funcionamiento de los comités y por otro lado contar con la asesoría del Gerente Financiero.

✓ **Nivel funcional (□)**

Los entegramas representan cada una de las funciones que conforman los comités.

b. Descripción de los puestos del organigrama

Como se menciona anteriormente los Comités de Proyección de la Alcaldía cuentan con diferentes miembros, donde su rol se explica a continuación:

- **Presidente**

Es el principal representante de los comités y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.

- **Vicepresidente**

Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de éste y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.

- Secretario

Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités.

- Coordinador

Es la persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.

- Vocal

Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.

- Asesoría Administrativa

Es importante que se cuente con la opinión de la Jefa de Recursos Humanos ya que ella es la encargada de cada uno de los comités para que estos ejecuten una buena gestión y se dé cumplimiento a lo establecido.

- Asesoría Financiera

La ayuda especializada del Gerente Administrativo y Financiero en cuanto al tema financiero es de gran beneficio para los comités ya que permitirá identificar situaciones de oportunidades de mejora y optimizar al máximo los recursos que se tengan disponibles.

D. Desarrollo de estrategias según análisis FODA.

Mediante la matriz FODA, se establecen estrategias que permiten a los comités elegir planes de acción, para tomar decisiones que ayuden al funcionamiento, desarrollo y ejecución de actividades de los comités.

1. Estrategias Ofensivas.

Estas son estrategias que ayudan a maximizar las fortalezas y aumentar las oportunidades de los comités es por ello que se establecen las siguientes estrategias de carácter ofensivo:

- Debido a que el recurso humano es importante para el desarrollo de la municipalidad, se debe aprovechar el conocimiento y capacidad de los miembros de los comités para proponer proyectos a corto plazo que resuelvan las necesidades básicas que se tienen actualmente dándoles seguimiento y estar en capacitación periódica de acuerdo al rol que desempeña cada uno esto permitirá desarrollarse de manera adecuada.
- Tomando en cuenta que los miembros de los comités tienen el apoyo de la municipalidad es importante establecer una relación íntegra y de armonía para la toma de decisiones.
- El liderazgo de los miembros de los comités es importante para influenciar, motivar y comprometer al personal de la municipalidad a ser partícipes en la aportación de ideas de mejora que contribuya a conocer los diferentes puntos de vista y a la integración de nuevos miembros.
- Además, es de suma importancia que los miembros se sientan comprometidos con los comités para generar credibilidad en los empleados sobre las actividades que se realicen.

2. Estrategias Defensivas.

En este tipo de estrategias lo que se busca es la utilización de las fortalezas de los comités y de esta manera lograr minimizar el impacto que le podrían causar las amenazas. Y para ello se establecen las siguientes estrategias defensivas:

- Una de las estrategias defensivas que se deben utilizar es implementar la capacidad y conocimiento de los miembros de los comités para evitar la desmotivación de los empleados y de algunos miembros.
- Los comités cuentan con el apoyo de la municipalidad se recomienda apoyarse a través de su departamento de comunicaciones para dar a conocer las actividades propuestas y ejecutadas y de esta manera el personal de la Alcaldía esté informado.
- Para contrarrestar la inseguridad de los miembros a la asistencia de reuniones cuando estas se extiendan lo recomendado, sería que la Jefa de Recursos Humanos

como encargada de los comités gestione el transporte hacia el lugar donde residen y no se tengan problemas de inasistencia.

- Además, aprovechando el apoyo de la municipalidad y las diferentes relaciones que tienen como gobierno municipal se pueden gestionar donaciones, ponencias de parte de instituciones externas para capacitar, motivar y desarrollar actitudes positivas en los miembros.

3. Estrategias Adaptativas.

Este tipo de estrategias se formulan y desarrollan con el objetivo de poder superar las deficiencias internas de los comités (Debilidades) aprovechando las oportunidades que puedan surgir en el entorno. Por ello se establecen las siguientes estrategias adaptativas:

- Las debilidades más notables de los comités son falta de comunicación, participación, conocimiento y organización por parte de los miembros porque no hay interés ni incentivos, se debe aprovechar las relaciones como Gobierno Municipal para gestionar nuevas oportunidades para el desarrollo de actitudes y ejecución de actividades de los mismos.
- Es necesario que la Jefa de Recursos Humanos y encargada de los comités lleve una bitácora de todas las reuniones realizadas con las propuestas, alcances y limitaciones manifestadas por los miembros.
- Se notificará anticipadamente reuniones con duración mínima de dos horas, cada 15 días para que los miembros organicen su jornada laboral y se pueda contar con su asistencia.
- Los comités no cuentan con un presupuesto formal debido a que los miembros no muestran interés en crecer y desarrollarse. Es por eso la importancia de estar establecidos, comprometidos, presentar planes a corto y mediano plazo para tener credibilidad ante el Concejo Municipal y se establezca un presupuesto asignado.

4. Estrategias de Supervivencia.

Este tipo de estrategias deberán ser implementadas por los comités, en el momento que se vea en riesgo su funcionamiento, desarrollo y ejecución de sus actividades; es decir, garantizar su operacionalización fortaleciendo de esta manera el rol de cada miembro, para ello se deberán minimizar en la medida de lo posible sus debilidades y amenazas que como comités tienen actualmente.

Para ello se plantean las siguientes estrategias de supervivencia:

- Involucrar a los empleados de la municipalidad para que aporten sus ideas para poder mejorar el funcionamiento y desarrollo de los comités evitando de esta manera que la responsabilidad de la toma de decisiones recaiga solamente en el presidente de cada comité.
- Conformar un grupo de apoyo el cual esté integrado por los mismos empleados beneficiados con la ejecución de actividades realizadas por los comités, para que junto con la Jefa de Recursos Humanos puedan tener un plan preventivo en caso de algún problema imprevisto que pueda surgir y de esta manera maximizar el interés de los empleados para apoyar a los comités.
- Incentivar a los miembros de cada comité ya que es prioritario contar con empleados competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos, porque un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su rol dentro del comité.
- Gestionar convenios con instituciones tales como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), entre otras para apoyar las labores de los comités mejorando la comunicación, participación, conocimiento y organización entre los

miembros y el concejo municipal aportando una mejor estructura organizativa y la optimización del recurso financiero que brinda la municipalidad.

E. Propuesta de Planes Estratégicos para los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Desarrollar diferentes planes estratégicos, tácticos y operativos para los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo será principalmente para un buen funcionamiento, desarrollo y ejecución de actividades que permitan a los comités solventar aspectos tales como organización, comunicación, control y atender las necesidades básicas de los empleados.

Otros buscan la integración y participación de los empleados en aportar ideas para tomar decisiones en conjunto. A continuación, se presentan los diferentes planes propuestos.

1. Perfilar a los miembros que deben integrar los comités según su área.

Objetivo: Contar con un equipo idóneo y capacitado para facilitar el funcionamiento y desarrollo de las actividades propuestas para el beneficio propio y los empleados de la municipalidad.

Estrategia: Perfilar a los miembros que deben integrar los comités según sus actitudes y habilidades.

Acciones:

- Actualizar datos de todos los empleados de la Alcaldía.
- Depurar perfiles.
- Convocar empleados según depuración para integrar comités.
- Evaluar y seleccionar a los miembros que deben integrar los comités.

Desarrollo: Según el organigrama propuesto cada comité debe de estar conformado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Coordinador y Vocal; para contar con las

personas indicadas para cada puesto se propone que el departamento de Recursos Humanos sea el encargado de actualizar datos de todos los empleados de la municipalidad, depurar perfiles según actitudes y habilidades, convocar a los empleados para conocer si desean participar y colaborar como miembro de los comités y posteriormente evaluar y seleccionar a la persona idónea para cada comité.

A continuación, se detallan los perfiles propuestos por Comité:

1.1 Comité CAM.

Los miembros de este comité tienen que pertenecer al Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Municipalidad.

Cuadro Perfil del Presidente Comité CAM.

COMITÉ CAM	
Título del Puesto	Presidente.
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios académicos militares. Conocimiento de la ley policial. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad. Conocer la nomenclatura del municipio de Cuscatancingo.
Actitudes	Respetuoso, diplomacia, sinceridad y proactivo.
Habilidades	Empatía, liderazgo, interrelación con otros, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, autocontrol, capacidad analítica, asertividad y toma de decisiones.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité CAM.

COMITÉ CAM	
Título del Puesto	Vicepresidente.
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios académicos militares.

	<p>Conocimiento de la ley policial.</p> <p>Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad.</p> <p>Conocer la nomenclatura del municipio de Cuscatancingo.</p>
Actitudes	Respetuoso, diplomacia, sinceridad y proactivo.
Habilidades	Empatía, liderazgo, interrelación con otros, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, autocontrol, capacidad analítica, asertividad y toma de decisiones.

Cuadro Perfil del Secretario Comité CAM.

COMITÉ CAM	
Título del Puesto	Secretario.
Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	<p>Género Indiferente.</p> <p>Estudios académicos militares.</p> <p>Conocimiento de la ley policial.</p> <p>Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad.</p> <p>Conocer la nomenclatura del municipio de Cuscatancingo.</p>
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, servicio y cultura de trabajo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, redacción, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité CAM.

COMITÉ CAM	
Título del Puesto	Coordinador
Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	<p>Género Indiferente.</p> <p>Estudios académicos militares.</p> <p>Conocimiento de la ley policial.</p> <p>Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad</p> <p>Conocer la nomenclatura del municipio de Cuscatancingo</p>
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y

alternativas, negociación y control y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité CAM.

COMITÉ CAM	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios académicos militares. Conocimiento de la ley policial. Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité y cooperación.

1.2 Comité Alcaldía.

Los miembros que conforman este comité son los empleados Administrativos de la municipalidad.

Cuadro Perfil del Presidente Comité Alcaldía.

COMITÉ ALCALDÍA	
Título del Puesto	Presidente
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Indiferente. Licenciado o egresado en administración de empresas, contabilidad o carreras afines. Conocimiento de la ley laboral. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité Alcaldía.

COMITÉ ALCALDÍA	
Título del Puesto	Vicepresidente
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Indiferente. Licenciado o cursando último año en administración de empresas, contabilidad o carreras afines. Conocimiento de la ley laboral. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respetuoso y servicio.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Secretario Comité Alcaldía.

COMITÉ ALCALDÍA	
Título del Puesto	Secretario
Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento sobre las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, servicio y cultura de trabajo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, redacción, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité Alcaldía.

COMITÉ ALCALDÍA	
Título del Puesto	Coordinador

Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento de las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad.
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, responsable y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y alternativas, negociación y control y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité Alcaldía.

COMITÉ ALCALDÍA	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Indiferente. Conocimiento de las actividades de los comités. Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, apoyo y proactivo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité y cooperación.

1.3 Comité Plantel.

Llamado también Saneamiento Ambiental, este comité lo conforman los empleados que se dedican a la recolección de desechos sólidos del municipio.

Cuadro Perfil del Presidente Comité Plantel.

COMITÉ PLANTEL	
Título del Puesto	Presidente
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité,

	avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Masculino. Nivel académico Bachillerato. Conocimiento en ley del medio ambiente, impacto de salud, contaminación de suelos tóxicos y contaminación ambiental Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Responsabilidad, respetuoso, interés, apoyo, proactivo y servicio.
Habilidades	Empatía, liderazgo, comunicación, asertividad, cooperación, toma de decisiones, solución de problemas y pensamiento crítico.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité PlanteL.

COMITÉ PLANTEL	
Título del Puesto	Vicepresidente
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Masculino. Nivel académico Bachillerato. Conocimiento en ley del medio ambiente, impacto de salud, contaminación de suelos tóxicos y contaminación ambiental Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Responsabilidad, respetuoso, interés, apoyo, proactivo, unificación y servicio.
Habilidades	Empatía, liderazgo, comunicación, asertividad, cooperación, toma de decisiones, solución de problemas y pensamiento crítico, interrelación con otros y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Secretario Comité PlanteL.

COMITÉ PLANTEL	
Título del Puesto	Secretario
Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	Género Masculino. Nivel académico noveno grado.

	Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, interés, apoyo y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité PlanteL.

COMITÉ PLANTEL	
Título del Puesto	Coordinador
Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	Género Masculino. Nivel académico noveno grado. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad.
Actitudes	Respetuoso, interés, apoyo y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y alternativas y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité PlanteL.

COMITÉ PLANTEL	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Masculino. Nivel académico noveno grado. Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, apoyo, servicio y disponibilidad.
Habilidades	Trabajo en equipo, ordenado y organizado.

1.4 Comité Distrito.

Los miembros de este comité lo conforman el personal administrativo y operativo de la Alcaldía.

Cuadro Perfil del Presidente Comité Distrito.

COMITÉ DISTRITO	
Título del Puesto	Presidente
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Indiferente. Licenciado, egresado o con estudios técnicos y/o universitarios. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité Distrito.

COMITÉ DISTRITO	
Título del Puesto	Vicepresidente
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Indiferente. Licenciado, egresado o con estudios técnicos y/o universitarios. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Secretario Comité Distrito.

COMITÉ DISTRITO	
Título del Puesto	Secretario

Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento sobre las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, servicio y cultura de trabajo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, redacción, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité Distrito.

COMITÉ DISTRITO	
Título del Puesto	Coordinador
Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento de las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad.
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, responsable y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y alternativas, negociación y control y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité Distrito.

COMITÉ DISTRITO	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Indiferente. Conocimiento de las actividades de los comités.

	Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, apoyo y proactivo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité y cooperación.

1.5 Comité Escuela Futura.

Este comité está formado por los maestros de la Escuela Municipal que se construyó con fondos propios de la municipalidad, está ubicada en San Luis Mariona.

Cuadro Perfil del Presidente Comité Escuela Futura.

COMITÉ ESCUELA FUTURA	
Título del Puesto	Presidente
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios profesionales en docencia. Conocimiento de leyes educativas. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad, moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité Escuela Futura.

COMITÉ ESCUELA FUTURA	
Título del Puesto	Vicepresidente
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Indiferente.

	Estudios profesionales en docencia. Conocimiento de leyes educativas. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad, moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Secretario Comité Escuela Futura.

COMITÉ ESCUELA FUTURA	
Título del Puesto	Secretario
Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios profesionales en docencia. Conocimiento de leyes educativas. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad Género Indiferente.
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, servicio y cultura de trabajo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, redacción, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité Escuela Futura.

COMITÉ ESCUELA FUTURA	
Título del Puesto	Coordinador
Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios profesionales en docencia. Conocimiento de leyes educativas. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad Género Indiferente.

Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, responsable y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y alternativas, negociación y control y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité Escuela Futura.

COMITÉ ESCUELA FUTURA	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios profesionales en docencia. Conocimiento de leyes educativas. Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, apoyo y proactivo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité y cooperación.

1.6 Comité de Desarrollo Humano.

El comité de Desarrollo Humano está conformado por el personal de la municipalidad que se coordina con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, infraestructura, salud y otros.

Cuadro Perfil del Presidente Comité Desarrollo Humano.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO	
Título del Puesto	Presidente
Descripción del Puesto	Principal representante del comité y la persona encargada de supervisar el rol que desempeñan los miembros de su comité, avalar cada una de las actividades que se tengan programadas y tomar la decisión más adecuada.
Requerimientos	Género Indiferente.

	Licenciado, egresado o con estudios técnicos y/o universitarios. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Vicepresidente Comité Desarrollo Humano.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO	
Título del Puesto	Vicepresidente
Descripción del Puesto	Es el miembro que estará desempeñando el rol del Presidente en ausencia de este y brinda apoyo al mismo en la toma de decisiones.
Requerimientos	Género Indiferente. Licenciado, egresado o con estudios técnicos y/o universitarios. Contar como mínimo 3 años de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Disponibilidad, cordialidad, objetividad, iniciativa, proactivo, respeto.
Habilidades	Capacidad de comunicación, liderazgo, espíritu de lucha, integridad moral y ética, dirigir el desarrollo de las actividades del comité, toma de decisiones, asertividad y trabajo en equipo.

Cuadro Perfil del Secretario Comité Desarrollo Humano.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO	
Título del Puesto	Secretario
Descripción del Puesto	Desempeña las funciones administrativas en cuanto a llevar controles y reportes de las actividades, reuniones y demás funciones realizadas por los comités
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento sobre las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad

Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, servicio y cultura de trabajo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, redacción, ordenado, organizado y conocimiento del comité.

Cuadro Perfil del Coordinador del Comité Desarrollo Humano.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO	
Título del Puesto	Coordinador
Descripción del Puesto	Persona responsable porque las actividades de los comités se realicen y cumplan con lo programado en el tiempo establecido y se logren los resultados esperados.
Requerimientos	Género Indiferente. Estudios técnicos o universitarios. Conocimiento de las actividades del comité. Contar como mínimo 2 años de estar laborando para la municipalidad.
Actitudes	Proactivo, interés, apoyo, disponibilidad, responsable y servicio.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité, determinación de soluciones y alternativas, negociación y control y seguimiento de actividades.

Cuadro Perfil del Vocal del Comité Desarrollo Humano.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO	
Título del Puesto	Vocal
Descripción del Puesto	Es un apoyo hacia el secretario y el coordinador en todo lo que se refiere a su rol respectivamente.
Requerimientos	Género Indiferente. Conocimiento de las actividades de los comités. Contar como mínimo 1 año de estar laborando para la municipalidad
Actitudes	Respetuoso, apoyo y proactivo.
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación, ordenado, organizado, conocimiento del comité y cooperación.

2. Gestionar Apoyo Externo.

Objetivo: Buscar ayuda externa de Instituciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), apoyo del Gobierno Central, entre otras; que puedan apoyar a los comités de la municipalidad con donaciones y/o asesoría técnica especializada para que se desarrollen eficientemente.

Estrategia: Gestionar fuentes externas para que se apoye el funcionamiento de los comités de la municipalidad.

Acciones:

- Investigar instituciones que apoyen al funcionamiento de los comités municipales.
- Investigar los datos (sitio web, correo electrónico, dirección y número telefónico) de cada organización con el objetivo de conocer sobre éstas.
- Investigar el apoyo de instituciones por medio de donaciones, asesoría o capacitaciones a los comités municipales.


Desarrollo:

Para la gestión de apoyo externo por medio del Alcalde y su Concejo Municipal se propone realizar un primer contacto con cada institución planteando los problemas y necesidades que enfrentan los comités de la municipalidad, de tal manera que se puedan gestionar donaciones tales como capacitaciones y asesorías para los miembros así como también de tipo material como bicicletas, motos, un vehículo, herramientas de trabajo para los empleados de Saneamiento Ambiental, materiales para la construcción de un muro, entre otras que contribuyan al desarrollo y funcionamiento de los comités y de esta manera también beneficiar a los habitantes del municipio con la ayuda que puedan brindar.

Para llevar a cabo dicha propuesta se ha estructurado un listado de organizaciones que brindan apoyo de las cuáles son más accesibles para proporcionar ayuda a diferentes instituciones que lo necesitan incluye lo que realiza cada una de estas organizaciones, la página web, el número de teléfono y dirección.

Cuadro de Instituciones a Gestionar.

Institución	Descripción
 <p data-bbox="360 682 646 726">Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal</p>	<p data-bbox="711 451 1425 646">El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, es una entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con personería jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes.</p> <p data-bbox="711 653 1425 814">Dirección: Oficinas Centrales, Regiones Central, Paracentral y Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM) 4ta. Calle Poniente entre 41 y 43 Av. Sur #2223 Colonia Flor Blanca. San Salvador Tels. (503) 2267-6500 / (503) 2267-6523</p> <p data-bbox="711 821 1101 850">Página web: www.isdem.gob.sv</p>
	<p data-bbox="711 919 1425 1150">El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL) nace con la misión de promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central que implementan proyectos de infraestructura social y económica.</p> <p data-bbox="711 1157 1425 1352">Dirección: Oficina Santa Elena Boulevard Orden de Malta, #470. Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Tel. (503) 2133-1207 Oficina San Jacinto 10a. Avenida Sur y Calle México, Barrio San Jacinto, San Salvador. Tel.: (503) 2133-1200</p> <p data-bbox="711 1358 1084 1388">Página web: www.fisdl.gob.sv</p>
	<p data-bbox="711 1430 1425 1692">La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) nace con la misión de Promover, fortalecer y defender propositiva y proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente en el país</p> <p data-bbox="711 1698 1383 1759">Dirección: 49. Ave. Sur y calle estadio 2, N°33, Colonia Flor Blanca. Tel:2246-9000</p> <p data-bbox="711 1795 1123 1824">Página web. www.comures.org.sv</p>

	<p>USAID es la agencia del Gobierno de Estados Unidos que trabaja para acabar con la pobreza extrema a nivel mundial y para que las sociedades democráticas se puedan dar cuenta de su potencial. Tel: 2501-2999 Página web: www.usaid.gov/el-salvador</p>
	<p>El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional tiene como visión: el (INSAFORP) capacitamos al talento humano salvadoreño para el trabajo decente y productivo, transformando su vida para que contribuya al desarrollo socio económico del país, en la construcción de un mejor futuro. Dirección: Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A. PBX: (503) 2522 – 7300 Página web: www.insaforp.org.sv</p>
	<p>Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales tiene como objetivo Mejorar los procesos y sistemas administrativos, financieros y técnicos de los Gobiernos Locales, así como su capacidad para prestar servicios básicos priorizados por las comunidades locales y el desarrollo de procesos sostenibles, en el mediano y largo plazo. Dirección: Calle Circunvalación No. 248 Col. San Benito, San Salvador, El Salvador. Tels. (503) 2560-1500 y Fax: 2560-1501 Página web: www.pfgl.gob.sv</p>

Elaborado por: Equipo de Trabajo.

3. Identificar a los Comités.

Objetivo: Identificar a los seis comités de la municipalidad por medio de un logo y eslogan que los distinga a cada uno.

Estrategia: Crear diseños para que los miembros estén identificados entre ellos mismos y los empleados de la municipalidad puedan reconocerlos fácilmente por su área de trabajo y actividades.

Acciones:

- Crear un logo para cada comité.

- Hacer del conocimiento de los empleados de la Alcaldía el diseño que identificará a cada comité.
- Que los empleados de la municipalidad se interesen en apoyar y contribuir con las diferentes actividades de los comités.

Desarrollo:

En la investigación de campo, por medio del cuestionario que se realizó a los empleados de la Alcaldía se detectó que los comités no se dan a conocer ni por su nombramiento, ni por sus actividades y esto afecta el interés que los empleados puedan tener en aportar ideas ya que para ellos los comités no cuentan con una organización formal. Por lo tanto, es la importancia de identificar a los comités ante la municipalidad.

El enfoque de este plan será identificar a los comités por medio de un diseño y eslogan de cada uno que se identifiquen por el trabajo en equipo y las actividades que realizan.

Para ello se contará con la elaboración de un banner parante roll que estará ubicado en la sala de reuniones que se habilitará para los comités y todas las actividades que realicen según su área de trabajo estarán identificadas con el logo y eslogan las cuales se darán a conocer a todos los empleados de la municipalidad por medio de presentaciones en reuniones generales.


Diseño: A continuación, se muestran los diseños propuestos para cada comité:



Elaborado por: Equipo de Trabajo.

3.1 Funciones de los Comités.

A continuación, se proponen las siguientes funciones para cada comité:

COMITÉ CAM	
<p>Función</p> 	<p>El comité CAM estará en función del desarrollo institucional de la municipalidad mostrando la diferencia con las siguientes características: comunitario, transparente, accesible, equitativo, respetuoso de los derechos humanos, con equidad de género, con un servicio cortés y eficiente. Además será responsable de articular la atención ciudadana con el cumplimiento de la normativa municipal, velando por la limpieza, orden y seguridad de los espacios públicos, el patrimonio municipal y la ciudadanía en general, contribuyendo a la prevención y disuasión del delito y la tranquilidad ciudadana.</p>

COMITÉ ALCALDÍA

Función



Las funciones del Comité Alcaldía serán: el desarrollo interno de la Alcaldía Municipal buscando el bienestar de los empleados como comité se identificará con las características siguientes: ser un equipo de trabajo transparente, social, comunicativo, generando el servicio, fomentando valores. Su objetivo principal será buscar la seguridad propia de los empleados para que se mantenga en excelentes condiciones.

COMITÉ FUTURA

Función



La principal función del comité futura será: fomentar la educación en el cantón San Luis Mariona ya que la demanda estudiantil es muy alta cuenta con un equipo de profesores muy profesionales que se identifican con enseñanza 100 % garantizada, responsabilidad, carácter, compromiso con la población, aprendizaje, adaptación, dedicación, actitud positiva, flexibilidad y altas expectativas para el desarrollo de las comunidades cercanas. Para ello se contará totalmente con el apoyo de la municipalidad.

COMITÉ PLANTEL

Función



Comité Plante entre sus funciones se destacará alcanzar niveles crecientes de salubridad ambiental lo cual comprende los residuos orgánicos, tales como las excretas y residuos alimenticios, residuos sólidos y el comportamiento higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación.


Se caracterizará por mantener el orden, limpieza en las comunidades, evitar la contaminación, eliminación de mal olor, reciclaje y con el apoyo del Ministerio de Salud se mantendrá un municipio fuera de contaminación y saludable.

COMITÉ DESARROLLO HUMANO

Función



Comité desarrollo humano sus principales funciones serán: desarrollar el potencial humano e incrementar sus posibilidades de mejorar las condiciones de vida. Y principalmente la coordinación con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, de infraestructura, salud y otros. Se destacará como un equipo amable, sociable, solidario, eficiente, capaz de resolver los problemas de las comunidades y del personal de la municipalidad.

COMITÉ DISTRITO	
Función 	<p>El comité Distrito deberá facilitar a la población la solicitud de trámites municipales, solventar las deudas de impuestos, partidas de nacimiento y asesoría sobre medición de construcción en las viviendas de los contribuyentes.</p> <p>Se hará notar por características tales como: un equipo social, responsable, transparente, voluntario y al servicio del contribuyente.</p>

4. Sala de Reuniones para los Comités.

Objetivo: Habilitar una sala de reuniones en las instalaciones de la Alcaldía para que los comités tengan su propio espacio.

Estrategia: Crear un espacio para que los miembros de los comités puedan reunirse y planear sus actividades.

Acciones:

- Habilitar una sala de reuniones.
- Ambientar la sala con los recursos materiales básicos.
- Promover entre los miembros el uso adecuado de los recursos con los que contará la sala.

Desarrollo:

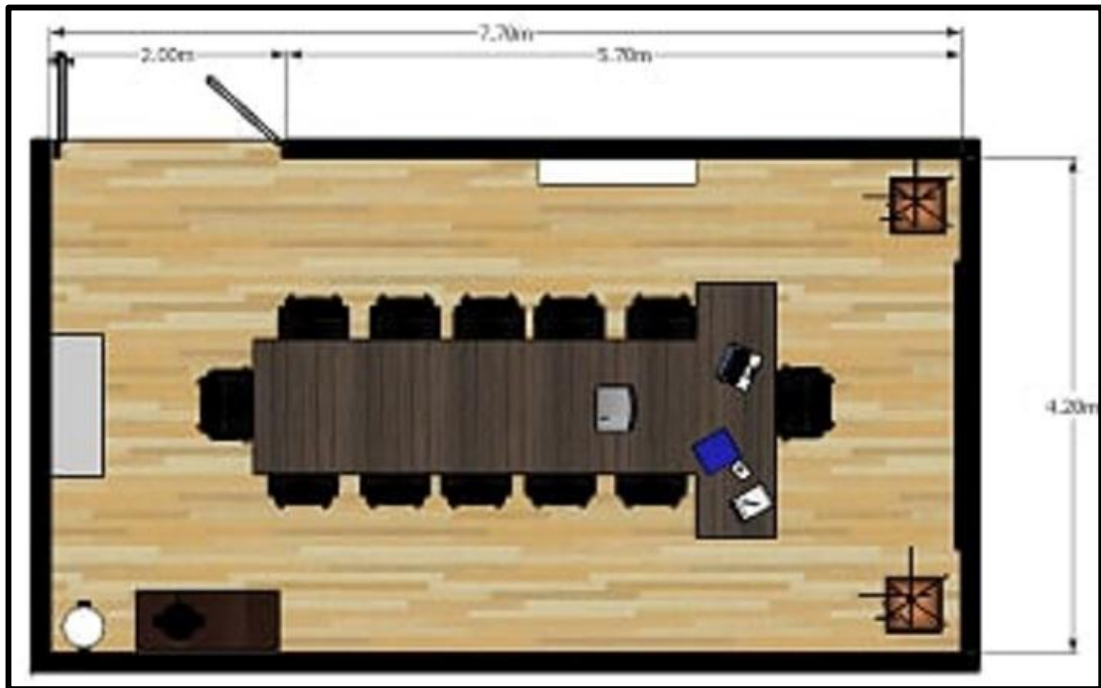
En la investigación de campo realizada en las instalaciones de la Alcaldía se verificó que los comités no cuentan con un espacio idóneo para reunirse es por ello que se propone habilitar una sala que cuente con los recursos materiales necesarios para que se puedan efectuar reuniones por comité dos veces al mes.

La Alcaldía cuenta con una sala que actualmente se ocupa como archivo, se realizó la consulta a la Jefa de Recursos Humanos si se podría ubicar en otro lugar el área de archivo a lo cual indicó que es posible.

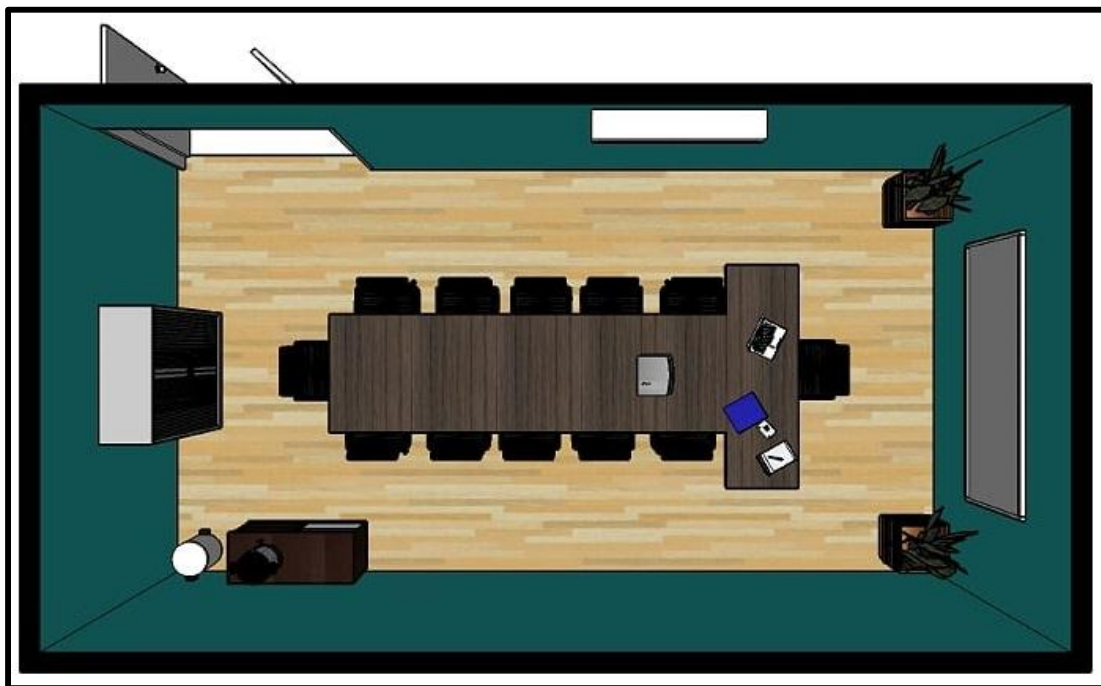
De tal manera se realiza la propuesta para que dicha sala se ambiente con los recursos básicos y necesarios exclusivamente para las reuniones de los comités.

A continuación, se muestran el diseño propuesto:

Diseño de sala de reuniones con medidas.



Diseño de sala de reuniones con equipamiento.



4.1 Reuniones por Comité.

Al contar con una sala de reuniones se propone que los comités se reúnan dos veces al mes para exponer las necesidades o actividades por área, tomar decisiones que solventen la situación expuesta y dar seguimiento a las mismas.

Las reuniones se deben realizar bajo los siguientes parámetros:

- El Presidente o Vicepresidente de cada comité debe solicitar a la Jefa de Recursos Humanos el uso de la sala con 8 días de anticipación.
- El Coordinador de cada comité convocara a los miembros para que asistan a las reuniones.
- El miembro que no pueda asistir a las reuniones tendrá que justificar su ausencia por escrito al Secretario de su comité.
- Las reuniones se realizaran entre Lunes y Viernes de 4:00p.m a 6: 00p.m para no afectar el horario laboral, si esta llegase a extenderse después de las 6:00p.m el coordinador de cada comité gestionará con la Jefa de Recursos Humanos el transporte hasta su lugar de residencia de cada miembro.
- El Secretario de cada comité debe presentar al Presidente o Vicepresidente (si el primero no estuviese) la bitácora de temas a tratar en cada reunión.

5. Plan de Capacitación para los miembros de los Comités.

Objetivo: Contribuir a la formación de los miembros de los comités y responder a la necesidad de generar capacidades en organización y comunicación para incrementar su rendimiento y desempeño.

Estrategia: Desarrollar las capacidades de cada miembro en organización y comunicación.

Acciones:

- Capacitar a los 30 miembros de los comités en los temas de organización y comunicación en convenio con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

Desarrollo:

Se propone un plan de capacitación respondiendo a las deficiencias encontradas en la investigación de campo en cuanto a organización y comunicación por medio del cuestionario que se realizó a los miembros de los comités de la Alcaldía.

Cada capacitación tiene una duración de 8 horas, por lo tanto, para no afectar el horario laboral se impartirán en el mes el primer y último sábado en las instalaciones de INSAFORP ubicadas en Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

La implementación de este plan de capacitación será financiada con fondos propios de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en convenio con INSAFORP. Importante destacar que el costo de cada capacitación por persona es de \$50.00 sin embargo por el convenio antes mencionado INSAFORP determina un monto de \$30.00 respectivamente.

Temas a impartir en Capacitación de “Cultura de Organización”:

- ¿Qué es cultura?
- Percepción y realidad
- Las características del cerebro antiguo.
- ¿Qué es organización?
- ¿Cómo organizarse?
- ¿Por qué organizarse?
- Ventajas de organizarse.
- Métodos de Organización.
- Trabajo en equipo.

- Ventajas de trabajo en equipo
- Consultas a facilitador.

Temas a impartir en Capacitación de “Comunicación Eficiente”:

- ¿Qué es eficiencia?
- ¿Qué es comunicación?
- Proceso de la comunicación
- Efectos de la comunicación.
- Comunicación organizacional.
- Tipos de comunicación organizacional.
- Habilidades de comunicación: Trabajo en equipo.
- Habilidades de comunicación: Inteligencia emocional.
- Habilidades de comunicación: Lenguaje positivo.
- Consultas a facilitador.

F. Plan de Implementación.

Para lograr la implementación del plan estratégico propuesto para los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se realizará una presentación del mismo a la Jefa de Recursos Humanos y Gerente Administrativo y Financiero donde se propondrá el plan y se explicará la calendarización a seguir, luego será necesaria la aprobación por parte del Concejo Municipal de ser así, la municipalidad debe dar paso a la propuesta de una manera sistemática y coordinada, informar a los miembros de los comités y asignar al colaborador que dará el seguimiento al plan para evaluar, en este caso sería la Jefa de Recursos Humanos.

1. Actividades a Realizar.

Actividad	Responsable
Dar a conocer la Propuesta de parte del grupo investigador a la Jefa de Recursos Humanos y Gerente Administrativo y Financiero.	Equipo de Trabajo.
Presentación de la Propuesta de parte de la Jefa de Recursos Humanos y Gerente Administrativo y Financiero al Concejo Municipal para su revisión y aprobación.	Jefa de Recursos Humanos Gerente Administrativo y Financiero
Perfilar a los miembros que deben integrar los comités.	Jefa de Recursos Humanos
Implementación de Plan de Capacitación.	Jefa de Recursos Humanos, Gerente Financiero y Administrativo y Concejo Municipal Impartido por INSAFORP
Gestión de Apoyo Externo.	Alcalde y Concejo Municipal
Habilitar Sala de Reuniones.	Jefa de Recursos Humanos y Concejo Municipal
Identificación de los Comités	Secretario, Coordinador y Vocal de cada Comité
Seguimiento, Evaluación y Control de la Propuesta	Jefa de Recursos Humanos

Elaborado por: Equipo de Trabajo.

2. Recursos.

Es necesario exponer los recursos fundamentales para la implementación del plan estratégico los cuales son:

2.1.Humano.

- Equipo de trabajo que expondrá el plan.
- Alcalde.
- Concejo Municipal.
- Jefa de Recursos Humanos.
- Gerente Administrativo y Financiero.
- Facilitador INSAFORP
- Miembros de los Comités.

2.2 Materiales.

Papelería y utilería, computadora, impresora, teléfono, banner parante roll tamaño 0.85 ancho x 150mts., pintura, rodillo, lámparas, pizarra acrílica, borrador, mesa de reuniones, sillas, depósito para basura, proyector, laptop, parlantes y puntero láser.

2.3 Financieros.

El plan estratégico será financiado con fondos propios de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

3. Presupuesto de Gastos.

- **Cuadro de Costos Estimados Papelería y Utilería.**

Descripción	Costo Total
Papelería y Utilería (IVA incluido)	\$12.40

Fuente: Papelería Salvadoreña.

- **Cuadro de Costos Estimados para Identificación de los Comités.**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Banner Parante Roll tamaño 0.60 ancho x 1.20mts.	1	\$115.00	\$129.95
Total, IVA incluido			\$129.95

Fuente: Office Depot.

- **Cuadro de Costos Estimados para Habilitación de Sala de Reuniones.**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pintura	1	\$ 125.00	\$ 125.00
Rodillo	2	\$ 2.00	\$ 4.00
Aire acondicionado 12000 BTU	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Pizarra Acrílica	1	\$ 65.00	\$ 65.00
Borrador	1	\$ 0.85	\$ 0.85
Pilot para pizarra 509	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Mesa de Reuniones	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Sillas (tipo sala de espera)	12	\$ 40.00	\$ 480.00
Proyector	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Laptop	1	\$ 850.00	\$ 850.00
Parlantes	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Puntero Láser	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Basurero	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Mano de Obra (Empleados del departamento servicios generales)		\$ 0.00	\$ 0.00
Imprevistos 10%		\$ 300.00	\$ 300.00
Total IVA incluido			\$ 4,380.85

Fuente: Freund Mayoreo.

- **Cuadro de Costos para Capacitaciones.**

Anteriormente se mencionó que la duración de cada capacitación es de 8 horas y para no afectar el horario laboral se impartirán el segundo mes según cronograma (Ver Cronograma de Actividades, página 127), en las instalaciones de INSAFORP ubicadas en Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

El financiamiento es con recursos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en convenio con INSAFORP. Importante destacar que el costo de cada capacitación por persona es de \$50.00 sin embargo por el convenio que tienen las instituciones INSAFORP determina un monto de \$30.00 respectivamente.

Cultura de Organización	
Costo por persona \$30.00	
Incluye:	
Facilitador	
Material didáctico	
Alimentación (Refrigerio)	
Costo Total IVA incluido	\$1,017.00

Fuente: INSAFORP

Comunicación Eficiente	
Costo por persona \$30.00	
Incluye:	
Facilitador	
Material didáctico	
Alimentación (Refrigerio)	
Costo Total IVA incluido	\$1,017.00

Fuente: INSAFORP

3.1 Consolidado de Gastos.

Costo Total del Proyecto

Descripción	Costo Total
Papelería y Utilería	\$12.40
Identificación de los Comités.	\$129.95
Habilitación de Sala de Reuniones.	\$4,380.85
Capacitaciones	\$2,034.00
Total	\$6,557.20

Elaborado por: Equipo de Trabajo.

G. Cronograma de Actividades.

Cronograma de Actividades para implementar el “Plan estratégico como herramienta administrativa que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de proyección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.”

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Dar a conocer la Propuesta de parte del grupo investigador a la Jefa de Recursos Humanos y Gerente Administrativo y Financiero.	■																							
2	Presentación de la Propuesta de parte de la Jefa de Recursos Humanos y Gerente Administrativo y Financiero al Concejo Municipal para su revisión y aprobación.		■																						
3	Perfilar a los miembros que deben integrar los comités.			■	■	■																			
4	Implementación de Plan de Capacitación.					■	■	■																	
5	Gestión de Apoyo Externo.							■	■	■	■														
6	Habilitar Sala de Reuniones.											■	■	■	■										
7	Identificación de los Comités															■	■	■							
8	Seguimiento ,Evaluación y Control de la Propuesta																		■	■	■	■			

H. Evaluación y Control.

Evaluación.

Esta acción partirá de verificar mensualmente que los planes se estén llevando a cabo según lo detallados. Es decir que la encargada de los comités, la Jefa de Recursos Humanos necesita saber si las estrategias están o no funcionando y para saberlo deben evaluar las acciones llevadas a cabo. Esta evaluación tomará en consideración como: evaluar factores internos y externos, la medición del desempeño y aplicar acciones correctivas.

Control.

Una vez realizada la evaluación, si las estrategias desarrolladas no están funcionando bien, se deberán aplicar las acciones correctivas pertinentes, ya que cada una está sujeta a modificaciones futuras que puedan realizarse. El control se registrará en informes cada mes, con la finalidad de determinar el avance y efectividad de los planes desde su implementación para generar buenos resultados.

El establecimiento de las diferentes estrategias propuestas para los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo busca contribuir al desarrollo, funcionamiento, ejecución de actividades.

La propuesta se ha enfocado en las necesidades y problemas actuales de los comités y buscar la integración de los empleados de la Alcaldía.

Hay que recordar que un plan por más sencillo que sea, los resultados pueden ser exitosos, todo depende del interés de los involucrados, y el empeño que conlleva ejecutarlos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Adler, Alfred. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.
- Amaya Amaya, Jairo “Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamentos modelos y Software de Planeación.”
- Ayala S. Alfonso. “Metodología para planes regionales”. 1 Edición.
- Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración General”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.
- Diez de Castro, Emilio. “Administración y Dirección”. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.
- Drucker, Peter. Negocios en épocas de grandes cambios. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana México. 3ra. Ed.
- Franklin, Enrique. “Organization de Empresas”. Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.
- Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearsons. México, 2003.
- Fred R. David. ”Conceptos de Administración Estratégica”. 14° Edición. Editorial Pearson. México, 2013.
- Goodstein, Leonard y Otros. “Planeación Estratégica Aplicada”, 1a Edición, McGraw Hill, Colombia
- Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. “Administración”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.
- Kenichi Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”. 3ra edición, Editorial Van Cleff. Inglaterra, 1993.

- Koontz, Harold “Administración una Perspectiva Global”, 12ª Edición, Mc. Graw Hill, México 1985,
- Koontz Harold y Heinz Weihrich .Administración 10a Edición, México, McGrawHill
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8º Edición. Editorial Pearson
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Ed. Prentice Hall.1ra Ed. México. 2002
- Manuera Alemán Jose Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel, Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial; Madrid España.
- Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1º Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.
- Pedros, Daniel. ”Elaboración del plan estratégico y su implementación”. Editorial Altair. España, 2005.
- Pedros, Martínez, Daniel; Gutiérrez Artemio Milla “ La elaboración de un plan estratégico y su implantación del cuadro de mando integral” 2005
- Reyes Ponce, Agustín, “Administración Moderna, Limusa, México, 2004
- Stoner, James, Freeman, Gilber, Jr. “Administración”, 6a Edición. Prentice-Haljl Hispanoamericana, S.A.
- Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.
- Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.
- Zabala Salazar, Fernando. “Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias”. Editorial Educc. Colombia, 2005.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo de 2000.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No.1039, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 06 de junio de 2006.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo No. 74, Diario oficial No. 176, Tomo No. 300, publicado el 23 de septiembre
- Ley General Tributaria Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No. 86, Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, publicado el 21 de diciembre de 1991.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616, Diario Oficial No 52, Tomo No. 294, publicado el 17 de marzo de 1987.
- Ley de la Corte de Cuentas de la Republica. Decreto Legislativo No. 438, Diario Oficial No. 176, Tomo No. 318, publicado el 25 de Septiembre de 1995.

REVISTA

- Revista Cuscatancingo “Fiestas Patronales 2015”, Facilitada por la Alcaldía de Cuscatancingo.
- El Diario de Hoy. Suplemento Especial “Planificación Estratégica”. Periódico Rotativo de El Salvador. Miércoles 24 de agosto 2011.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- “Plan estratégico para el funcionamiento y desarrollo de los programas impulsados por la Fundación Salvadoreña de Atención Integral a la Mujer, Adolescente, Niñez y Adulto Mayor (FUNDAMANA), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”, Aguilar Martínez; Isabel Cristina, Flores Deras, Marlon Mauricio y Pérez Pérez, Eunices Cristabel, Universidad de El Salvador, 2011.
- “Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa para la toma de decisiones para la Fundación SERAPHIMINC”, Contreras Romero, Maria de los Angeles, Molina Orellana, Manuel Alexander y Regalado Castaneda, Karim Larissa, Universidad de El Salvador, 2002.

SITIOS WEB

- www.comures.org.sv/documentos/Modulos/
- www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich66_esp.htm
- www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html
- www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml
- [www.pciudadana.org/documentos/publicaciones/9_\(1999\)13.fortalecimiento_interno.pdf](http://www.pciudadana.org/documentos/publicaciones/9_(1999)13.fortalecimiento_interno.pdf)
- www.pciudadana.org/
- www.repo.funde.org/123/1/LIBROS-75-I.pdf

ANEXOS

Anexo 1.

Instrumentos de recolección de información.



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



Guía de preguntas dirigidas a la Licda. Nivia Carolina Meléndez Jefe de Recursos Humanos y al Lic. Francisco Enrique Guzmán Gerente Financiero y Administrativo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

1. ¿Cómo iniciaron los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo?
2. ¿Con cuántos comités cuenta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo actualmente?
3. ¿Qué fines persiguen los comités? ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Cuentan los Comités con una misión y visión?
5. Actualmente ¿Cuáles son las fortalezas de los comités?
6. ¿Considera que existen oportunidades de mejora para los comités?
7. ¿Cuáles son las debilidades que considera que tienen los comités?
8. ¿Tiene conocimiento sobre la planeación estratégica?
9. ¿Existe una estructura organizativa por cada comité?
10. ¿Qué tipo de peticiones realizan los comités para su funcionamiento y desarrollo?
11. ¿Quién autoriza las peticiones de los comités dentro de la Alcaldía?
12. ¿Cuáles son las instituciones u organizaciones que ofrecen apoyo a los comités de la Municipalidad?
13. ¿Se da a conocer información de los comités a los empleados de la Alcaldía?
14. ¿Existen reuniones periódicas de los comités dentro de la Alcaldía?
15. ¿Existen algún tipo de incentivo para los comités para su desarrollo y funcionamiento?
16. ¿Cómo Alcaldía se tiene considerado un presupuesto para los comités?
17. ¿Cuáles son los logros significativos que se han obtenido de los comités?
18. ¿Existe un control de las reuniones de los comités?

19. ¿Perciben los empleados, satisfacción de las gestiones de los comités?
20. ¿Cree usted, que el desempeño de los comités contribuye a la interrelación entre empleados y usuarios? y ¿Cómo?

MUCHAS GRACIAS

Entrevistó: _____

Fecha: _____



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



Cuestionario dirigido a los Miembros de los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Se le agradecerá su colaboración por los datos proporcionados para formular un plan estratégico que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Toda la información será utilizada confidencialmente, porque lleva fines académicos.

INDICACIONES: El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de opción múltiple, por favor seleccione marcando con una “X” la alternativa que usted considere más conveniente.

I. DATOS GENERALES

a. Género: Femenino () Masculino ()

b. Edad

c. Tiempo de laborar en la Alcaldía

18-23	
24-29	
30-35	
36-41	
42-47	
48-53	
54-59	
Más de 60 años	

Menos de un año	
2 – 5	
6 – 10	
11 - 15	

II. DATOS DE CONTENIDO

1. **¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tienen los comités?**

- a) Financiera ()
- b) Infraestructura ()
- c) Organización ()
- d) Equipo ()
- e) Materiales ()
- f) Otros () Mencione: _____

2. **¿Ha recibido alguna capacitación para desempeñar su rol dentro del comité?**

- a) Si ()
- b) No ()

i. Si su respuesta es "SI", mencione que tipo de capacitación ha recibido.

ii. Si su respuesta es "NO", ¿Por qué motivo considera que no se le da capacitación para desempeñar su rol dentro del comité?

3. **¿Conoce el alcance de los objetivos que pretenden los comités?**

- a) Corto Plazo ()
- b) Mediano Plazo ()
- c) Largo Plazo ()

4. ¿En qué medida se siente comprometido como miembro del comité?

- a) Mucho ()
- b) Lo Suficiente ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()

5. ¿Cuánto conoce de la creación de los comités?

- a) Mucho ()
- b) Los Suficiente ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()

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

Criterios		Parámetros
a) Excelente	()	Excelente = 8 - 10
b) Muy Buena	()	Muy Buena = 7 - 8
c) Buena	()	Buena = 6 - 7
d) Deficiente	()	Deficiente = 5 - 6

7. ¿De dónde considera usted que provienen los problemas de los comités?

- a) Decisiones administrativas ()
- b) Falta de recursos económicos ()
- c) Falta de apoyo de la municipalidad ()
- d) Problemas sociales ()
- e) Problemas políticos ()
- f) Otros () Mencione_____

8. ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

- a) Departamento de Recursos Humanos ()
- b) Gerencia General ()
- c) Concejo Municipal ()
- d) Otros () Mencione_____

9. ¿En qué manera le permiten participar a la solución de problemas?

- a) Aportación de ideas ()
- b) Participación en la toma de decisiones ()
- c) Otros () Mencione_____

10. ¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

11. ¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades proyectadas de su rol dentro del comité?

- a) Adecuado ()
- b) Poco adecuado ()
- c) No adecuado ()

12. ¿Según su punto de vista como se han manejado a la fecha los recursos financieros de la Municipalidad?

- a) Eficiente ()
- b) Deficiente ()
- c) Puede ser mejor ()

13. Como miembro de los comités, ¿En qué área quisiera se le impartieran capacitaciones?

- a) Trabajo en equipo ()
- b) Liderazgo ()
- d) Desarrollo Humano ()
- c) Fortalecimiento de conocimiento, habilidades y actitudes ()
- e) Otros () Mencione_____

14. ¿Mencione que instituciones y organizaciones les proporcionan asesoría sobre el desempeño de los comités?

15. ¿A quién acuden cuando se tienen inconvenientes para la toma de decisiones?

MUCHAS GRACIAS

Encuestó: _____

Fecha: _____



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



Cuestionario dirigido a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Se le agradecerá su colaboración por los datos proporcionados para formular un plan estratégico que contribuya al desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, los cuales son Comité CAM, ALCALDÍA, PLANTEL, DISTRITO, ESCUELA FUTURA Y DESARROLLO HUMANO. Toda la información será utilizada confidencialmente, porque lleva fines académicos.

INDICACIONES: El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de opción múltiple, por favor seleccione marcando con una “X” la alternativa que usted considere más conveniente.

I. DATOS GENERALES

a. Género: Femenino () Masculino ()

b. Edad

c. Tiempo de laborar en la Alcaldía

18-23	
24-29	
30-35	
36-41	
42-47	
48-53	
54-59	
Más de 60 años	

Menos de un año	
2 – 5	
6 – 10	
11 - 15	

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce de la creación de los comités en la municipalidad?

- a) Mucho ()
- b) Bastante ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()

2. Como empleado, ¿cuentan con el acceso a la información sobre los comités?

- a) Siempre ()
- b) Alguna vez ()
- c) Rara vez ()
- d) Nunca ()

3. ¿Con que frecuencia los comités se reúnen en la Municipalidad?

- a) Anual ()
- b) Cada tres meses ()
- c) Cada seis meses ()
- d) Nunca ()

4. ¿De qué manera califica la gestión de los comités de la Municipalidad?

Criterios		Parámetros
a) Eficiente	()	Eficiente = 8 - 10
b) Bueno	()	Bueno = 7 - 8
c) Regular	()	Regular = 6 - 7
d) Deficiente	()	Deficiente = 5 - 6

5. ¿Posee conocimiento de la forma de operar de los comités, es decir, su organización y planes?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

6. Si conoce del funcionamiento de los comités, ¿Cree que les faltan elementos para mejorar su desempeño?

- a) Ambiente de trabajo ()
- b) Reconocimiento del trabajo ()
- c) Establecimiento de objetivos ()
- d) Capacitaciones constantes ()
- e) Todas las anteriores ()

7. Cómo empleado, ¿Cómo considera que los comités pueden mejorar su desarrollo y funcionamiento en la Municipalidad?

- a) Colaborando en reuniones ()
- b) Aportando ideas de mejora ()
- c) Aportaciones económicas ()
- d) Otros () Mencione_____

8. ¿Cómo califica la administración actual de los comités?

Criterios		Parámetros
a) Excelente	()	Excelente = 8 - 10
b) Muy Buena	()	Muy Buena = 7 - 8
c) Buena	()	Buena = 6 - 7
d) Deficiente	()	Deficiente = 5 - 6

9. ¿Tiene conocimiento de las necesidades y problemas actuales de los comités?

- a) Si ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

10. ¿Qué imagen percibe de los comités?

Criterios		Parámetros
a) Excelente	()	Excelente = 8 - 10
b) Muy Buena	()	Muy Buena = 7 - 8
c) Buena	()	Buena = 6 - 7
d) Regular	()	Regular = 5 - 6

11. Como empleado, ¿Estaría dispuesto a integrar alguno de los comités?

Si () No () Tal vez ()

12. ¿Cree usted que los comités contribuyen a la interrelación empleados y usuarios?

Si () No () Tal vez ()

13. ¿En qué cree usted se deberían capacitar a los miembros de los comités?

a) Trabajo en equipo

b) Liderazgo

c) Desarrollo humano

d) Fortalecimiento de conocimiento, habilidades y actitudes ()

e) Otros () Mencione _____

14. ¿Qué recomendación le daría a los comités?

MUCHAS GRACIAS

Encuestó: _____

Fecha: _____



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



Guía de observación realizada en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Objetivo: Anotar puntos importantes sobre la Municipalidad que sirvan de apoyo a la información recolectada en la entrevista y las encuestas con la finalidad de conocer la realidad actual de la Alcaldía.

DATOS GENERALES

Área por observar: _____

A. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Higiene del lugar**

✓ **Vegetación**

✓ **Sonidos**

✓ **Clima**

B. INFRAESTRUCTURA

✓ **Oficinas**

✓ **Cuartos de control**

✓ **Tanques**

✓ **Cisterna**

✓ **Servicios sanitarios**

Anexo 2.

**Entrevista dirigida a la Licda. Nivia
Carolina Meléndez Jefa de Recursos
Humanos y Lic. Francisco Enrique
Guzmán Gerente Financiero y
Administrativo de la Alcaldía
Municipal de Cuscatancingo.**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS Lic. Francisco Guzmán Gerente Financiero y Administrativo	RESPUESTAS Lic. Nivia Meléndez Jefa de Recursos Humanos
1	¿Cómo iniciaron los Comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo?	Iniciaron de acuerdo a las necesidades de cada área de la Alcaldía en el año 2010.	Se vio la necesidad de crear los comités de proyección, ya que era necesario cubrir algunas necesidades y se necesitaba a alguien para que velara por eso, ya que un solo departamento no podía cubrir con esa responsabilidad.
2	¿Con cuántos comités cuenta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo actualmente?	Actualmente la municipalidad cuenta con seis comités: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Alcaldía, Distrito, Plantel, Escuela Futura y Desarrollo Humano.	Existen seis comités: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Alcaldía Municipal, Distrito Municipal, Plantel Municipal, Escuela Futura y Desarrollo Humano.
3	¿Qué fines persiguen los comités? ¿Cuáles son sus objetivos?	Garantizar un canal de comunicación efectivo entre los miembros del comité de manera organizada para que sus necesidades puedan cumplirse.	Como principal fin, los comités buscan resolver las necesidades que se tienen por área. Entre sus objetivos esta: 1. Promover iniciativas sobre procedimientos a seguir, 2. Inspeccionar periódicamente los sitios de trabajo con el objeto de que el empleado se desempeñe de la mejor manera, 3. Estar pendientes ante las necesidades de los empleados de la municipalidad.
4	¿Cuenta los comités con una misión y visión?	No se cuenta con una misión y visión.	No, los comités se encuentran trabajando en cada una de sus áreas, por lo cual desconozco si en ella se encuentra una misión o una visión.

5	Actualmente ¿Cuáles son las fortalezas de los comités?	<p>Los integrantes de los comités, son gente que conocen las áreas del trabajo. Viabilidad más directa con la administración. Son gente que gozan de respaldo de la municipalidad, líderes.</p>	<p>En primer lugar, están integrados por completo, existe participación de miembros afiliados al sindicato, los representantes por cada comité son considerados líderes.</p>
6	¿Considera que existen oportunidades de mejora para los comités?	<p>Si, muchas. Como Gerente hay que estar pendiente de cada área y las necesidades de cada una de ellas.</p>	<p>Sí, es necesario impartir más capacitaciones en el área, tanto como para los comités así como para los empleados municipales, que puedan conocer y entender la importancia del funcionamiento de estos comités, para que éstos sean partícipes de las actividades que se puedan desarrollar a futuro.</p>
7	¿Cuáles son las debilidades que considera que tienen los comités?	<p>Su rol, no lo desarrollan adecuadamente debido a sus ocupaciones en la alcaldía, también existe dualidad de mando los miembros no saben cómo actuar ya que no hay lineamientos a seguir, falta de comunicación y organización, falta de recursos monetarios para capacitaciones y suplir con las exigencias de cada área.</p>	<p>Dentro de las debilidades tenemos que debido a la falta de conocimiento sobre el desarrollo de éstos, no hay participación voluntaria por parte de los miembros de los comités para realizar actividades que conlleven a mejorar el funcionamiento de los mismos, sino que se ve más como un trabajo adicional el cual no es remunerado, por lo tanto hay un desencanto de parte de los miembros, y de parte del personal en general para participar de estas actividades, otra debilidad es que debido al bajo presupuesto en capacitaciones, no se puede cubrir al 100% las capacitaciones en el área.</p>

8	¿Tiene conocimiento sobre la planeación estratégica?	Si, en general. La planificación institucional.	Si, se entiende como un proceso mediante el cual se desarrollan e implementan planes para el cumplimiento de metas y objetivos
9	¿Existe una estructura organizativa por cada comité?	No, es una estructura simple.	No, se debe trabajar en ello.
10	¿Qué tipo de peticiones realizan los comités para su funcionamiento y desarrollo?	De infraestructura, de equipamiento, unidades, maquinaria, herramientas de trabajo.	Al inicio de su función como miembros del comité se les hace entrega de insumos de papelería, lo cual es necesario para su funcionamiento, más bien sus peticiones son en cuanto al desarrollo de actividades, a mejoramiento de infraestructura, así como también materiales para los empleados/as, seguros de vida, horarios de trabajo, etc.
11	¿Quién autoriza las peticiones de los comités dentro de la Alcaldía?	Generalmente, el Concejo Municipal es quién autoriza las compras. Hay que fortalecer la línea entre el Concejo Municipal y la petición de los comités.	Dependiendo del área, así se delegan las peticiones de los comités, pues en la municipalidad existe: Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Desarrollo Social y Económico y Sub Gerencia de Servicios, si la petición requiere de aprobación de gastos de acuerdo a la ley, entonces se delega directamente al Concejo Municipal.
12	¿Cuáles son las instituciones u organizaciones que ofrecen apoyo a los comités de la Municipalidad?	FISDL, ISDEM y COMURES	Ministerio de Trabajo y Previsión Social, FISDL, ISDEM y COMURES

13	¿Se da a conocer información de los comités a los empleados de la Alcaldía?	Muy poca, la comunicación no es fluida. Generalmente no se les da la autoridad a los comités.	Muy poca, no hay buena comunicación y hay falta de organización por parte de los miembros de los comités. No hay informes constantes que les recuerde a los empleados/as que siguen siendo miembros del comité.
14	¿Existen reuniones periódicas de los comités dentro de la Alcaldía?	Si se tienen reuniones por lo menos una vez al mes, aunque se recomienda una reunión cada quince días. No hay seguimiento de estas reuniones y hay comités que no se reúnen.	De algunos comités si, pues yo misma he sido invitada a participar a estas reuniones, pero otros están inactivos. Se debe de dar seguimiento a estas reuniones y trabajar todos juntos en beneficio de la municipalidad y sus usuarios.
15	¿Existen algún tipo de incentivo para los comités para su desarrollo y funcionamiento?	No existe ningún tipo de incentivo, sólo el nombramiento.	No existe incentivo.
16	¿Cómo Alcaldía se tiene considerado un presupuesto para los comités?	Se sometió un presupuesto, pero no fue aprobado. Los comités quedan atados a esta aprobación, no hay recursos.	Se solicitó en años anteriores, pero no se les ha aprobado a la fecha. Es de suma importancia contemplar con un presupuesto para la ejecución de actividades.
17	¿Cuáles son los logros significativos que se han obtenido de los comités?	Se ha logrado conocer las necesidades que como institución tenemos a nivel del personal y de alguna forma se ha logrado la ejecución de algunas actividades por cada comité.	Los empleados tienen como apoyo a los comités a la hora de realizar peticiones que les beneficie.

18	¿Existe un control de las reuniones de los comités?	No hay control alguno.	No, al menos de las reuniones que se nos ha notificado.
19	¿Perciben los empleados, satisfacción de las gestiones de los comités?	No ha habido evaluaciones, no se puede medir.	Desde mi punto de vista, si aunque hay confusión entre lo que se gestiona como comités y como Sindicato.
20	¿Cree usted, que el desempeño de los comités contribuye a la interrelación entre empleados y usuarios? y ¿Cómo?	Si, estos nos ayudan a que conozcan de su existencia. Se debe de dar mayor autoridad a los comités, buscar un mecanismo que logre dar un mayor nombramiento a los comités.	Si contribuye, aunque no es el fin último de los comités, puesto si un comité funciona como debe de ser, realiza sus actividades según lo establecido y estos se desarrollan de la mejor manera, tanto empleados como usuarios estarán satisfechos con respecto a sus necesidades.

Anexo 3.

**Cuestionario dirigido a los miembros
de los comités de la Alcaldía
Municipal de Cuscatancingo.**



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



Cuestionario dirigido a los miembros los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

I. DATOS GENERALES

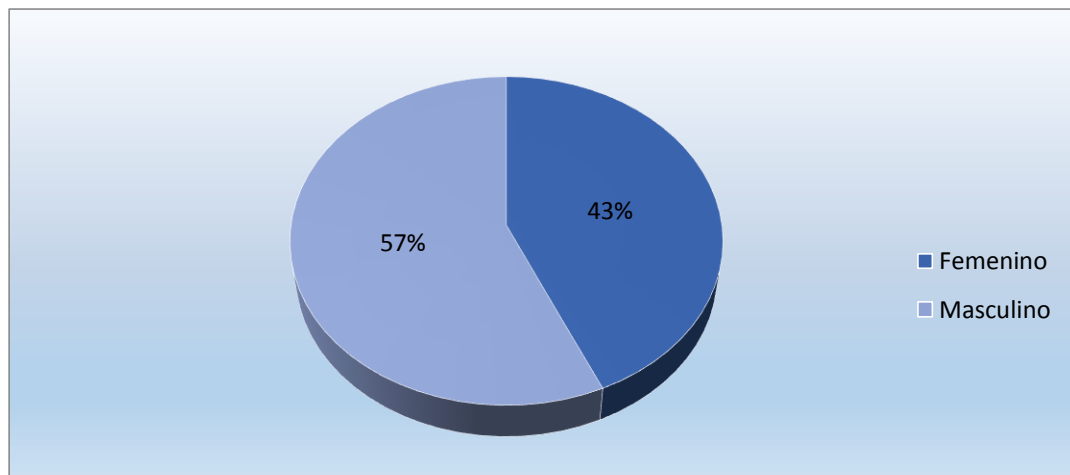
a. Género

Objetivo: Identificar el género que prevalece entre los miembros de los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N°1

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Femenino	13	43%
Masculino	17	57%
Total	30	100%

Gráfico N°1



Interpretación: actualmente prevalece el género masculino dentro de los comités, lo cual es importante para distribuir actividades según las capacidades de cada uno.

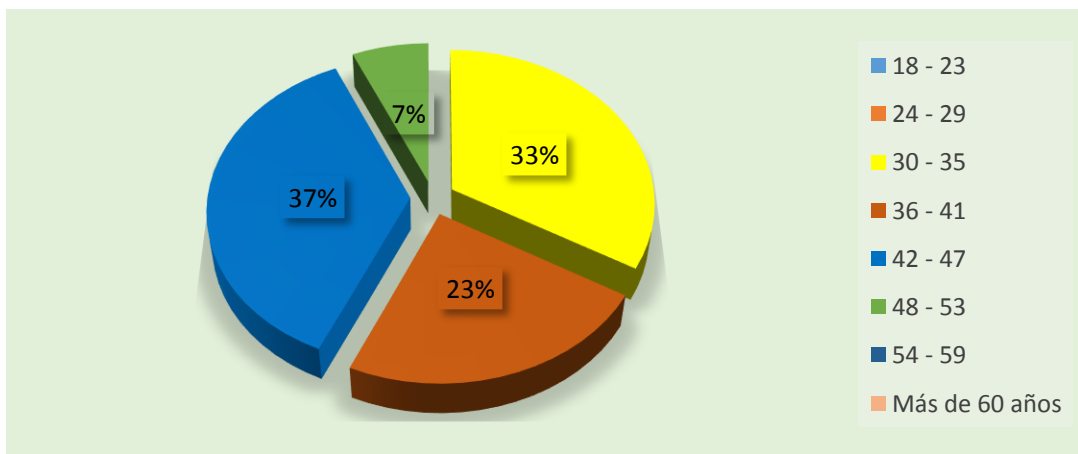
b. Edad

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los miembros de los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N°2

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 – 23	0	0%
24 – 29	0	0%
30 – 35	10	33%
36 – 41	7	23%
42 – 47	11	37%
48 – 53	2	7%
54 – 59	0	0%
Más de 60 años	0	0%
Total	30	100%

Gráfico N°2



Interpretación: las personas que conforman los comités según la edad predominante son adultas, lo cual indica que pueden ser personas con conocimiento y experiencia esta información permite enfocarse en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a jóvenes como adultos.

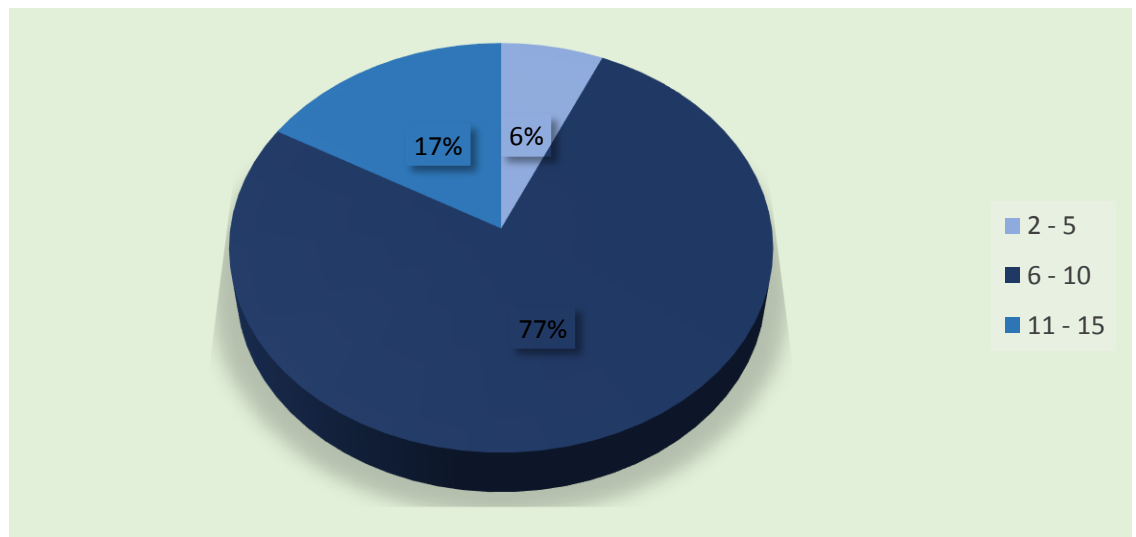
c) Tiempo de laborar en la Alcaldía

Objetivo: Identificar el tiempo que tienen los miembros de los comités de laborar en la Alcaldía.

Cuadro N°3

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
2 – 5	2	7%
6 – 10	23	77%
11 – 15	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N°3



Interpretación: los miembros pertenecientes a los comités de la municipalidad su período laboral es igual al de gestión del Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín, Alcalde de Cuscatancingo lo cual indica que conocen la formación de los mismos.

I. DATOS DE CONTENIDO

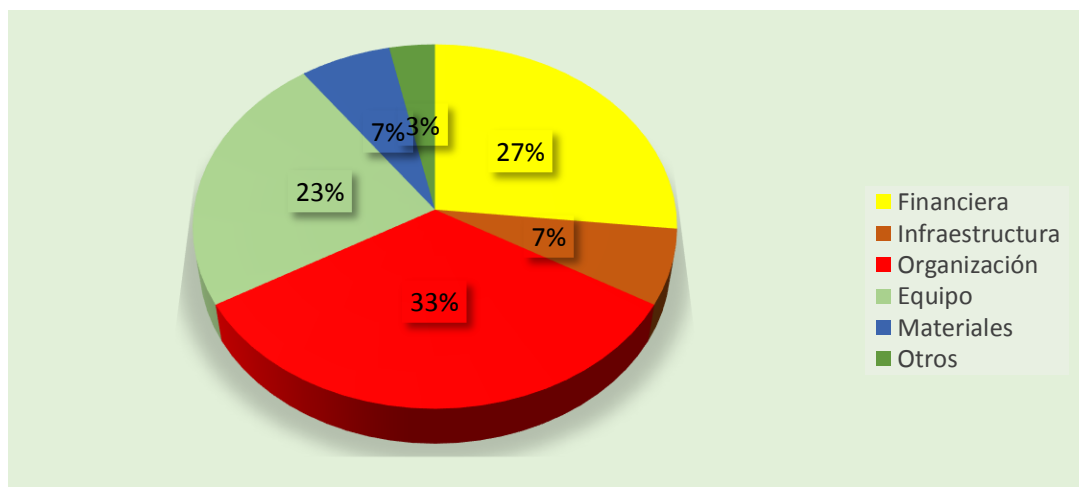
1. ¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tienen los comités?

Objetivo: Conocer las principales necesidades que presentan los comités para determinar su situación actual.

Cuadro N°4

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Financiera	8	27%
Infraestructura	2	7%
Organización	10	33%
Equipo	7	23%
Materiales	2	7%
Otros	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N°4



Interpretación: la falta de organización en diferentes aspectos es un factor que afecta el desarrollo y funcionalidad de los comités porque los miembros no trabajan de manera metodológica, sumándole que no se tiene un presupuesto dificulta el alcance de los objetivos ya que no se tienen recursos disponibles.

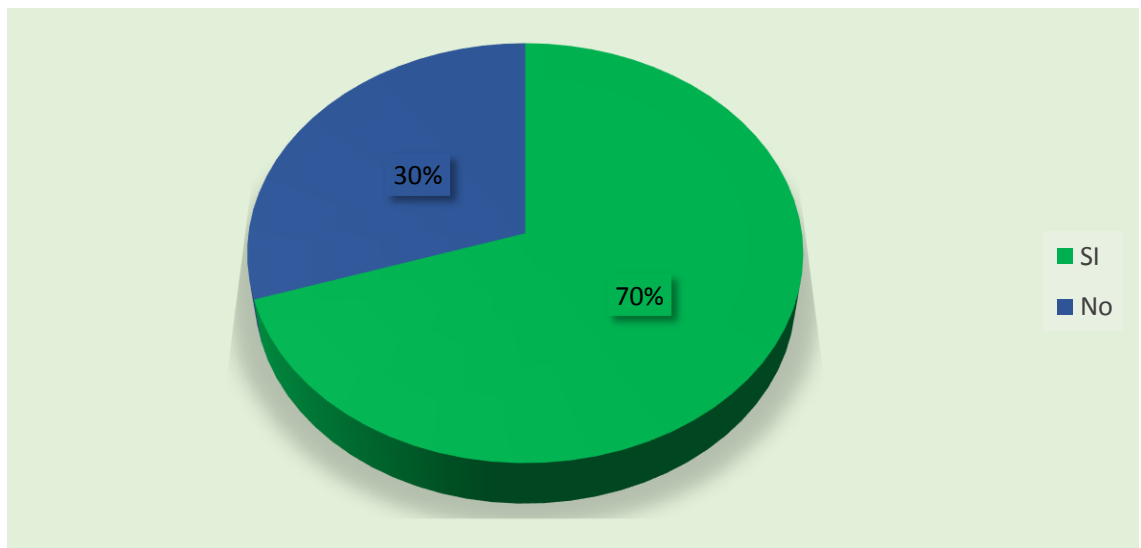
2. ¿Ha recibido alguna capacitación para desempeñar su rol dentro del comité?

Objetivo: Determinar si los miembros de cada comité han recibido capacitación para desempeñar su rol de desempeño.

Cuadro N°5

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Gráfico N°5



Interpretación: los miembros han tenido una capacitación desde que se iniciaron los comités, sin embargo no fue focalizada al rol que cada uno desempeñaría, si no de carácter inductivo e informativo, por lo tanto se tienen inconvenientes al realizar funciones por la falta de conocimiento de la manera en que se debe proceder al realizar actividades.

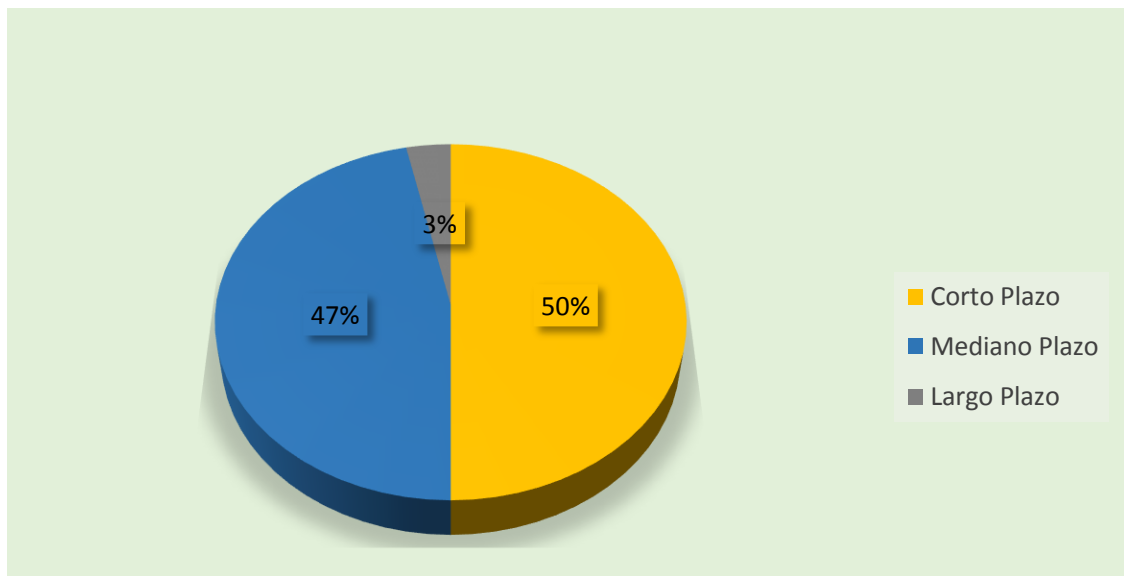
3. ¿Conoce el alcance de los objetivos que pretenden los comités?

Objetivo: Identificar si los miembros de los comités poseen conocimiento sobre el alcance de los objetivos que se pretenden lograr.

Cuadro N° 6

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Corto Plazo	15	50%
Mediano Plazo	14	47%
Largo Plazo	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N°6



Interpretación: debido a la situación actual que enfrentan los comités los objetivos a cumplirse en gran medida son a corto plazo porque se necesita solventar la problemática, analizar resultados posibles y realizar proyecciones que permitan establecer la continuidad de los mismos.

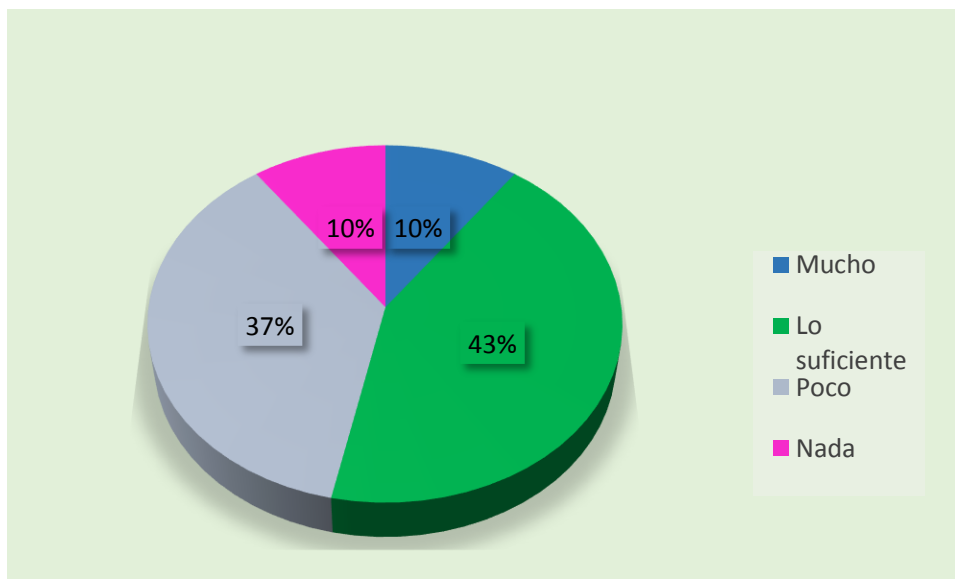
4. ¿En qué medida se siente comprometido como miembro del comité?

Objetivo: Analizar cómo se sienten identificados cada miembro con los comités a través del grado de compromiso con que realiza sus actividades.

Cuadro N°7

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	3	3%
Lo suficiente	13	13%
Poco	11	11%
Nada	3	3%
Total	30	30%

Gráfico N° 7



Interpretación: la decisión de ser parte de un comité fue por voluntad propia, por lo tanto los miembros desde su conformación tienen el compromiso con la municipalidad, de poner en práctica sus capacidades y conocimientos para la funcionalidad con la cual se crearon.

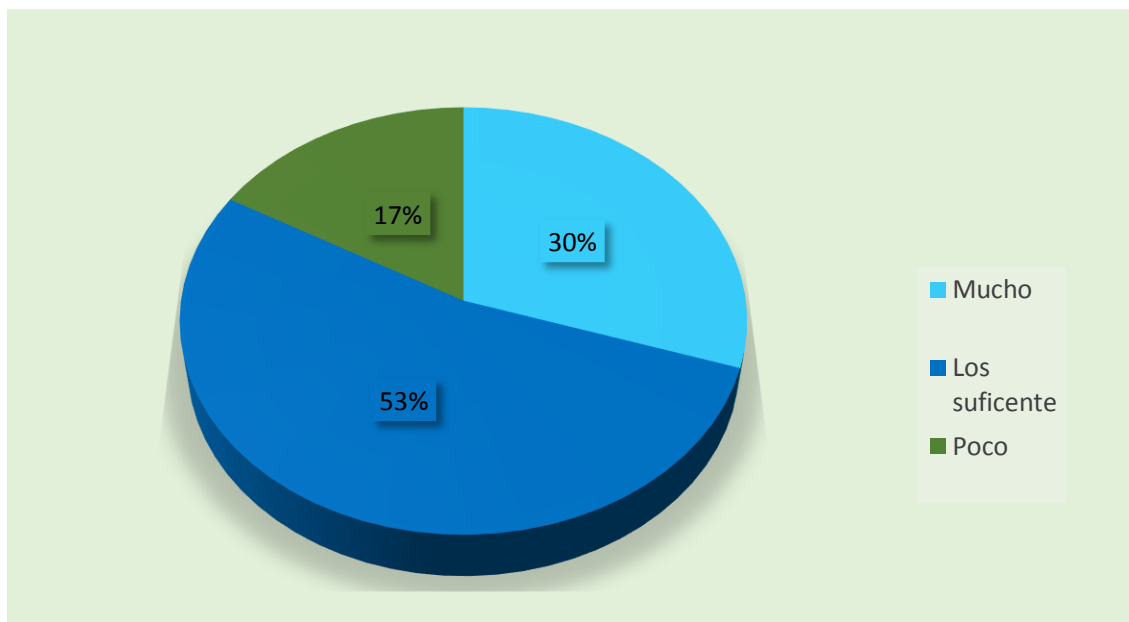
5. ¿Cuánto conoce de la creación de los comités?

Objetivo: Determinar si los miembros que integran los comités tienen conocimiento sobre los antecedentes de los mismos y de esta manera se sientan identificados con las labores que realizan.

Cuadro N° 8

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	9	30%
Lo suficiente	16	53%
Poco	5	17%
Nada	0	0%
Total	30	100%

Gráfico N°8



Interpretación: es una ventaja que se conozca sobre la creación de los comités esto contribuye a enfocarse en los miembros que tienen interés de ser partícipes de la funcionalidad y desarrollo de los mismos.

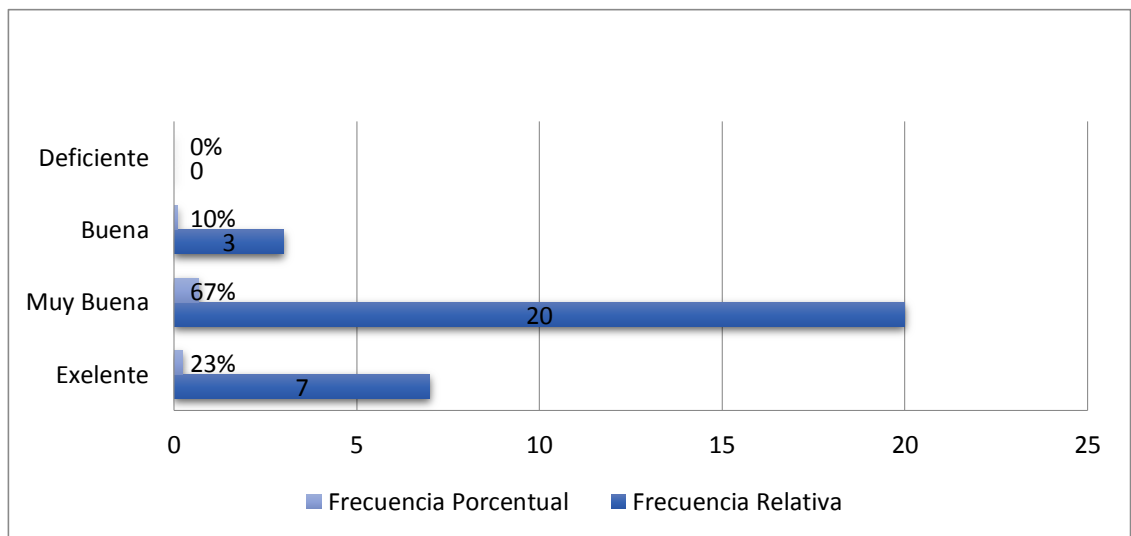
6. ¿Cómo es la comunicación entre compañeros y con los superiores?

Objetivo: Conocer si existe buena relación entre compañeros y con los miembros superiores, lo cual permite determinar el ambiente laboral que se tiene en la municipalidad.

Cuadro N°9

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	7	23%
Muy Buena	20	67%
Buena	3	10%
Deficiente	0	0%
Total	30	100%

Gráfico N°9



Interpretación: la comunicación es muy importante porque conlleva a generar un excelente clima laboral el cual es aceptado para que cada miembro realice las actividades con eficiencia lo que al mismo tiempo crea un buen compañerismo y desempeño.

7. ¿De dónde considera usted que provienen los problemas de los comités?

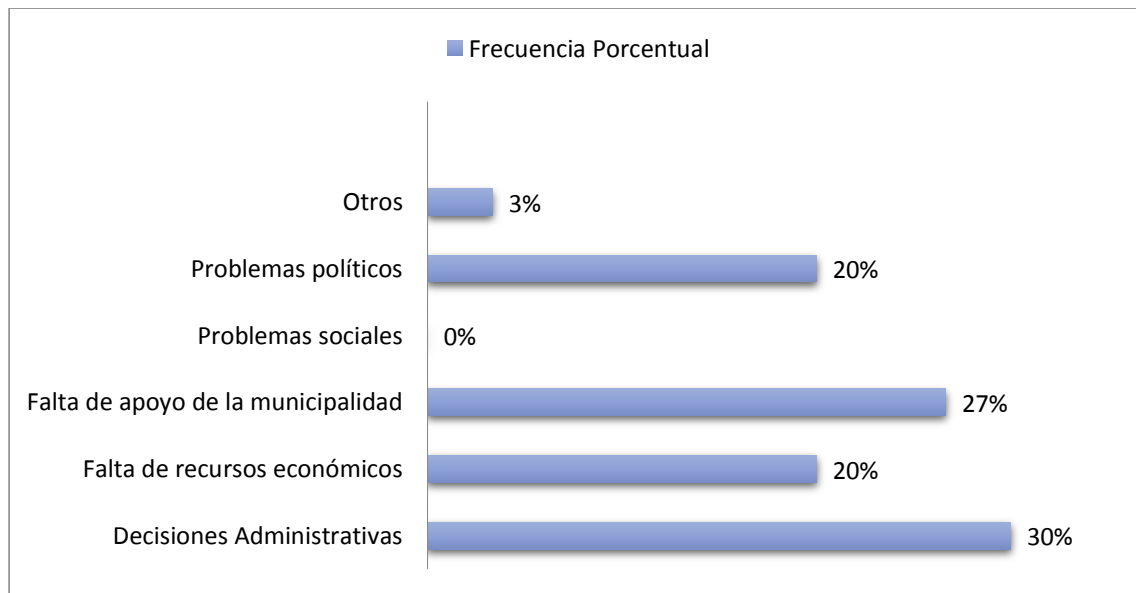
Objetivo: Identificar la providencia de problemas según los miembros de los comités.

Cuadro N°10

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Decisiones Administrativas	9	30%
Falta de recursos económicos	6	20%
Falta de apoyo de la municipalidad	8	27%
Problemas sociales	0	0%
Problemas políticos	6	20%
Otros	1	3%

n = 30

Gráfico N°10



Interpretación: factores como decisiones administrativas, falta de apoyo y recursos económicos, problemas sociales y políticos conllevan problemas a los comités. El buen funcionamiento y ejecución de actividades de los comités depende de solucionar estos problemas y así poder gozar de un clima laboral adecuado.

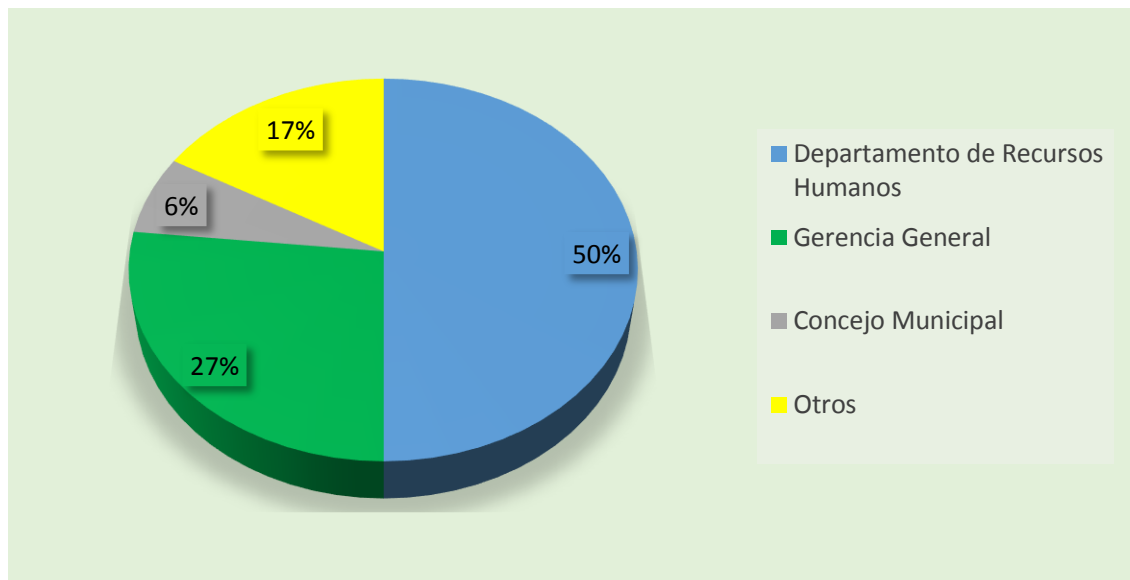
8. ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

Objetivo: Determinar si los miembros de los comités son supervisados sobre el trabajo que realizan.

Cuadro N°11

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Departamento de Recursos Humanos	15	50%
Gerencia General	8	27%
Concejo Municipal	2	7%
Otros	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N°11



Interpretación: la supervisión y control que se pueda tener sobre actividades realizadas o cierto grupo de personas es importante porque éstas identifican una autoridad a quien presentar resultados y crea un ambiente de responsabilidad.

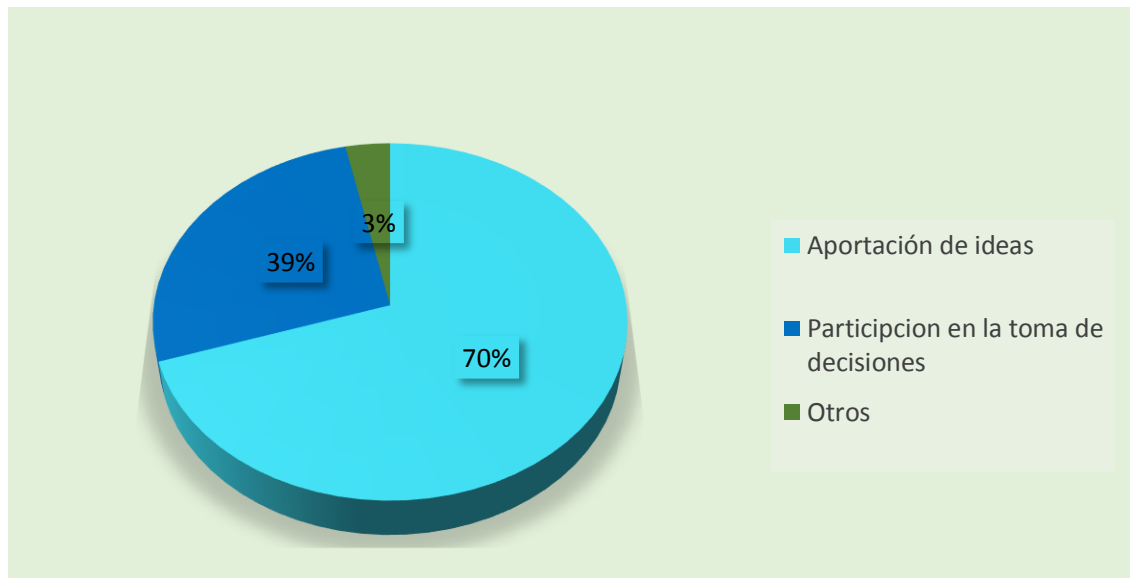
9. ¿En qué manera le permiten participar a la solución de problemas?

Objetivo: Identificar la manera en que los miembros de los comités se les incluye en la solución a las diferentes necesidades que se presentan.

Cuadro N°12

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Aportación de ideas	21	70%
Participación en la toma de decisiones	8	27%
Otros	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N°12



Interpretación: la participación de cada uno de los miembros para lograr los resultados esperados es vital para afrontar y solucionar los problemas por los que actualmente están pasando y es importante conocer los diferentes puntos de vista para tomar una decisión correcta.

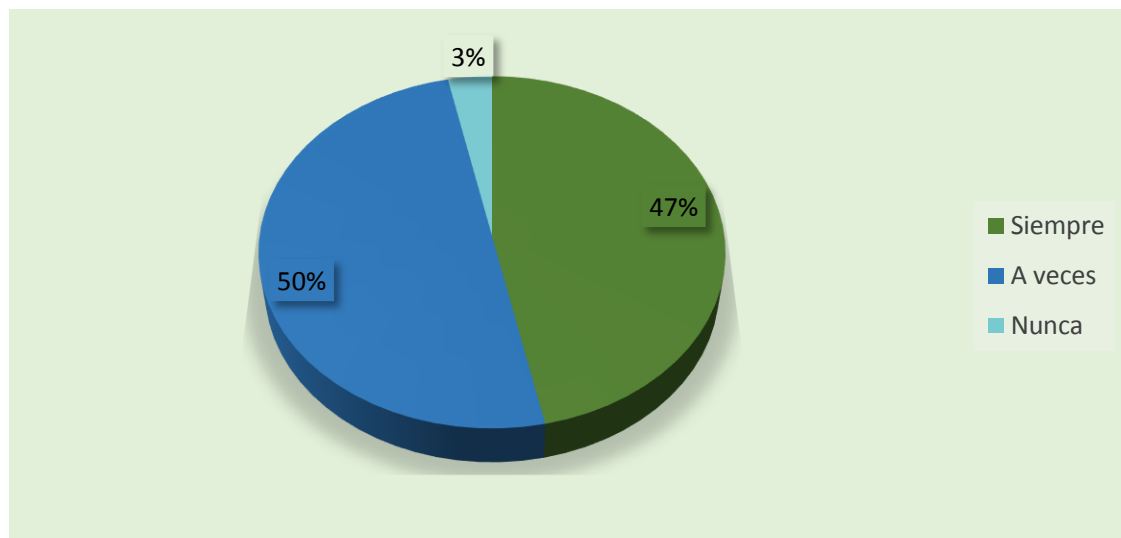
10. ¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?

Objetivo: Especificar si los miembros realizan una planificación antes de llevar a cabo sus actividades, sea esta planeación formal o no.

Cuadro N° 13

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	14	47%
A veces	15	50%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N°13



Interpretación: la planificación dentro de los comités es informal debido a que no está plasmada por escrito ni se tiene registros, no obstante los miembros anticipan los recursos a utilizar y el tiempo que les consumirá realizar dicha actividad.

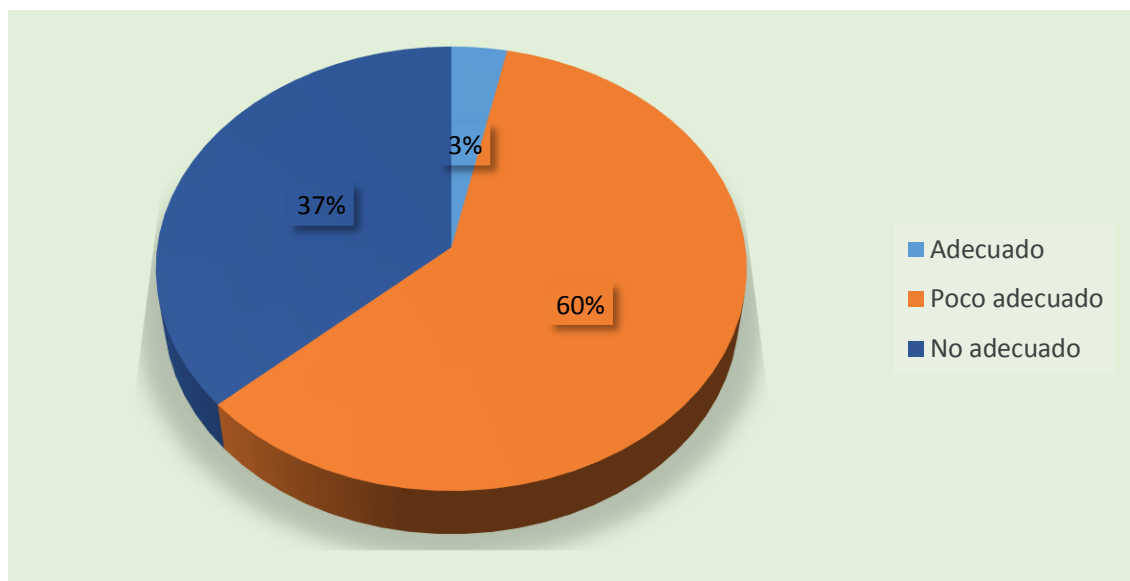
11. ¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades proyectadas de su rol dentro del comité?

Objetivo: Determinar si los miembros cuentan con equipo y material adecuado para realizar sus actividades.

Cuadro N°14

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Adecuado	1	3%
Poco adecuado	18	60%
No adecuado	11	37%
Total	30	100%

Gráfico N° 14



Interpretación: el material y equipo en buenas condiciones son esenciales para que los miembros lleven a cabo sus objetivos, los recursos actuales no son los adecuados para que los miembros puedan realizar sus actividades.

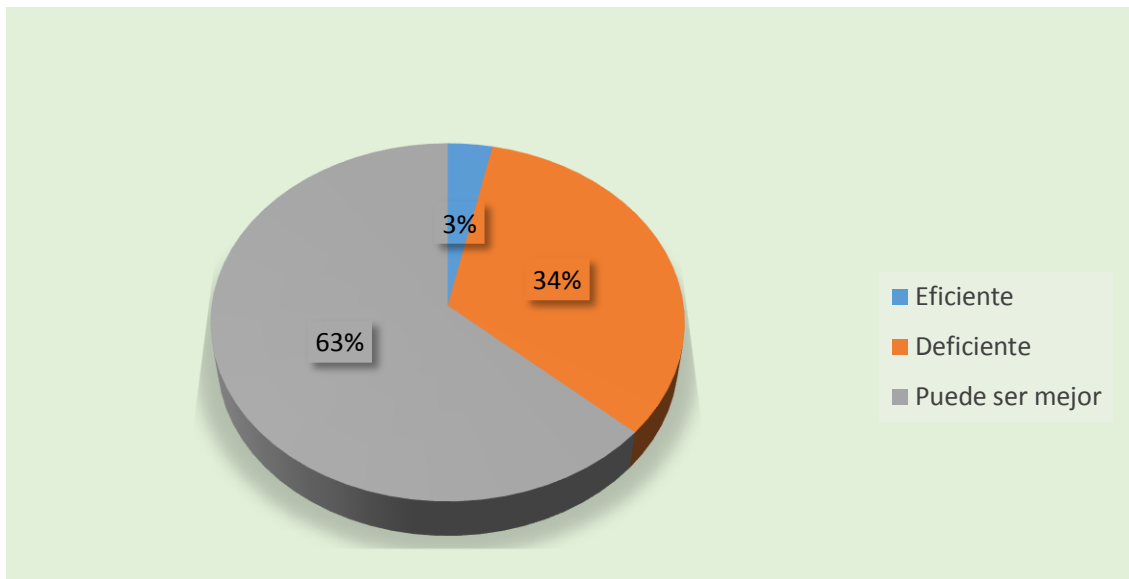
12. ¿Según su punto de vista como se han manejado a la fecha los recursos financieros de la Municipalidad?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los trabajadores de cómo se han manejado los recursos financieros de la municipalidad.

Cuadro N°15

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Eficiente	1	3%
Deficiente	10	33%
Puede ser mejor	19	63%
Total	30	100%

Gráfico N°15



Interpretación: la administración eficiente del recurso financiero es un factor importante para los miembros de los comités ya que a la fecha no se cuenta con un presupuesto asignado y ellos no cuentan con un respaldo económico para poder proyectar actividades a largo plazo.

13. Cómo miembro de los comités, ¿En qué área quisiera se le impartieran capacitaciones?

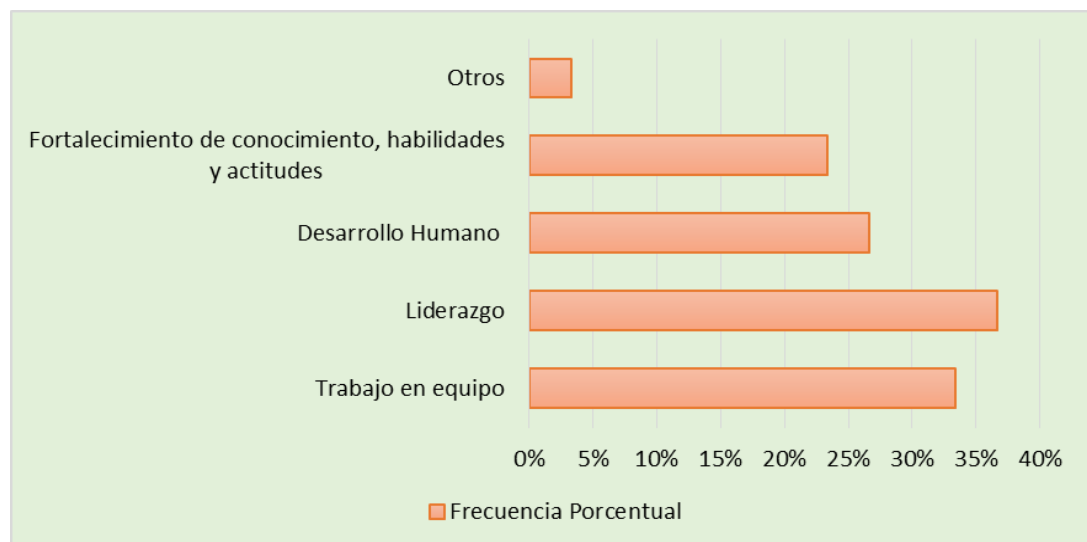
Objetivo: Conocer en qué área los miembros necesitan capacitación para desempeñar sus funciones dentro de los comités.

Cuadro N° 16

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Trabajo en equipo	10	33%
Liderazgo	11	37%
Desarrollo Humano	8	27%
Fortalecimiento de conocimiento, habilidades y actitudes	7	23%
Otros	1	3%

n = 30

Gráfico N° 16



Interpretación: el trabajo en equipo influye en las personas de manera positiva porque permite que exista compañerismo, buenos resultados y produce satisfacción en las tareas asignadas considerando que los miembros de los comités es un conjunto de personas tener capacitaciones que motiven al equipo es importante porque contribuye al desarrollo humano.

14 ¿Mencione que instituciones y organizaciones les proporcionan asesoría sobre el desempeño de los comités?

Objetivo: Conocer la opinión de los miembros de los comités que instituciones le brindan asesoría para el funcionamiento de los comités.

A través de las encuestas se han recolectado diferentes opiniones provenientes de los miembros de los diferentes comités de la Alcaldía de Cuscatancingo. Dichas opiniones que cada miembro menciona son las siguientes.

- ✓ Ministerio de trabajo
- ✓ Desconoce
- ✓ Ninguna
- ✓ Ministerio de Salud
- ✓ COMURES

La institución que le proporciona asesoría es el Ministerio de Trabajo.

15 ¿A quién acuden cuando se tienen inconvenientes para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la perspectiva de cada miembro, cuándo tiene dificultades a la toma de decisiones.

A través de las encuestas, se han recolectado diferentes opiniones provenientes de los miembros de los comités de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo donde nos mencionan diferentes opiniones las cuales son la siguiente.

- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Presidente del comité
- ✓ Gerente general

El presidente de cada comité es considerado por los miembros el más idóneo ante el desarrollo de consultas o actividades.

Anexo 4.

Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.



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



Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

I. DATOS GENERALES.

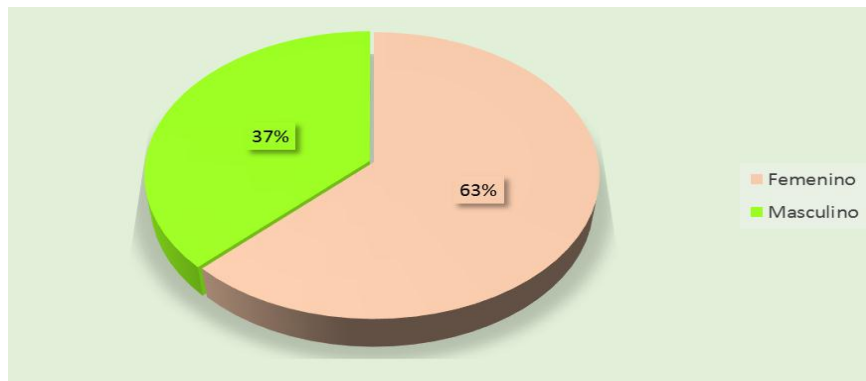
d. Género

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 17

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Femenino	47	63%
Masculino	28	37%
Total	75	100%

Gráfico N° 17



Interpretación: la disposición para el trabajo en equipo y el buen trato son capacidades presentes en las mujeres las competencias femeninas naturales son una ventaja del género, esta podría ser una razón por la que en la municipalidad prevalece este género.

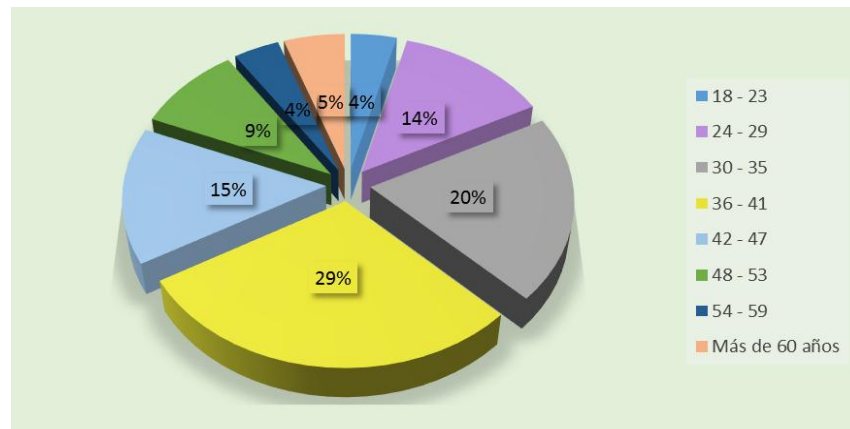
e. Edad

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 18

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 - 23	3	4%
24 - 29	10	13%
30 - 35	15	20%
36 - 41	22	29%
42 - 47	11	15%
48 - 53	7	9%
54 - 59	3	4%
Más de 60 años	4	5%
Total	75	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: los empleados en la municipalidad son personas adultas. Esta información permite enfocarse en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a jóvenes trabajadores como adultos y así conocer diferentes opiniones que puedan contribuir a la solución de los problemas de la municipalidad.

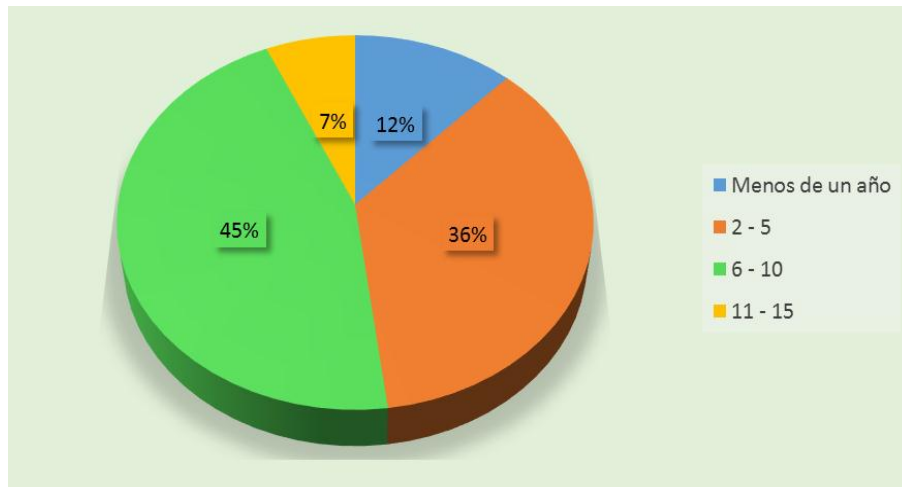
f. Tiempo de laborar en la municipalidad.

Objetivo: Identificar el tiempo que tienen los empleados de operar en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N°19:

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Menos de un año	9	12%
2 - 5	27	36%
6 - 10	34	45%
11 - 15	5	7%
Total	75	100%

Gráfico N°19



Interpretación: se identificó que los empleados se encuentran desde la gestión anterior del Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín, por lo tanto poseen mayor conocimiento de los problemas y necesidades que la municipalidad enfrenta.

DATOS DE CONTENIDO.

Pregunta 1

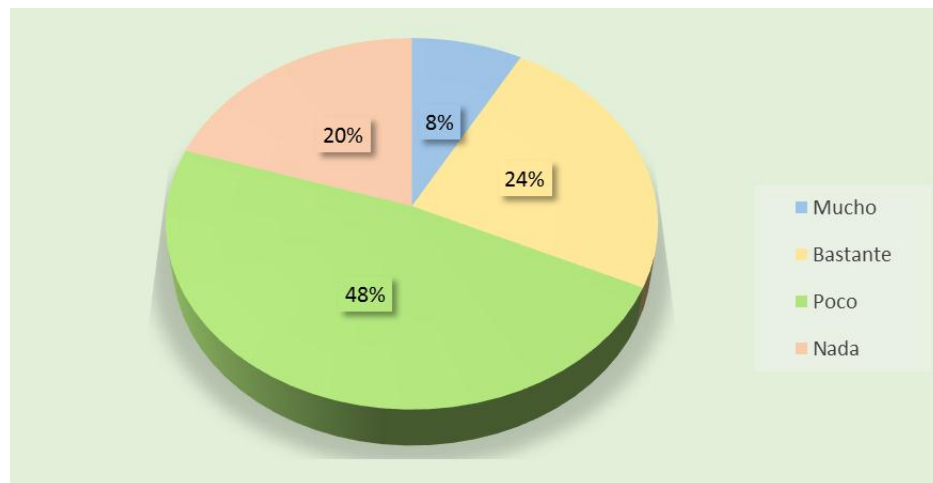
¿Conoce de la creación de los comités en la municipalidad?

Objetivo: Determinar el conocimiento que los empleados tienen sobre los inicios de los comités, además de la imagen percibida por estos.

Cuadro N°20

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	6	8%
Bastante	18	24%
Poco	36	48%
Nada	15	20%
Total	75	100%

Gráfico N°20



Interpretación: se conoce poco de la creación de los comités debido a que no existe involucramiento de los mismos. Importante destacar que algunos de los empleados conoce lo suficiente de la creación de estos. Es evidente que se necesita de tácticas para conseguir que se mantengan informados acerca de la formación, desarrollo y funcionamiento de ellos.

Pregunta 2

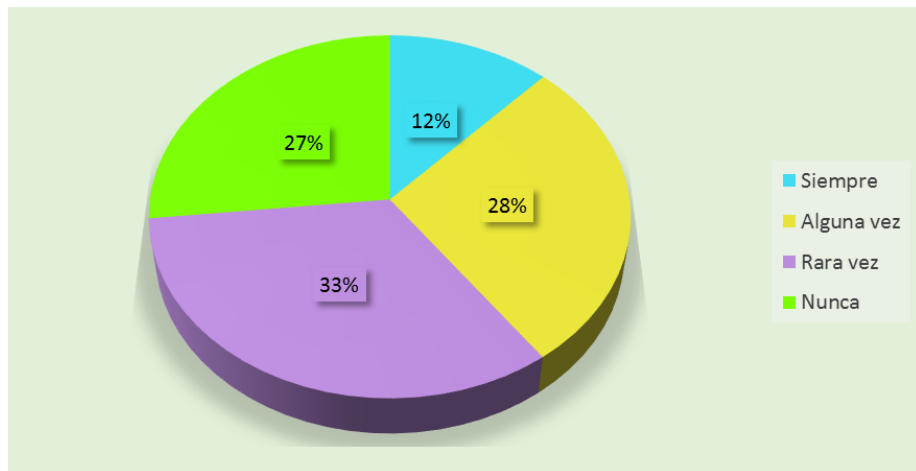
Como empleado, ¿cuentan con el acceso a la información sobre los comités?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con acceso a la información sobre los comités.

Cuadro N°21

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	9	12%
Alguna vez	21	28%
Rara vez	25	33%
Nunca	20	27%
Total	75	100%

Gráfico N°21



Interpretación: el acceso a la información para los empleados es muy importante porque promueve la transparencia e impulsa la confianza con las autoridades centrales, actualmente los empleados no tienen interés de saber lo que pasa con los comités debido a que no se relacionan con el personal de la municipalidad.

Pregunta 3

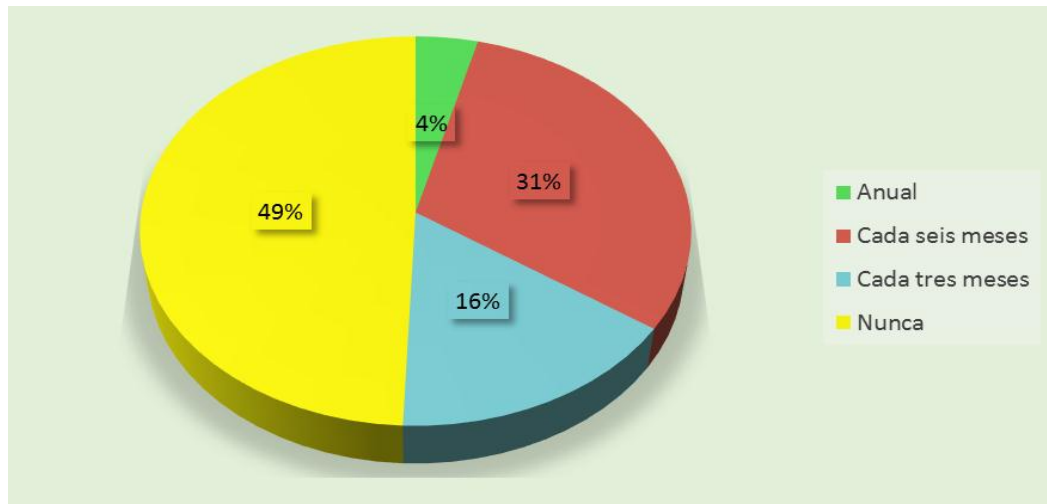
¿Con qué frecuencia los comités se reúnen en la Municipalidad?

Objetivo: Identificar si los comités realizan reuniones periódicas para dar a conocer sus necesidades a la municipalidad.

Cuadro N°22

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Anual	3	4%
Cada seis meses	23	31%
Cada tres meses	12	16%
Nunca	37	49%
Total	75	100%

Gráfico N°22



Interpretación: es de suma importancia que los comités se reúnan periódicamente porque es una forma de integración para conseguir que los empleados se acerquen a participar y brindar sus puntos de vista.

Pregunta 4

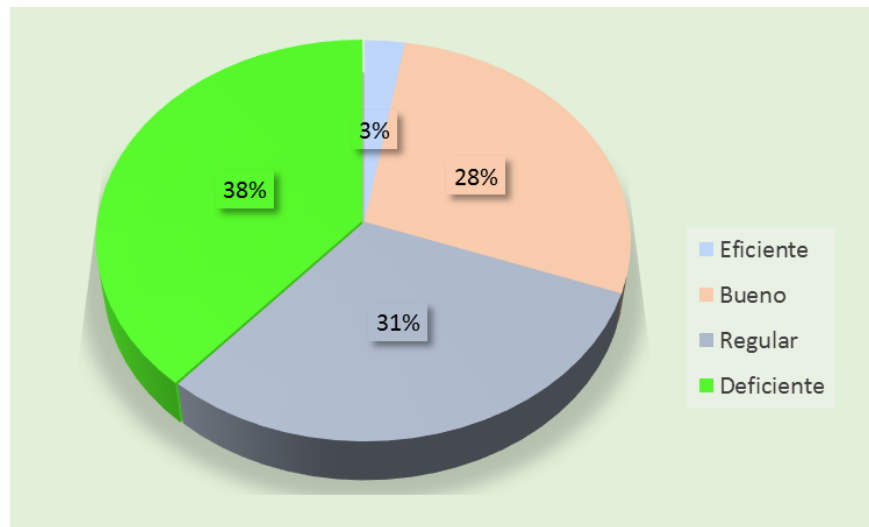
¿De qué manera califica la gestión de los comités de la Municipalidad?

Objetivo: Especificar si los empleados se sienten satisfechos con la gestión de los comités.

Cuadro N°23

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Eficiente	8 - 10	2	3%
Bueno	7 - 8	21	28%
Regular	6 - 7	23	31%
Deficiente	5 - 6	29	39%
Total		75	100%

Gráfico N°23



Interpretación: los comités no realizan esfuerzos para su buen funcionamiento. La poca claridad sobre sus funciones, responsabilidades, la ausencia de información, y los escasos espacios de participación de éstos podrían ser las causas de estas consideraciones.

Pregunta 5

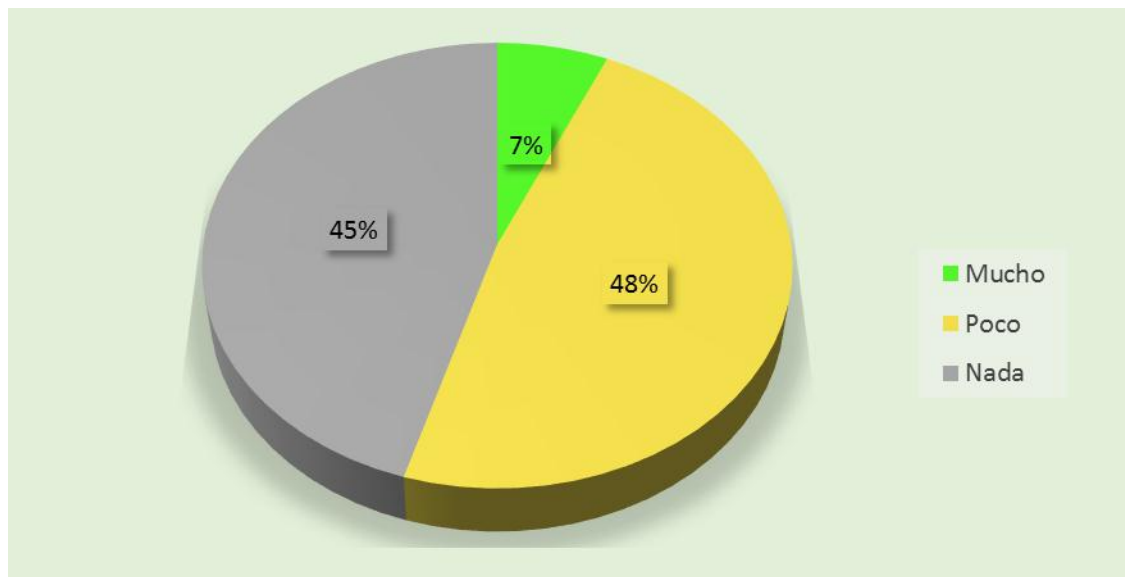
¿Posee conocimiento de la forma de operar de los comités, es decir, su organización y planes?

Objetivo: Analizar que los empleados estén conscientes de todo el trabajo realizado por los comités, además de la forma de operar en la municipalidad.

Cuadro N°24

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	5	7%
Poco	36	48%
Nada	34	45%
Total	75	100%

Gráfico N°24



Interpretación: la organización y planificación ayuda a que las personas trabajen eficientemente en sus actividades actualmente el resultado de la mala administración, falta de comunicación e inclusión de los comités en la municipalidad ha llevado a que no se desarrolle una buena gestión.

Pregunta 6

Si conoce del funcionamiento de los comités, ¿Cree que les faltan elementos para mejorar su desempeño?

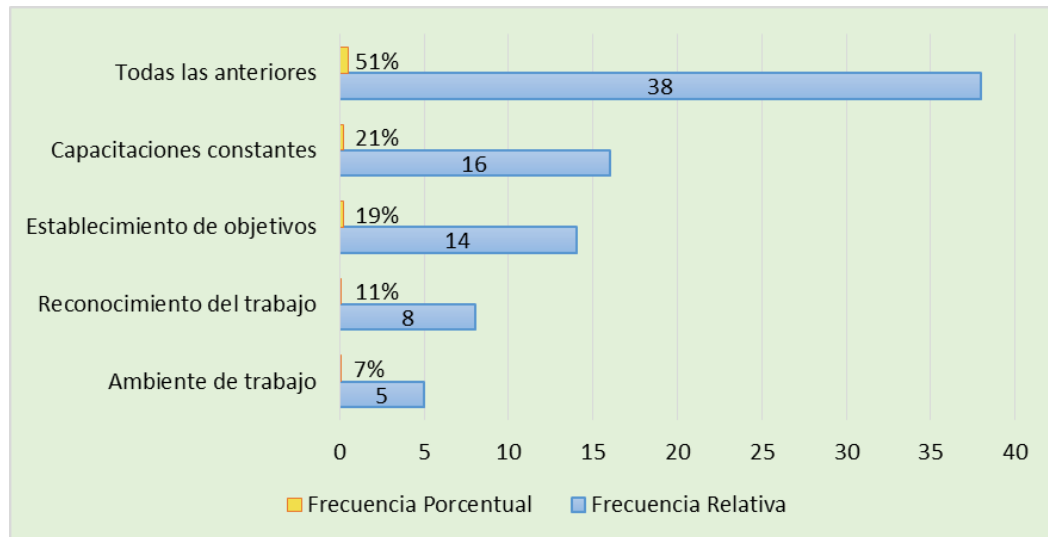
Objetivo: Conocer de qué manera los comités pueden mejorar su desempeño.

Cuadro N°25

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ambiente de trabajo	5	7%
Reconocimiento del trabajo	8	11%
Establecimiento de objetivos	14	19%
Capacitaciones constantes	16	21%
Todas las anteriores	38	51%

n = 75

Gráfico N°25



Interpretación: los empleados están conscientes que si no se capacita constantemente, no se establecen objetivos, no hay un ambiente laboral adecuado, ni se reconoce el trabajo de los comités, no habrá un mejor desempeño de éstos.

Pregunta 7

Cómo empleado, ¿Cómo considera que los comités pueden mejorar su desarrollo y funcionamiento en la Municipalidad?

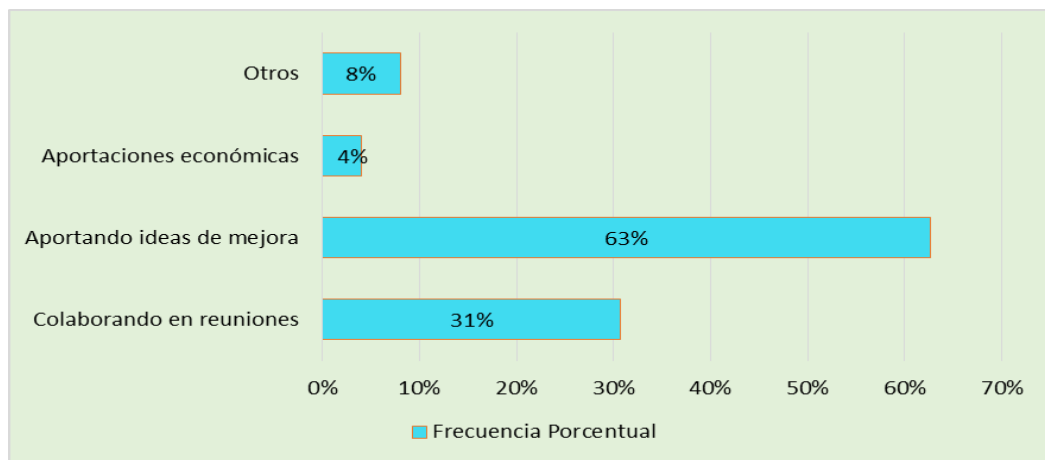
Objetivo: Identificar los elementos necesarios para que los comités se desarrollen y funcionen de la mejor manera.

Cuadro N°26

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Colaborando en reuniones	23	31%
Aportando ideas de mejora	47	63%
Aportaciones económicas	3	4%
Otros	6	8%

n = 75

Gráfico N°26



Interpretación: se debe aportar ideas de mejora, ya que sólo de esta manera se puede tener una participación en la toma de decisiones que realizan los comités para poder encontrar una pronta respuesta a los problemas actuales.

Pregunta 8

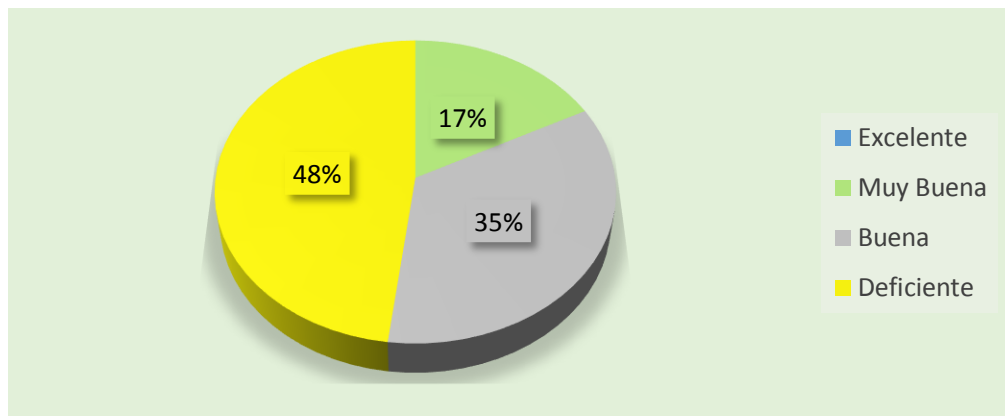
¿Cómo califica la administración actual de los comités?

Objetivo: Conocer cómo consideran los empleados la gestión actual de los comités, conociendo de esta manera el concepto que tienen sobre éstos.

Cuadro N° 27

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	8 - 10	0	0%
Muy Buena	7 - 8	13	17%
Buena	6 - 7	26	35%
Deficiente	5 - 6	36	48%
Total		75	100%

Gráfico N° 27



Interpretación: una administración eficiente de los recursos es importante para alcanzar objetivos establecidos y desarrollar capacidades para una buena gestión, sin embargo este aspecto es un punto de mejora que debe tomar en cuenta la municipalidad para plantear acciones que contribuyan al desarrollo constante de los comités.

Pregunta 9

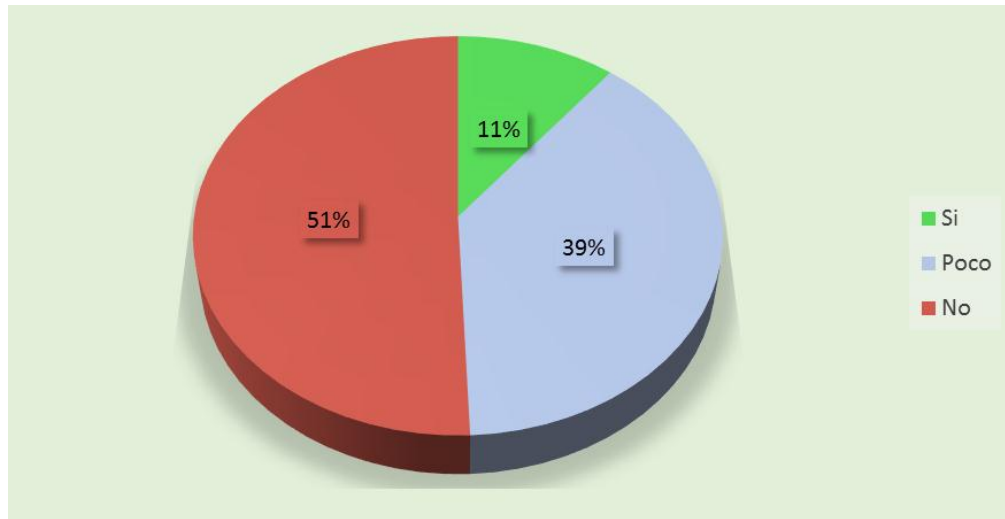
¿Tiene conocimiento de las necesidades y problemas actuales de los comités?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de los problemas actuales que enfrentan los comités.

Cuadro N°28

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	8	11%
Poco	29	39%
No	38	51%
Total	75	100%

Gráfico N°28



Interpretación: que los empleados conozcan sobre las necesidades actuales de los comités, es muy importante porque se puede promover el acercamiento de ellos a la participación e inclusión en la toma de decisiones y solventar la situación actual.

Pregunta 10

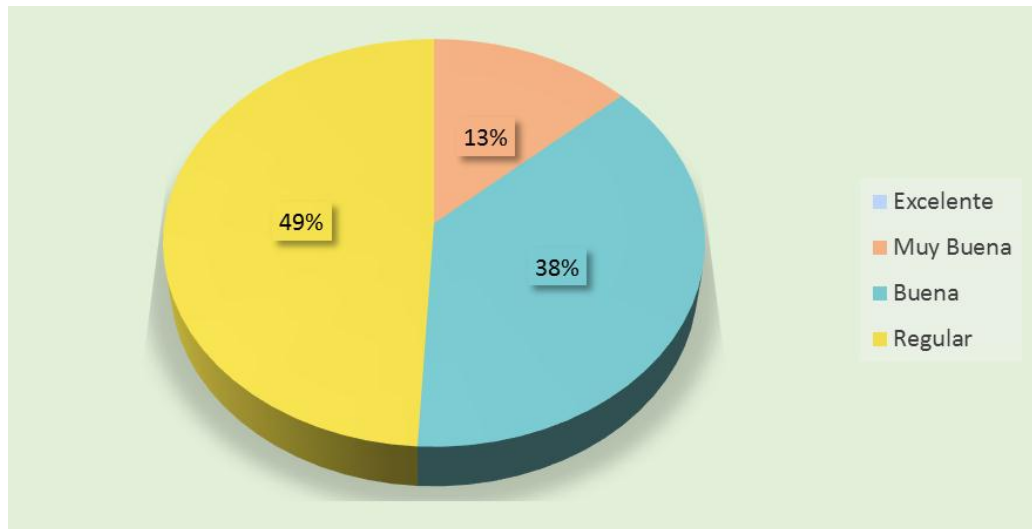
¿Qué imagen percibe de los comités?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre los comités.

Cuadro N°29

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	8 - 10	0	0%
Muy Buena	7 - 8	10	13%
Buena	6 - 7	28	38%
Regular	5 - 6	37	49%
Total		75	100%

Gráfica N°29



Interpretación: las impresiones de los empleados son negativas en cuanto a los comités, se debe de trabajar de manera inmediata en establecer formalidad y organización que permita a los miembros establecer sus proyecciones y dar a conocer sus alcances.

Pregunta 11

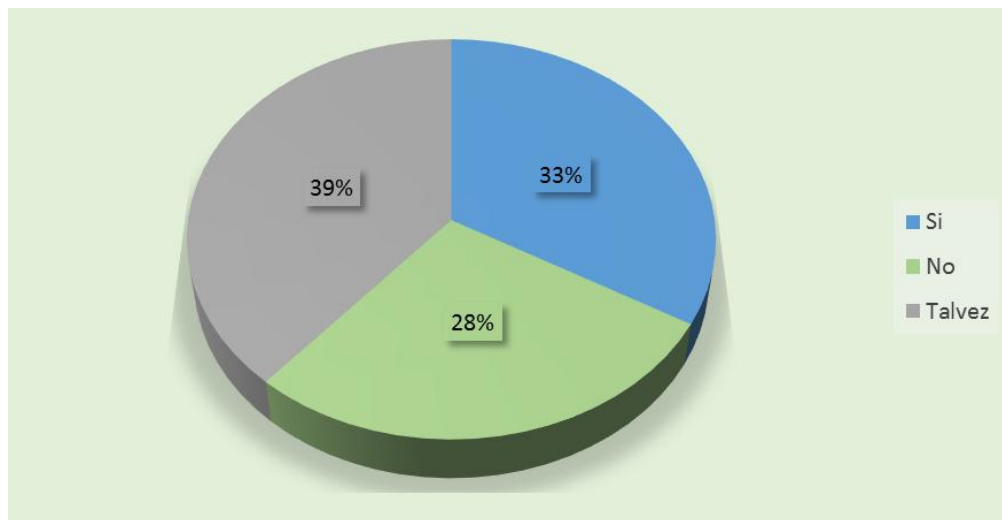
Cómo empleado, ¿Estaría dispuesto a integrar alguno de los comités?

Objetivo: Determinar si los empleados contemplan la idea de formar parte de algún comité.

Cuadro N°30

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	25	33%
No	21	28%
Tal vez	29	39%
Total	75	100%

Gráfico N°30



Interpretación: los empleados se encuentran indecisos al momento de formar parte de alguno de los comités debido a que se tienen dudas e inquietudes acerca de la ejecución, desarrollo y funcionamiento de actividades, estableciendo un plan de incentivos para la participación se puede lograr interés para la inclusión de nuevos miembros.

Pregunta 12

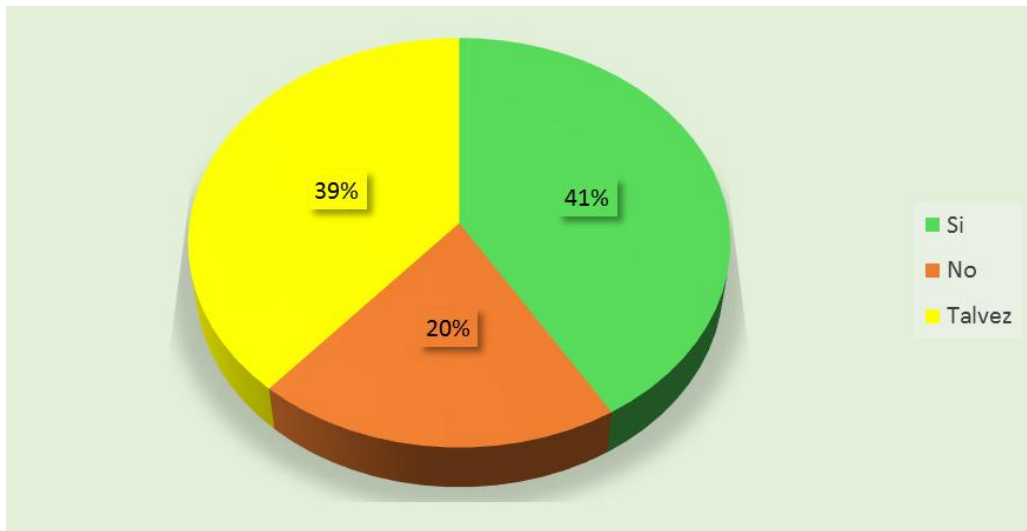
¿Cree usted que los comités contribuyen a la interrelación empleados y usuarios?

Objetivo: Conocer si los empleados creen que los comités ayudan a que haya una mejor relación entre todos los empleados de la municipalidad.

Cuadro N°31

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	31	41%
No	15	20%
Tal vez	29	39%
Total	75	100%

Gráfico N°31



Interpretación: las relaciones interpersonales conllevan a generar un buen clima de trabajo el cual es aceptado para que cada miembro realice cada una de sus actividades con eficiencia, lo que al mismo tiempo crea un buen compañerismo y mejor desempeño.

Pregunta 13

¿En qué cree usted se deberían capacitar a los miembros de los comités?

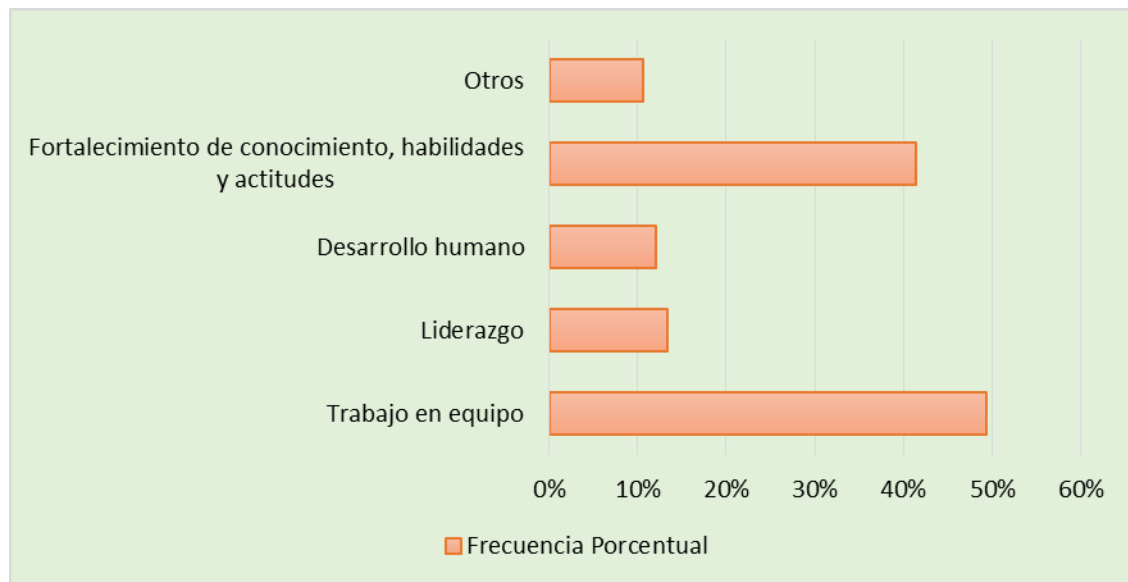
Objetivo: Determinar las sugerencias de capacitaciones de los empleados hacia los comités, para su mejor desarrollo y funcionamiento.

Cuadro N°32

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Trabajo en equipo	37	49%
Liderazgo	10	13%
Desarrollo humano	9	12%
Fortalecimiento de conocimiento, habilidades y actitudes	31	41%
Otros	8	11%

n = 75

Gráfico N° 32



Interpretación: se debe fortalecer el trabajo en equipo, debido que si se trabaja en común se logran los objetivos trazados, así mismo el conocimiento, habilidades y actitudes de los miembros son muy importantes para desarrollar las actividades de acuerdo a su rol.

Pregunta 14

¿Qué recomendación le daría a los comités?

Objetivo: Conocer ideas por parte de los empleados que permitan un desarrollo a los comités, ya que estas recomendaciones ayudarán a mejorar en todo aspecto la situación actual de los comités.

A través de las encuestas se han recolectado diferentes opiniones provenientes de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Dichas opiniones o ideas pueden contribuir de manera positiva a la municipalidad.

Entre las principales recomendaciones están:

- ✓ Realizar reuniones de manera más frecuente y de esta forma percibir ideas que los empleados de la municipalidad tengan hacia los comités para contribuir al buen funcionamiento de éstos.
- ✓ Mejorar la comunicación entre los miembros de los comités y todos los demás empleados de la municipalidad, esto con el fin de mantener informada a la población sobre los problemas, necesidades o nuevos proyectos que quiere lograr la municipalidad. Esto contribuye al debate de soluciones.
- ✓ Tener más acercamiento como comités, al personal de la municipalidad porque muchas veces no se sabe que hacer al momento de presentarse un inconveniente.
- ✓ Mejorar la distribución del tiempo, puesto que según comentan los empleados las reuniones se hacen sin ningún fin y no se les da seguimiento a estas.
- ✓ Tomar en cuenta a todos empleados, que la administración busque un mecanismo para motivar a los miembros de los comités y que se les proporcione recursos para su mejor desempeño.
- ✓ Darse a conocer, involucrarse con toda la municipalidad.
- ✓ Trabajar en equipo, saber aceptar sugerencias, ser responsables y sumar más miembros a los comités.
- ✓ Escuchar propuestas e ideas, y buscar el beneficio de todos.
- ✓ Dar seguimiento a las reuniones que tengan.

- ✓ Trabajar con base a un plan y lo socialicen con todos los empleados.
- ✓ Comunicar y dar cuentas de sus labores como miembros de comités.
- ✓ Unificar esfuerzos y planificar bien las actividades a realizar.

Estas recomendaciones que han aportado los empleados pueden ser de gran utilidad para el desarrollo, funcionamiento y ejecución de actividades de los comités, sin embargo aunque los empleados hagan estas recomendaciones, se debe de hacer un gran esfuerzo por parte de la municipalidad y todas las entidades involucradas para mejorar el desempeño de los comités.

Anexo 5.

**Guía de Observación realizada en la
Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.**



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



Guía de observación realizada en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Objetivo: Anotar puntos importantes sobre la Municipalidad que sirvan de apoyo a la información recolectada en la entrevista y las encuestas con la finalidad de conocer la realidad actual de la Alcaldía.

DATOS GENERALES

Área por observar: Instalaciones de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

A. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Higiene del lugar**

Las instalaciones de la Alcaldía en cuanto a la limpieza es muy buena se cuentan con cuatro ordenanzas que dan el mantenimiento de aseo al edificio y las áreas que están fuera de él, su trabajo lo cumplen de manera eficiente puesto que se observó limpieza.

✓ **Vegetación**

La vegetación en las instalaciones es muy poca, se observaron plantas ornamentales.

✓ **Sonidos**

En cuanto a los ruidos como el edificio se encuentra sobre la calle principal del municipio se perciben sonidos de todos los vehículos y transporte colectivo que pasan por el lugar.

✓ **Clima**

El clima es bastante cálido.

B. INFRAESTRUCTURA

✓ **Oficinas**

En cuanto a las oficinas se puede decir que algunas son un poco reducidas, se pudo observar que hay saturación de papelería dentro de ellas.

✓ **Cuartos de control**

No se observó cuartos de control.

✓ **Tanques**

No se observó tanques.

✓ **Cisterna**

Se nos mencionó que la municipalidad cuenta con una cisterna.

✓ **Servicios sanitarios**

Se pudo observar que los servicios sanitarios se encuentran en buen estado y limpios.

Anexo 6.

Imágenes de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

