

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“MODELO DE DIRECCIÓN PARA LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL
GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL EN CHALATENANGO”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Mejía Alas, Omar
Trujillo Cerros, Welner Giovanni
Velásquez Vásquez, Marcela Alejandra

Para optar al grado de:

Licenciatura en Administración de Empresas.

Mayo 2014

San Salvador,

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING.MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: MASTER.ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO: M.B.A. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: LICDA. TERESA DE JESUS FLAMENCO DE GUILLEN

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC.RAFaelARISTIDES CAMPOS

MAYO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS.

- Doy gracias a Dios Padre Todo Poderoso por la sabiduría, la fuerza y el coraje dado para no desmayar en este gran esfuerzo realizado , a mi Mamá a quién dedico este logro tan especial María Elena Alas por el amor incondicional y el apoyo en todo momento, a mis hermanos quienes estuvieron en momentos muy difíciles, a nuestra docente director por su apoyo para realizar este trabajo, a una amiga muy especial de la familia que me apoyo incondicionalmente al inicio de la carrera ,Silvia Gregory, al equipo de trabajo que me acompañó en los dos últimos años de la carrera y a mis amigos de trabajo Marcela Alejandra Velásquez Vásquez y Welner Giovanni Trujillo Cerros. **OMAR MEJIA**
- Le doy infinitamente gracias a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi carrera y por las bendiciones que ocurrieron en ella, estoy muy agradecido con toda mi familia especialmente a mi mamá que me apoyo incondicionalmente y a mi papá que me enseñó a siempre seguir adelante, agradezco a todas las personas que han sido parte importante para concluir mi carrera universitaria, me siento muy agradecido con mi equipo de tesis a Marcela Alejandra Velásquez Vásquez que tanto en la tesis como en toda la carrera estuvo a mi lado dándome un gran apoyo y a Omar Mejía.**WELNER TRUJILLO.**
- Inmensamente agradecida con Dios por brindarme una de tantas bendiciones como lo es culminar mi formación profesional; a cada uno de los miembros de mi familia en especial a mi abuelo-papá Alberto Vásquez (Q.D.D.G.) quién siempre me enseñó a nunca darme por vencida a pesar de las dificultades; a mi mamá Sandra Vásquez quién con mucho sacrificio, esfuerzo y orientación de Dios fue quien me impulsó a superarme, brindándome apoyo incondicionalmente para poder culminar mi carrera; a mi hno. Ricardo quién estuvo en todo momento conmigo; a mis líderes espirituales y familias del M.C.Kerygma: Cáceres Marengo, Trejo Brizuela, Batres Alvarado, amigas(os), compañeras(os) y jefaturas del lugar de trabajo; a mi amigo Omar por ser un gran apoyo y a Welner Trujillo. **MARCELA V. VASQUEZ**

INDICE

Contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO PARA EL MODELO DE DIRECCIÓN PARA LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL EN CHALATENANGO.....	1
GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Reglamento Interior del Poder Ejecutivo.....	1
1.2. Viceministerio de Seguridad Pública.....	2
1.3. Ministerio de Gobernación.....	3
1.4. Atribuciones encomendadas al Ministerio de Gobernación según Decreto No 125 del 5 de diciembre de 2006.....	3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
1. Organigrama del Ministerio de Gobernación.....	5
2. Misión, Visión y Valores.....	6
2.1. Misión.....	6
2.2. Visión.....	6
2.3. Valores Institucionales.....	6
MARCO LEGAL REGULATORIO.....	9
1. Constitución de la República.....	9
2. Decreto 54, Creación de Gabinetes de Gestión Departamental.....	9
3. Ley del Régimen Político.....	11
4. Código de Salud.....	11
5. Ley Tributaria Municipal.....	11
6. Código de Comercio.....	11
7. Ley de acceso a la Información Pública.....	11
8. Ley Orgánica de AFI.....	11
9. Código de Familia.....	11
10. Ley de Ética Gubernamental.....	12

11.	Ley de Expropiación y de Ocupación de Bienes por el Estado.....	12
12.	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.....	13
GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....		15
1.	Datos Geográficos.....	15
2.	Actividades que desempeñan en la actualidad dentro del GGD.....	16
DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL.....		18
1.	Proyectos de una Entidad.....	18
1.1.	Concepto.....	18
1.2.	Importancia.....	18
1.3.	Clasificación de Proyectos.....	19
1.4.	Etapas de un proyecto.....	20
2.	Procesos de una Entidad.....	21
2.1.	Definición:.....	21
2.2.	Diferencia de Procesos y Proyectos.....	21
2.3.	Reingeniería de Procesos.....	21
3.	Dirección de una Entidad.....	22
3.1.	Definición.....	22
3.2.	Importancia.....	23
3.3.	Elementos de una Buena Dirección.....	23
3.4.	Teorías Básicas de la Dirección.....	23
4.	La Comunicación y el Proceso de Comunicación de una Entidad.....	24
4.1.	Tipos de Comunicación.....	25
4.2.	Proceso de la Comunicación.....	26
5.	Liderazgo de una Entidad.....	26
5.1.	Acción en el grupo.....	26
5.2.	Cualidades del Liderazgo.....	27
5.3.	Estilo de Liderazgo.....	27
ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN.....		28
1.	Estructura de la Alta Dirección.....	28
2.	Direcciones Superiores.....	29
3.	Trabajo en Equipo en la Alta Dirección.....	30

4. Como nutrir el Cerebro y la Toma de Decisiones.....	32
MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	33
1. Ejemplo de Modelo de Dirección Estratégica.....	33
2. Premisas para el Modelo de Dirección.....	33
3. Pasos para la elaboración del Modelo de Dirección Estratégica.....	34
CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNOSTICO SOBRE LA EFICIENCIA Y APLICABILIDAD DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO.....	36
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	36
1. Métodos a Utilizar.....	36
1.1. Método Analítico.....	36
1.2. Método Deductivo.....	36
2. Tipo de Investigación.....	36
2.1. Investigación Descriptiva.....	36
2.2. Investigación Documental.....	37
2.3. Investigación de Campo.....	37
3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
3.1. La Encuesta.....	37
3.2. La Entrevista.....	37
4. Fuentes de Información.....	38
4.1. Primarias.....	38
4.2. Secundarias.....	38
5. Delimitación del Universo y la Muestra.....	38
5.1. Determinación del Universo.....	38
5.2. Determinación de la Muestra.....	38
6. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.....	41
DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL GGD CHALATENANGO.....	60
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
CAPITULO III: MODELO DE DIRECCIÓN PARA LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL EN CHALATENANGO.....	63

CONSIDERACIONES GENERALES DE MODELO DE DIRECCIÓN.....	63
1. Descripción del Modelo de Dirección.....	63
2. Importancia.....	63
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MODELO DE DIRECCIÓN DEL GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO.....	64
1. Misión Propuesta.....	64
2. Visión Propuesta.....	64
3. Valores, Principios.....	64
3.1. Valores:.....	65
4. Estructura Organizacional del GGD de Chalatenango.....	67
5. Descripción de la Estructura Organizacional del GGD.....	67
5.1. Coordinador.....	67
5.2. Asesoría Institucional:.....	68
5.3. Apoyo a la coordinación.....	70
ESTRUCTURA DE TRABAJO POR CADA MESA DEL GGD.....	72
1. Descripción.....	72
2. Institucionalización:.....	73
PROPUESTA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	74
1. Proceso Informativo.....	74
2. Cuadro de Acciones en la Comunicación.....	75
3. Flujograma de Actividades.....	76
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.....	77
1. Instrumentos de Medición de la Motivación y Liderazgo.....	77
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN PARA EL GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO.....	88
1. Introducción.....	88
2. Objetivos.....	88
2.1. General.....	88
2.2. Específicos.....	89
3. Recursos.....	89
3.1. Humanos.....	89

3.2	Técnicos	89
4.	Etapas del plan de implementación.....	89
	PRESUPUESTO.....	91
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN.....	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	ANEXOS.....	96
1.	Cuestionario	96
2.	Cuestionario para el Gobernador.....	99
3.	Cuadro de Siglas	101
4.	Glosario	102

RESUMEN

El 18 de diciembre del 2,001, por decreto No 124. Se constituyó el art. 34 y su epígrafe, creándose el Ministerio de Gobernación, y se establecieron sus atribuciones. Se adicionó el art. 34-A. se derogó el art. 44. El nuevo decreto en su art. 5 declara "cuando en las disposiciones legales o reglamentarias se menciona el Ministerio del Interior, o al Ministerio de Seguridad y Justicia o al titular de los mismos, se entenderá referido al Ministerio de Gobernación o a su titular, respectivamente, debido a que el Ministerio de Seguridad y Justicia, se fusionó con el Ministerio del Interior y fue absorbido en sus atribuciones para el recién creado Ministerio de Gobernación como un solo Ministerio.

En el año 2010 se crea el decreto No 54, referente al art. 200 al 249 de la Constitución de la República de El Salvador, por el actual Presidente Mauricio Funes Cartagena donde menciona la creación y acciones del Gabinete de Gestión departamental en coordinación con el Gobernador Departamental.

Un aporte importante se proporciona a través de la realización de una investigación que permita mejorar la institucionalización dentro del Gabinete de Gestión Departamental, para ello se plantea los siguientes objetivos:

- Conceptualizar la teoría que comprende una buena dirección en las acciones, programas del Gabinete de Gestión Departamental.
- Diagnosticar el trabajo actual de dirección y seguimiento a las acciones, programas del Gabinete de Gestión Departamental.
- Proponer un Modelo de Dirección basado en las herramientas administrativas correspondientes a la Dirección del Proceso Administrativo como un organismo estructural, comunicación, liderazgo y motivación para el Gabinete de Gestión Departamental.

Se hizo uso del Método Analítico, para analizar e interpretar por parte cada elemento del fenómeno a investigar, así mismo se utilizó el Método Deductivo porque se investiga de lo general a lo particular. Se utilizaron diferentes técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación directa; e instrumentos tales como: la

guía de entrevista y el cuestionario, los cuales facilitaron la recolección, tabulación y análisis de la información, logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Por consiguiente, el análisis permitió realizar las siguientes conclusiones:

- En el GGD hay un número de funcionarios que desconocen las acciones Institucionales debido a ello hay dificultad en la institucionalización.
- El liderazgo Gubernamental es democrático y debe ejecutarse en el GGD de manera situacional tomando en cuenta los valores que rigen las políticas de operación de la institución.

Por lo cual se recomienda a la institución:

- Trabajar bajo un modelo de dirección el cual incluya la motivación, el liderazgo y la comunicación encabezado por un organigrama institucional en donde detalle cada uno de los puestos de los integrantes del GGD.
- Se debe informar constantemente de las acciones institucionales a todos sus miembros para la realización de sus funciones.

INTRODUCCIÓN

La implementación de un Modelo de Dirección para cualquier Institución, ya sea pública o privada, es de mucha importancia, si se desea mantener un nivel adecuado dentro de una dirección institucional en la que se realizan acciones y programas de acuerdo a una administración eficiente y eficaz.

El presente trabajo de investigación se realiza en el Ministerio de Gobernación, en el departamento de Chalatenango, referente al trabajo que realiza el Gabinete de Gestión Departamental, lo cual no cuenta con un Modelo de Dirección para sus acciones y programas a nivel departamental sin considerar a nivel nacional, lo que hace que en muchas ocasiones se descentralice la institucionalidad de los miembros que la integran.

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

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, el cual se integra en cuatro partes, primero se aborda los antecedentes, historia, formación y creación del Ministerio de Gobernación y Gabinete de Gestión Departamental, luego lleva un marco legal regulatorio con las leyes, códigos y decreto que los rigen, posteriormente las Generalidades del Departamento, Ministerio de Gobernación Chalatenango y Gabinete de Gestión Departamental, para finalizar los elementos fundamentales para un Modelo de Dirección.

En el capítulo II, contiene la parte metodológica que sirvió para recolectar la información de campo, así como los datos obtenidos que servirán para determinar la situación actual de la institución que permita elaborar un diagnóstico de este.

En el capítulo III, responde a una propuesta de un Modelo de Dirección para las acciones y programas del Gabinete de Gestión Departamental en Chalatenango y así mejorar el actuar e integración de todas las instituciones, se plantea como parte del Modelo un organigrama que permita la integración de todas las instituciones y agilizar de manera eficiente el trabajo de cada uno desde un coordinador que en este caso se habla del Gobernador Departamental hasta el accionar de cada mesa de gestión por sector en el Departamento, así también unas propuestas de elementos de la dirección como lo son la comunicación, liderazgo y motivación que permitirá el buen desarrollo de sus labores.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO PARA EL MODELO DE DIRECCIÓN PARA LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL EN CHALATENANGO

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Gobernación en su evolución histórica ha presentado diferentes cambios desde el nombre hasta en sus atribuciones, así por ejemplo el 1 de octubre del año de 1915, el Presidente Constitucional de la República, Don Carlos Meléndez, en Concejo de Ministros, decretó el Reglamento Interior del Órgano Ejecutivo, estableciéndose 10 ministerios, en aquel entonces nominadas y conocidas como Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores; Gobernación; Hacienda y Crédito Público; Guerra; Instrucción Pública; Justicia; Fomento; Agricultura; Beneficencia y Marina. La Secretaría de Gobernación, respondía a lo que ya antes había sido el Ministerio del Interior, en 1897, según la Ley de Presupuesto.

A la Secretaría de Gobernación fueron adscritos también Defensa Nacional y Seguridad Pública, el cual correspondía en aquel momento las relaciones del Poder Ejecutivo con los Municipios, dentro de las 18 atribuciones que le establecieron bajo ese mismo marco.

1.1. Reglamento Interior del Poder Ejecutivo

En el mismo orden mediante el Decreto No 41, de fecha 5 de mayo de 1976, se crea un nuevo Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, el cual contempla la creación de 3 Ministerios nuevos entre ellos el Ministerio de la Presidencia, Justicia y el de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, haciendo un total de 13 Ministerios o Secretarías de Estado, manteniendo entre ellos el de Gobernación pero como Ministerio del Interior, al que le asignaron 11 atribuciones:

- ✓ Organización Política y Administrativa;
- ✓ Administración de la Imprenta Nacional y Diario Oficial, cuyas publicaciones son de Carácter Oficial;
- ✓ Expropiación por causas de Utilidad Pública;
- ✓ Aprobación de Estatutos y Reconocimiento de Personas Jurídicas, de conformidad con los Artículos 543 y 558 del Código Civil, cuando por este Reglamento o Leyes Especiales no se confiera esta atribución a otra Autoridad;
- ✓ Asuntos Contencioso-Administrativos, que de acuerdo a la ley sean de su competencia;

- ✓ Migración. Naturalización de extranjeros, Reconocimiento de la Nacionalidad Salvadoreña por nacimiento y Recuperación de esta Calidad;
- ✓ Licencias a salvadoreños para aceptar empleos o Cargos Públicos que no corresponde conceder a la Asamblea Legislativa¹.
- ✓ Servicios de Correos y Telecomunicaciones, Control de Radiodifusoras y Estaciones de Televisión;
- ✓ Moralidad Pública y Diversiones: Censura legal, Control y Vigilancia de los Espectáculos Públicos;
- ✓ Relación del Poder Ejecutivo con los municipios, cuidando de que los mismos administren sus recursos en provecho de la comunidad; para ese efecto, supervisará y controlará la inversión de obras físicas municipales, y de las demás actividades determinadas por la ley².

1.2. Viceministerio de Seguridad Pública

Posteriormente mediante el Decreto No 24 de fecha 18 de abril de 1989, se crea otro nuevo Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, el cual contempla la eliminación del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, quedando únicamente 12 Ministerios, entre ellos el Ministerio del Interior que es el Objeto de Explicación.

Por ello, se creó el Viceministerio de Seguridad Pública adscrito al Ministerio del Interior y de Seguridad Pública, y se expresó que de ese Ministerio dependería la Policía Nacional Civil, y que sus atribuciones serían determinadas en Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (Decreto No 70).

Es importante señalar que este Reglamento por Decreto No 70 del 23 de diciembre de 1994, publicado en el Diario Oficial No 19 del 27 de enero de 1995, se modificó el art. 34, dándole competencia al MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA, en dos Áreas: a) AREA DEL INTERIOR Y b) AREA DE SEGURIDAD PUBLICA.

Por Decreto No 45 del 22 de mayo de 1995 D.O. No 92 de esa misma fecha se creó el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, indicándose en los considerandos de ese Decreto, que de él dependerá la Policía Nacional Civil y se deroga el Decreto No 49 del 27 de mayo de 1994.

¹De conformidad al No. 30 del Art. 47 de la Constitución de la República de El Salvador 2010.

²Reforma Introducida por DE No.7, 31 de enero de 1978, publicado en el Diario Oficial el 16 de febrero de 1978.

Como referencia también se menciona que por Decreto No 30 del 19 de mayo de 1997, D.O. No 89 de la misma fecha, se modificaron los Art., 28, 46 y 52, del Reglamento Interno del Poder Ejecutivo y se intercaló el Art. 45 A, que contiene las Atribuciones del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con el cual se convertía en 14 la cantidad de Ministerios a esa fecha.

Con el Decreto No 62 del 23 de diciembre de 1999, No 240 de esa misma fecha, se modificó el Art. 44 y se cambió el nombre del Ministerio de Seguridad Pública adicionándole y Justicia con nuevas atribuciones.

Es en este período como parte de las reformas, es que la Dirección General de Centros Penales, que pertenecía a lo que fue el Ministerio de Justicia, pasa a formar parte de lo que era el Ministerio del Interior de aquel entonces.

1.3. Ministerio de Gobernación

El 18 de diciembre de 2001, por Decreto No 124³. Se sustituyó el Art. 34 y su epígrafe, CREÁNDOSE EL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN, y se establecieron sus atribuciones. Se adicionó el Art. 34-A. Se derogó el Art. 44. El nuevo Decreto en su Art. 5 declara "Cuando en las disposiciones legales o reglamentarias se mencione al Ministerio del Interior, o al Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, o al Titular de los mismos, se entenderá referido al Ministerio de Gobernación o a su titular, respectivamente, debido a que el Ministerio de Seguridad y Justicia, se fusionó con el Ministerio del Interior y fue absorbido en sus atribuciones por el recién creado Ministerio de Gobernación como un solo Ministerio.

Finalmente por Decreto No 125 del 5 de diciembre de 2006 se modifica el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, se crea nuevamente el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, separándose oficialmente del Ministerio de Gobernación en el año 2007 y se definieron nuevas competencias para el Ministerio de Gobernación las cuales se encuentran descritas en el Decreto No 125, Art. 2 en referencia.

1.4. Atribuciones encomendadas al Ministerio de Gobernación según Decreto No 125 del 5 de diciembre de 2006.

- ✓ Tutelar y velar lo referente a la Organización Política y Administrativa de la República.

³Publicado en el Diario Oficial No. 242 del 20 de diciembre del 2001, se modificó el Art. 28.

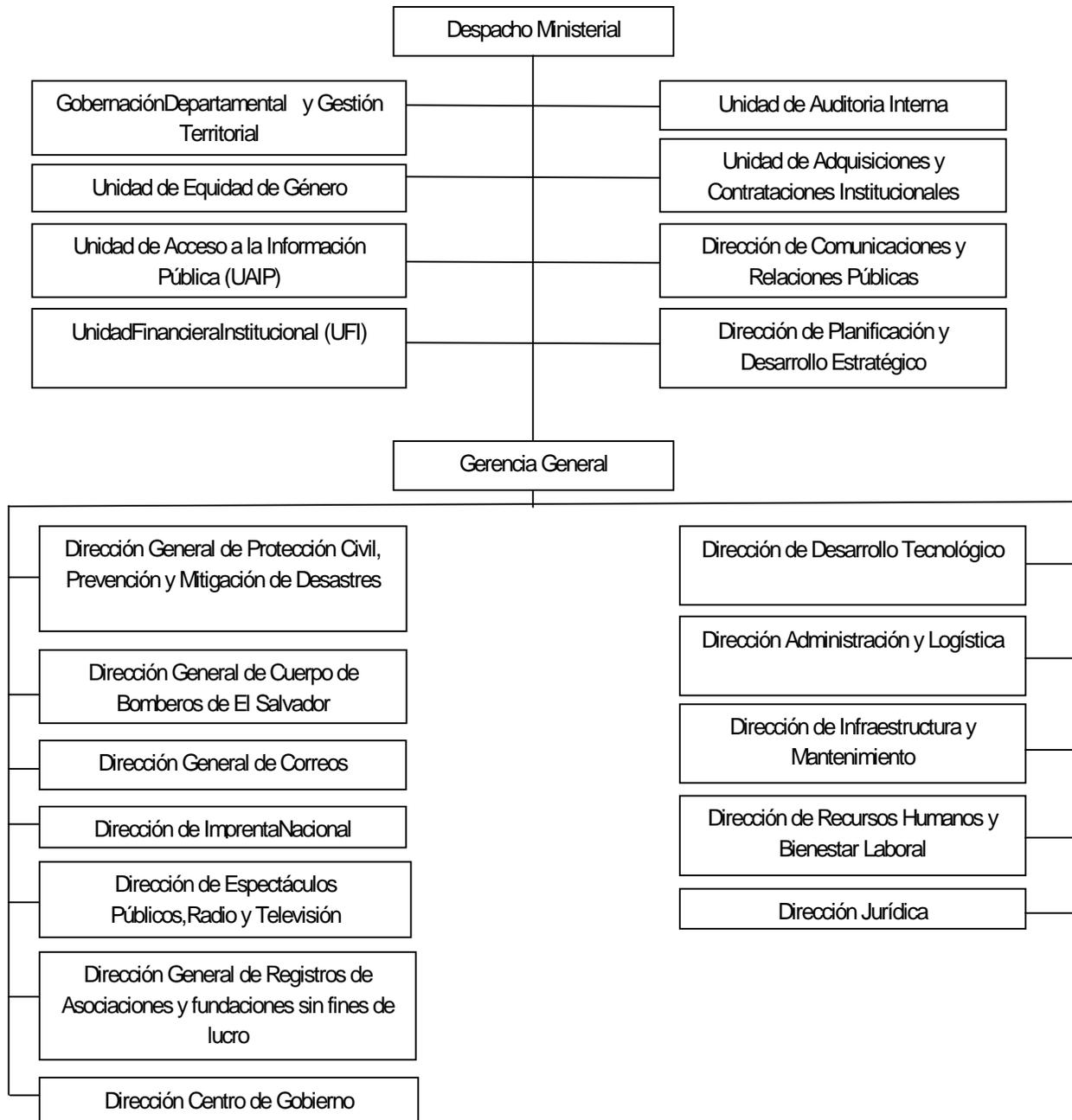
- ✓ Refrendar y comunicar los Decretos, Acuerdos, Órdenes y Providencias del Presidente de la República cuando se refieran a asuntos relativos a la Presidencia de la República; así como también aquellos relativos a asuntos que no tengan materia específica.
- ✓ Promover y fortalecer una cultura de Paz Social, especialmente a través de la Evaluación y Control del Material Cinematográfico, Emisiones Televisivas y Radiales; así como prevenir y orientar sobre la Inconveniencia de Espectáculos Públicos que propicien una pérdida de valores o promuevan un clima de violencia especialmente en niños y jóvenes.
- ✓ Organizar y Mantener un Sistema de Prevención, Orientación, Mitigación y Respuesta a desastres y emergencias de cualquier naturaleza a nivel nacional.
- ✓ Llevar la Dirección y Administración del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- ✓ Autorizar los Decretos del Presidente de la República y los Acuerdos Ejecutivos concediendo la Personalidad y Asistencia Jurídica a las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro y a las Instituciones de Carácter Religioso de conformidad con la Ley, llevando el registro de las mismas; así como autorizar las Asociaciones y Fundaciones Extranjeras para operar en el país.
- ✓ Autorizar el funcionamiento de los Centros de Arbitraje, de conformidad con la ley respectiva e imponer las sanciones por las infracciones a la misma.
- ✓ Llevar la Dirección y Administración de la Imprenta Nacional, del Diario Oficial.
- ✓ Llevar la Dirección y Administración de la Radio El Salvador.
- ✓ Llevar la Dirección y Administración de los Centros de Gobierno.
- ✓ Atender y Coordinar todo lo relacionado con el Servicio Postal Nacional e Internacional de El Salvador.
- ✓ Autorizar el funcionamiento de los Cementerios Privados, de conforme a la Ley.
- ✓ Representar al País en el Exterior, en las áreas de su competencia, en coordinación con los Organismos correspondientes.
- ✓ Ejercer las demás atribuciones y competencias establecidas por las leyes o reglamentos, las que les encomiende el Presidente de la República, así como las que no estuvieren expresamente señaladas a otras secretarías de estado.

El Ministerio de Gobernación ha experimentado diferentes cambios, tanto de nombre como de Atribuciones, pero ahora además, el cambio ha llegado con la Nueva Administración que está implementando una nueva visión de trabajo en función de la población, con una opción preferencial por los pobres.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Ministerio de Gobernación, como toda Entidad Pública y/o Privada, establece un organigrama, el cual refleja las diferentes autoridades así como responsabilidades, que cada uno de los individuos posee. De igual manera, proporciona la descripción de tareas de las diversas áreas operativas que lo componen. La cual se puede apreciar a continuación:

1. Organigrama del Ministerio de Gobernación



2. Misión, Visión y Valores

2.1. Misión.

“Garantizar la Gobernabilidad y brindar servicios en beneficio de la población a través de acciones preventivas y la organización participativa, integrando los esfuerzos institucionales para mejorar la calidad de vida de todas las personas, como una nueva forma de gobernar”.

2.2. Visión

“Ser una Institución incluyente, solidaria, transparente, moderna y eficiente, con personal competente y comprometido con el servicio, que rescata los valores éticos, morales y cívicos de la población, fortaleciendo la democracia, la justicia social y el crecimiento económico para el desarrollo humano; siendo un referente de la Gestión Pública a nivel nacional e internacional”.

2.3. Valores Institucionales

- Prevención
- Transparencia
- Ética
- Solidaridad
- Equidad
- Responsabilidad
- Lealtad

MARCO LEGAL REGULATORIO.

A continuación se detalla el decreto, los diferentes códigos y leyes que rigen el funcionamiento del Ministerio de Gobernación.

1. Constitución de la República⁴

- **Art. 200-249:** Gobierno Local, Sección Primera, Las Gobernaciones
- **Art. 62:** Sección Tercera; Educación, Ciencia y Cultura; El Gobierno está obligado a velar por su conservación y enseñanza.
- **Art.85, 86:** El Estado, su forma de Gobierno y Sistema Político.

2. Decreto 54, Creación de Gabinetes de Gestión Departamental.⁵

- ✓ **Art.1:** Crease los Gabinetes de Gestión Departamental, en adelante denominados "Gabinetes Departamentales", uno por cada departamento en los que se divide el territorio de la República, siendo catorce Gabinetes Departamentales en total, los que gozarán de carácter permanente, debiendo ser integrados por el respectivo Gobernador Departamental y por los directores, representantes o delegados departamentales, o regionales en su defecto, de cada ministerio, institución pública autónoma, descentralizada o supervisora, correspondientes al Órgano Ejecutivo, que cuenten con una organización departamental, de zona o región.
- ✓ **Art. 2 :** La coordinación de los respectivos Gabinetes Departamentales será ejercida únicamente por el Gobernador propietario y en su ausencia por el Gobernador suplente.
- ✓ **Art. 3. :** Son atribuciones del Gobernador como coordinador del Gabinete Departamental las siguientes:
 - Convocar y presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias del Gabinete Departamental
 - Coordinar con los Alcaldes y el Consejo Departamental de Alcaldes el diseño y ejecución de iniciativas y proyectos de desarrollo local.
 - Apoyar las visitas que realicen el Presidente de la República y los miembros del Gabinete de Gobierno a los departamentos.

⁴Reforma Decreto Legislativo, n° 36, fecha 27/05/2009, DO N° 102, Tomo 383, 04/07/2009

⁵Decreto 54, Diario oficial 145, S.S 3/05/2013, Decreto 38

- Institucionalizar el diálogo con la sociedad civil y las comunidades para la búsqueda de soluciones a los problemas de la población.
 - Supervisar los proyectos, programas y obras gubernamentales e informar de los mismos al Presidente de la República.
 - Analizar el desempeño de los funcionarios gubernamentales en el departamento de acuerdo a los lineamientos presidenciales, especialmente en el sentido ético de no utilizar el cargo público y las instituciones para actividades partidistas. La misión de los funcionarios públicos es servir a la población en forma eficaz, eficiente, transparente, con probidad y sin ejercer ningún tipo de discriminación por motivos políticos, sociales, económicos, religioso o de género.
- ✓ **Art. 4.** : Los objetivos principales a perseguir por los Gabinetes Departamentales serán:
- Institucionalizar la coordinación de las acciones de las dependencias gubernamentales en cada departamento para lograr una atención integral a la población
 - Evaluar la ejecución de los programas, proyectos y obras gubernamentales en el departamento, así como las dificultades o demandas de la población en la ejecución de las políticas y programas de gobierno.
- ✓ **Art. 5.** : Para cumplir con tales objetivos, los Gabinetes Departamentales contarán con las siguientes atribuciones:
- Coordinar las acciones de cada una de las dependencias gubernamentales en cada departamento para lograr una efectiva atención a la población.
 - Conocer, apoyar y promover las políticas públicas, los programas y proyectos del Gobierno, así como atender los lineamientos del Presidente de la República en el departamento.
 - Proponer las prioridades y las metas de la gestión gubernamental en el departamento.
- ✓ **Art. 6.** : Para el cumplimiento de las atribuciones enunciadas en los artículos precedentes, los Gabinetes Departamentales deberán sesionar ordinariamente una vez al mes, y extraordinariamente, cuando se advirtieren situaciones que ameriten urgente discusión.
- ✓ **Art. 7.** : Corresponderá exclusivamente al Gobernador Departamental convocar a las referidas sesiones a los directores, representantes o delegados departamentales, o en su defecto regionales, de los ministerios, instituciones públicas descentralizadas, autónomas o supervisoras correspondientes al Órgano Ejecutivo.

- ✓ **Art. 8.** : El presente Decreto entrará en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial.

3. Ley del Régimen Político⁶

- **Art. 5-42:** El Gobierno de los Departamentos.

4. Código de Salud⁷

- **Art. 150-210:** Apoyo del Gobierno y las Instituciones Públicas para velar por la salud de la ciudadanía.

5. Ley Tributaria Municipal⁸

- **Art. 154:** Toda Institución Pública, Unidades Primarias y Secundarias del Gobierno Central, como Instituciones Autónomas deben incorporar dentro del presupuesto anual , el pago de servicios municipales.

6. Código de Comercio.⁹

- **Art. 42.-**El Estado, los Municipios y, en general, cualesquiera instituciones públicas, pueden ejercer actividades comerciales.
- **Art. 43.-**Son sociedades de economía mixta aquellas que, teniendo forma anónima, están constituidas por el Estado.

7. Ley de acceso a la Información Pública.¹⁰

- **Art.53, e)-**Creación del instituto de información pública. Procedimiento para la elección.
- **Art. 3.**Son fines de esta ley:
 - a. Facilitar a toda persona el derecho de acceso a la información pública mediante procedimientos sencillos y expeditos.
- **Art.7**Entes obligados y titulares

8. Ley Orgánica de AFI¹¹

- **Art. 8.** Objetivos del SAFI.

9. Código de Familia.¹²

- **Art. 13.** Los Gobernadores Políticos Departamentales, son los facultados para autorizar matrimonios dentro del territorio nacional.

⁶Diario oficial 148,30/06/1924.

⁷Diario Oficial, tomo 299, N°86, 11/05/1988

⁸Diario Oficial, tomo 370, N°49, 10/03/2006

⁹Diario Oficial, tomo 379, N°120, 27/06/2008

¹⁰Decreto 234, 02/12/2010

¹¹Diario Oficial, tomo 379, N°71, 18/04/2001

¹²Diario Oficial, tomo 383, N°68, 14/04/2009

10. Ley de Ética Gubernamental.¹³

- **Art. 3.** Descripción de las Funciones Públicas.
- **Art. 4.** Principios Éticos.
- **Art. 5.** Deberes del Servidor Público.
- **Art.29.** Suspensión de cargos por el Tribunal de Ética Gubernamental, por actos de corrupción.

11. Ley de Expropiación y de Ocupación de Bienes por el Estado.¹⁴

- **Art. 8.** La solicitud de expropiación será dirigida al Supremo Poder Ejecutivo por el órgano del Ministerio de Gobernación, debiendo acompañarse por duplicado.
- **Art. 9.** El Ministerio de Gobernación estimare que la obra a que se refiere el memorial está comprendida en los términos de esta ley o de cualquiera otra en la cual se estableciere alguna causa de utilidad pública, emitirá resolución declarándolo así, y mandará pasar la solicitud al Juez que corresponda, con los anexos adecuados. .
- **Art. 13.** Concluido el término probatorio, el Juez pronunciará sentencia declarando si es necesario ocupar la propiedad y remitirá de oficio dentro de las veinticuatro horas, certificación del fallo al Ministerio de Gobernación.
- **Art.25.** Cuando fuere el Ministerio de Gobernación quien hubiere concedido, la escritura será otorgada por el Juez de Hacienda.
- **Art.31.** El Comisionado de Patentes de Invención remitirá al Ministerio de Gobernación oficio con detalles suficientes respecto a su objeto.
- **Art.42.** De la ocupación para provisión de agua a centros urbanos
- **Art. 47.-**La requisición será ordenada en general por el Ministerio de Gobernación, a solicitud del Ministerio de Defensa Nacional, con vista de las necesidades presentadas.
- **Art. 48.-**La autoridad que lleve a cabo la requisición, expedirá constancia por duplicado, en talonarios especiales, de las especies requisadas con indicación de la cantidad, calidad y valor, siempre que fuere posible, de los detalles y marcas útiles para su identificación.
- **Art. 49.-**De esa constancia, que será firmada por el funcionario requerido y por el propietario de la cosa ocupada, entregará a éste el original y remitirá el duplicado por el conducto debido al Ministerio de Gobernación, para los efectos de contralor.

¹³Diario Oficial, tomo 380, N°148, 12/08/2008

¹⁴Diario Oficial, tomo 341, N°212, 13/11/1998

12. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.¹⁵

- **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 adquisiciones y contrataciones 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.
- **Art. 16.-** Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y a su Presupuesto Institucional, la cual será de carácter público.
- **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 las instituciones 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.
- **Art. 21.-** Los Contratos regulados por esta Ley determinan obligaciones y derechos entre los particulares y las instituciones como sujetos de Derecho Público, para el cumplimiento de sus fines. Excepcionalmente regula la preparación y la adjudicación de los Contratos de Arrendamiento de Bienes Muebles.
- **Art. 25.-** Podrán contratar con las instituciones, las personas naturales capaces conforme al derecho común y las personas jurídicas legalmente constituidas, sean nacionales o extranjeras, siempre que no se encuentren incapacitadas.
- **Art. 31.-** Garantía de Cumplimiento de Contrato, es la que se otorgará a favor de la institución contratante, para asegurarle que el contratista cumplirá con todas las cláusulas establecidas en el contrato y que la obra, el bien o el servicio contratado, será entregada y recibida a entera satisfacción.
- **Art. 39.-** Las formas de contratación para proceder a la celebración de los contratos regulados por esta Ley.

¹⁵ Diario Oficial, tomo 385, N°203, 30/10/2009

- **Art. 42.-** Los documentos a utilizar en el proceso de contratación se denominarán Documentos Contractuales, que formarán parte integral del contrato. Dependiendo de la naturaleza de la contratación.
- **Art. 59.-** La Licitación Pública es el procedimiento por cuyo medio se promueve competencia, invitando públicamente a todas las personas naturales o jurídicas interesadas en proporcionar obras, bienes y servicios que no fueren los de consultoría.
- **Art. 79.-** Los contratos se perfeccionan y formalizan con la suscripción de los correspondientes instrumentos por las partes contratantes o sus representantes debidamente acreditados, salvo los de libre gestión en lo que bastará la emisión de la Orden de Compra y la expedición de la factura o documento equivalente en el momento de la entrega del bien o la prestación del servicio.
- **Art. 104.-** El contrato de obra pública es aquel que celebra una institución con el contratista, quien por el pago de una cantidad de dinero se obliga a realizar obras o construcciones Beneficio o interés general o administrativas, sea mediante la alteración del terreno o del subsuelo, sea mediante la edificación, remodelación, reparación, demolición o conservación, o por cualquier otro medio.
- **Art. 150.-** Sé prohíbe solicitar o recibir algún bien o servicio, a cambio de la entrega de las bases de licitación o de concurso.
- **Art. 170.-** Atendiendo a las disposiciones de esta Ley y a las demás que de ella emanen, el Ministerio de Economía, dictará las normas que deban observar las dependencias y entidades, y que tengan por objeto promover la participación de las empresas nacionales especialmente de la micro, pequeñas y medianas, con excepción de las Municipalidades que por su propia autonomía dictarán las normas a que se refiere este decreto.

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

1. Datos Geográficos

A continuación se presenta datos correspondientes al Departamento de Chalatenango.

CHALATENANGO

Gobernador: Luis Fernando Trujillo Alas



Cabecera: Chalatenango

Zona geográfica: Zona Central

Población: 192.788 habitantes

Superficie: 2,016.58 Km²

Dirección: 4a. Calle Poniente Av. Libertad # 11 Centro de Gobierno

Teléfonos: 2335-2108

FAX: 2335-2108

Municipios: 33

Metros s/nivel del mar: 400

Creación del Departamento: Por Decreto Legislativo, el 14 de febrero de 1855

Personajes Célebres: Carlos Fajardo, Miguel P. Peña, Otmara Alvarenga, Luciano Mariano

Significado del Departamento: En náhuatl, significa: "Lugar amurallado de aguas y arenas"

Lugares turísticos: Presas Hidroeléctricas "Cerrón Grande" y "5 de Noviembre.", Turicentro Agua Fría, etc.

Origen del Departamento de Chalatenango: Fundado por Ley de 14 de febrero de 1855 sancionada por el Presidente Coronel José María San Martín. Su cabecera es la ciudad de Chalatenango y constó de los Distritos o Partidos de Chalatenango y Tejutla, creados en 1786, y de Dulce Nombre de María, erigido por Ley de 15 de Julio de 1919.

2. Actividades que desempeñan en la actualidad dentro del GGD

Gobernación en el Departamento de Chalatenango tiene un accionar muy complejo y en conjunto con el Gabinete de Gestión Departamental se desarrollan una enorme cantidad de proyectos.

Los proyectos, comentarios, requerimientos de las Asociaciones, Cooperativas y Equipos Comunales así como de la población en general son tomados por el Equipo de Gobernación por medio de la atención al público en las instalaciones, solicitudes de toda entidad comunal y por medio de los requerimientos gestionado mediante vía radial "CONVERSANDO CON EL PRESIDENTE" transmitido por Radio Nacional y entregados a cada Gobernación para dar seguimiento, luego el equipo de Gobernación junto al Gobernador evalúan toda la información generada en todos los medios mencionados anteriormente para así pasar los requerimientos a cada mesa responsable de dichos proyectos a brindar respuesta y seguimiento en donde cada mesa está compuesta por varias instituciones que tienen relación con el tipo de accionar.

Las Mesas de Gestión donde participan todas las instituciones del Gabinete de Gestión se dividen de la siguiente manera

- Mesa de Productividad y Empleo
- Mesa Social
- Mesa de Seguridad y Prevención de la Violencia y Criminalidad
- Mesa de Infraestructura, Medio Ambiente y Riesgo

Cuando se llega el tiempo de la rendición de cuentas, el Gabinete de Gestión se reúne para tomar aquellos proyectos concluidos en el Departamento y que hayan generado mayor impacto para diversos sectores de la población y se elabora un Informe el cual se evalúa, y ya aprobado por el Gabinete y el Gobernador se pasa al Ministro de Gobernación para que le brinde la información al Presidente de la República y a toda la población en general.

El Gabinete de Gestión Departamental y el Gobernador visitan los diferentes municipios para dar informes sobre la rendición de cuentas a la población de cada uno de ellos.

El análisis de la situación actual del papel desarrollado por el Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango, con base a lo establecido en el Decreto Ejecutivo Nº 54, centra como principal problema: La limitada institucionalización del GGD, originada principalmente por las limitadas capacidades y habilidades especializadas del personal de Gobernación, la carencia de coordinación con las alcaldías y el Concejo Departamental de Alcaldes/as (CDA)¹⁶. La ausencia de evaluación sistemática de políticas, leyes, programas, proyectos, etc., la falta de análisis en el desempeño de las y los funcionarios públicos y la carencia de espacios generadores de diálogo permanente con Organizaciones de la sociedad civil y comunidades organizadas.

Es de gran importancia mencionar, que la base política, filosófica y normativa de la planeación estratégica, se fundamenta en el Decreto Ejecutivo Nº 54, a través del cual se crean los Gabinetes de Gestión Departamental, consecuentemente a ello, se le definen nuevas atribuciones, a las y los Gobernadores y se establecen dos objetivos fundamentales que los Gabinetes Departamentales deben lograr en un tiempo determinado.

- El primer objetivo de los Gabinetes, consiste en Institucionalizar¹⁷ la coordinación de las acciones de las dependencias gubernamentales en cada departamento para lograr una atención integrada a la población, y

¹⁶CDA, la cual compete a la Coordinación con el Concejo Departamental de Alcaldes

¹⁷ Institucionalizar, es "Reconocer la existencia e influencia política y Administrativa del Gabinete Departamental" Expuesta en la conferencia de Plan Estratégico para el Gabinete de Gestión Departamental el 03 de marzo del 2013

- El segundo objetivo, Evaluar la ejecución de políticas, leyes, programas, proyectos y obras gubernamentales en el departamento; así como las dificultades o demandas de la población en la ejecución de las políticas y programas del Gobierno.

Es así, que las grandes apuestas que contribuirán al Fortalecimiento Institucional del Gabinete Departamental, para colocar a la altura de las nuevas demandas que exigen la inter-institucionalidad territorial son las siguientes:

- i. Fortalecimiento de la capacidad organizacional e institucional de Gobernación y del GGD (herramientas, manuales y metodologías diseñadas).
- ii. Incremento de capacidades y habilidades del personal de Gobernación, servidores/as públicas de las dependencia gubernamentales del departamento (capacitación en temáticas diversas y metodologías).
- iii. Desarrollo de la capacidad de sostenibilidad de las acciones a realizar por el GGD (Identificación de fuentes de apoyo financiero, diseño de estrategia de gestión de recursos, formulación y gestión de proyectos, etc.).

DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL

1. Proyectos de una Entidad

1.1. Concepto

Como equipo de trabajo podemos definir Proyecto como:

Una planificación que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas entre sí, en el cual la razón es alcanzar los objetivos específicos en un determinado tiempo dentro de los límites de un presupuesto y su gestión es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas en el proceso de ejecución de los proyectos.

1.2. Importancia

La importancia radica en que un proyecto surge como respuesta a una necesidad económica, política y social acorde con la visión de la organización, ente o institución y se finaliza hasta

que se tiene un resultado deseado así como también puede estar en peligro de detenerse o desaparecer si se llega a agotar los recursos disponibles.

1.3. Clasificación de Proyectos

Según en la investigación que encontramos de una página Web nos menciona que existen múltiples tipos de proyectos, una de ellas los considera como *productivos* y *públicos*.¹⁸

- “Proyecto productivo: Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.
- Proyecto público o social: Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Otras formas de realizar la clasificación de los proyectos son las siguientes:

- Basándose en el contenido del proyecto
 - Proyectos de construcción
 - Proyectos de Informática
 - Proyecto empresariales
- Basándose en la organización participante
 - Proyectos Internos
 - Proyectos departamentales
 - Proyectos de unidades cruzadas
 - Proyectos externos (de imagen corporativa)
- Basándose en la complejidad.
 - Proyectos Simples.
 - Proyectos complejos.
 - Proyectos técnicos.
 - Proyectos científicos.
 - Proyectos de vida.
 - Proyectos escolares.
 - Proyectos manufactureros.
 - Proyectos integradores.
 - Proyectos físicos.
 - Proyectos médicos.

¹⁸<http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto> revisada el 27 de septiembre del 2013

1.4. Etapas de un proyecto.



Ciclo de un proyecto.

Según el autor, Baca Urbina, Gabriel define como diagnóstico lo siguiente:

- “Diagnóstico: Consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:
 - Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
 - Porque existen potencialidades o recursos sub aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
 - Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.
- Diseño: Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.
- Ejecución: Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

- Evaluación: Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.”

2. Procesos de una Entidad.

2.1. Definición:

Como equipo podemos definir procesos como:

Un conjunto de actividades que se consideran permanentes en el sentido que son acciones repetitivas y casi siempre se tiene el mismo resultado por lo cual existe una persona asignada a cada proceso que realizan básicamente el mismo conjunto de tareas y trabajos cada vez que el proceso se lleva a cabo.

2.2. Diferencia de Procesos y Proyectos

Explicar la diferencia entre un proyecto y un proceso operativo de una empresa o institución y como en muchas ocasiones creemos que desarrollamos proyectos, pero en realidad estamos ejecutando solamente un proceso.

Todo lo nuevo o lo mejorado que ocurre es un proyecto. Todas las operaciones rutinarias requieren de procesos de trabajo. Un proyecto es un esfuerzo temporal que produce un producto, un entregable o un servicio (en la amplia definición de los mismos) únicos. Debido a que un proyecto es temporal, se debe tener un equipo que construye y ejecuta un plan. Al acabar, el equipo se desintegra y regresa a sus miembros a sus lugares de origen. Si el equipo sigue trabajando y el proyecto parece empezar de temporada en temporada, mes con mes o año con año, probablemente la primera vez fue un proyecto que el propio equipo operacionalizó y al cual se le delegaron las responsabilidades de repetirlo de manera recurrente y repetitiva pero ahora están trabajando en un proceso.

2.3. Reingeniería de Procesos¹⁹

“La **reingeniería de procesos** es el rediseño radical y fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras como en costos, calidad, servicio y rapidez. Es la actividad

¹⁹http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos revisado el 27 de septiembre del 2013

destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización.

Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar el objetivo. Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.”

3. Dirección de una Entidad.

3.1. Definición.

A continuación se presentan las siguientes definiciones, acerca de la Dirección; teniendo en cuenta diversos autores:

- ✓ "Hacer que todos los miembros del grupo, se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el Jefe Administrativo"²⁰.
- ✓ "La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".²¹
- ✓ "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".²²

²⁰Expresado por Terry "La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas ", Peter F. Drucker 5ª Edición, Editorial El Ateneo, Argentina 1983 Pag.10

²¹Expuesto por Koontz y O' Donnell, "Administración" Robbins / Coulter, Pearson Educación Octava edición, México 2005. Pag.40

²²Manifestado por Henry Fayol, " La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas ", Peter F. Drucker 5ª Edición, Editorial El Ateneo, Argentina 1983. Pag.328

Dado estas definiciones como equipo de trabajo se concluye:

- ✓ **Dirección es:** Saber, Motivar, Organizar y Transmitir a los subordinados lo que se debe de hacer para que estos trabajen hacia el logro de los objetivos organizacionales con eficiencia y entusiasmo

3.2. Importancia

La Dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, En efecto, si se planea, organiza, integra y controla, es solo para el buen desempeño.

3.3. Elementos de una Buena Dirección

A continuación se presentan los siguientes elementos correspondientes a la Dirección.

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el Jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la Dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

3.4. Teorías Básicas de la Dirección.²³

Debido a las diversas actitudes que poseen los subordinados, es necesario que la persona asignada en dirigir, tenga conocimientos de las distintas teorías existentes en el comportamiento de cada subordinado, la cual le servirá para poder lograr las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente. Dichas teorías son las siguientes:

3.4.1. Supuesto de la Teoría X

Según Douglas McGregor la teoría X está compuesta de la siguiente manera:

“Son personas que básicamente les disgustan el trabajo, se caracterizan por perezosas y evitarán el trabajo si es posible. Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.

A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario. Sus características principales son pasivas, aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo”.

²³ Administración I Y II Licdo. Alexis Serrano Ramírez Primera Edición Enero 2003, Pág. 198-201

3.4.2. Supuesto de la Teoría Y

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

Las personas no rehúyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas. Cuando los objetivos organizacionales son consecuentes con los objetivos personales, las personas se sentirán motivadas a trabajos y a ejercer sustancialmente la Auto-Dirección y control.

3.4.3. Supuesto de la Teoría Z²⁴

Demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más que de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En Japón, se considera más en cuenta el proceso decisorio-participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide cómo se va a trabajar, es decir que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial

4. La Comunicación y el Proceso de Comunicación de una Entidad

Según el libro de "Elementos de Administración" de Harold Koontz, Heinz Weihich, expresa de acuerdo a la Comunicación lo siguiente:

"Es uno de los Facilitadores más Importantes en áreas administrativas, que sirve para intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación".

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede, en ocasiones ocurrir que la comunicación, sea difícil entre dos personas que no se respeten o agrade una a la otra.

La comunicación capacita al Gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, que hace posible el proceso administrativo, la cual ayuda a que la

²⁴ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración de Empresas I y II, primera edición enero 2003. El Salvador. Pag.198-201

planeación administrativa sea bien ejecutada eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La Comunicación es muy importante entre el Director y sus Subordinados para mejor manejo de la Empresa.

4.1. Tipos de Comunicación.

Dentro de los tipos de comunicación, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ *Formal*: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.
- ✓ *Informal*: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar. Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.
- ✓ *Ascendente*: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- ✓ *Descendente*: Es aquella que va desde los niveles más altos a los más bajos, ejemplo: desde el Presidente o Gerente de una empresa hasta los obreros.
- ✓ *Verbal*: Es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas
- ✓ *Escrita*: Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.
- ✓ *Eficiente*: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- ✓ *Efectiva*: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el Pleno Entendimiento del mensaje se transmite por un Canal emprendida al final del Intercambio de Información.
- ✓ *Gestual*: Es la comunicación la cual se realiza por medio de los gestos, a través de las manos, rostro, cabeza y movimientos físicos general.

4.2. Proceso de la Comunicación

Para el proceso de la comunicación existen diversos autores que mencionan los siguientes elementos:

Lasswell²⁵ presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

- ¿Quién?: Fuente/Origen del mensaje.
- ¿Quién dice?: Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
- ¿En qué Canal?: Selección de la transmisión de la información (Hablada, Escrita, etc.)
- ¿A quién?: Receptor internacional o no internacional del mensaje.
- ¿A afecto de que?: Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada

Shannon y Weaver²⁶ intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un descodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

5. Liderazgo de una Entidad.

Harold Koontz menciona el Liderazgo como: “Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales”.

5.1. Acción en el grupo.

El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.

²⁵“Elementos de Administración”. Harold LasswellKoontz, Heinz Wehrich, Enfoque Internacional, Sexta Edición. Noviembre México 2002. Pág. 354

²⁶http://html.rincondelvago.com/modelos-de-comunicacion_shannon-y-weaver.html visitado el 24 de Julio de 2013

5.2. Cualidades del Liderazgo.

Un buen líder tiene muchas características, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Honestidad
- Veracidad
- Imparcialidad

5.3. Estilo de Liderazgo.

Para conocer los estilos de liderazgo se presenta a continuación, lo que se investigó en base a los siguientes autores:

“Estudios dirigidos por Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de University of Iowa en 1938 enfocaron su atención a los estilos de liderazgo. Ellos identificaron tres estilos básicos de Liderazgo las cuales son “Autocrático, Laissez faire y Democrático”. La función de Toma de Decisiones surgió de los estudios de los diversos Estilos de Liderazgo.

Dichos autores manifiestan que el Líder Autocrático Toma todas las Decisiones; el Líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones; y el Líder Democrático guía y anima al grupo a tomarlas. Leland P. Bradford y Ronald Lippitt describieron a cada uno de estos líderes y sus grupos como sigue:

En resumen, la importancia de los estudios de Lewin y White se encuentra en el hecho que fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica. Sus estudios mostraron que estilos diferentes de liderazgo produjeron reacciones distintas en el grupo. No se trató de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su contribución principal fue que identificaron tres estilos diferentes de liderazgo-autocrático-laissez faire y democrático.

Las descripciones de los tres diferentes estilos desarrollados por Bradford y Lippitt fueron mucho más lejos en que trataron de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su descripción de los estilos democráticos es el más conveniente y productivo para la mayoría de la situaciones. Sin embargo, como se mostrará posteriormente en este capítulo, “el estilo de liderazgo más productivo depende de la situación en la que opera el líder”.

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN

1. Estructura de la Alta Dirección

Dentro de la Dirección se pudo encontrar que es de mucha utilidad tener una estructura en la que el autor Peter Drucker nos menciona:

“La Dirección está centrada en una base, la cual debe ser sólida y muy organizada, en la que se puede decir que su base se encuentra en la alta dirección”.

El trabajo de la alta dirección está destinado a un equipo más que a un solo hombre. Es muy improbable que el individuo reúna en su propia persona los temperamentos divergentes requeridos por la tarea. Más aún cuando se analiza las tareas de la alta dirección se comprobará que su cuantía excede lo que un solo hombre puede hacer.

Hay otras razones por las cuales una dirección superior constituida por un solo hombre tiende a funcionar mal. En este caso, la sucesión implica una crisis peligrosísima.

Reconocer el carácter de equipo de actividad de la alta dirección, es sobre manera importante en la empresa. La administración superior a cargo de un solo hombre es una de las principales razones por las cuales la empresa no crece.

Sean cuales sean los títulos insertos en el organigrama, la tarea de alta dirección en una compañía sana casi siempre está a cargo de un equipo.

Las compañías más desarrolladas y complejas necesitan de un equipo de alta dirección claramente estructurada. Este equipo puede organizarse, de acuerdo con el método que se ha popularizado, con el carácter de una oficina del Presidente, en la cual varias personas actúan en el plano de igualdad, cada uno con su propia área asignada de responsabilidad esencial, en la que su palabra es definitiva.

Pero también es posible tener un solo hombre, un Presidente o un Director, que tiene el título de Director General. Colabora con un reducido número de colegas, quienes quizá exhiben el título de Vicepresidente Ejecutivo, cada uno con Autoridad y Responsabilidades claramente asignadas en una parte de la tarea de la Alta Dirección, y sin obligaciones complementarias.

O para citar otra estructura bastante común, es posible que exista un grupo superior de tres o cuatro hombres, en el cual cada individuo asume responsabilidades claramente definidas de Alta Dirección, a pesar de que uno de ellos es definitivamente el más importante.

Es necesario contar con proteger contra el peligro de las “Dictaduras disfrazadas de Equipos de Alta Dirección”. La única protección efectiva es asignar claramente las tareas de Alta Dirección a un hombre que asume la responsabilidad directa y esencial de la misma.

El ejecutivo grupal que está a cargo de una serie de divisiones, y que se ha popularizado en las grandes empresas, presuntamente debe ser el Jefe Operativo de su grupo, pero ha de dedicar parte de su tiempo un índice usual es el treinta por ciento, a las tareas de Alta Dirección de la Firma. Esto parece admirable pero no ha funcionado bien. El Ejecutivo Grupal tiene demasiado que hacer, de modo que, no puede afrontar la responsabilidad bien definida de una tarea de Alta Dirección. En consecuencia, no realiza un auténtico aporte en este sentido.

2. Direcciones Superiores

En la Gran y Compleja Empresa e incluso más en la Firma Multinacional, siempre existen diversas Direcciones Superiores, y no una sola. La compañía considerada como un todo es una Empresa. Pero la división autónoma de una firma autorizada es una Empresa. Necesita de su propia dirección superior, tiene sus propias tareas de Dirección y sus propias actividades fundamentales. Ciertamente, una característica de la complejidad de una Empresa es que requiere más de un equipo de Dirección Superior así como un reconocimiento claro de la identidad de los Equipos que asumen la Responsabilidad Principal, en qué área y con qué limitaciones.

Es por ello que se asume las especificaciones básicas de una efectiva Estructura de Dirección Superior, las cuales son las siguientes:

- El punto de partida, es un análisis de las tareas de Alta Dirección.
- Cada tarea de Alta Dirección debe asignarse claramente a quién asume la responsabilidad directa y total de la misma.

- Se requiere un Equipo de Alta Dirección, con responsabilidades asignadas de modo que concuerden con las personalidades, las calificaciones y los temperamentos de los miembros.
- Quien asume la Responsabilidad de Alta Dirección, es miembro de este cuerpo, sea cual fuere su título. Excepto en la Empresa pequeña y simple, la persona que asume responsabilidades de Alta Dirección, debe limitarse a trabajos pertinentes.
- La Empresa compleja requiere más de un equipo de alta dirección.

3. Trabajo en Equipo en la Alta Dirección

Según Peter Drucker menciona "Trabajo de Equipo en la Alta Dirección" lo define de la siguiente manera:

"Un equipo de Alta Dirección debe satisfacer estrictos requerimientos para ser efectivo. No es una estructura simple. No funcionara solo porque sus miembros simpaticen unos con otros. Más aun, que los miembros simpaticen o no entre si carece de verdadera importancia. Un equipo de Alta Dirección debe funcionar al margen de las direcciones existentes entre sus miembros".

A continuación Drucker plantea las siguientes políticas para una buena ejecución de Trabajo en Equipo para la Alta Dirección:

1. En primer lugar alguien asume la responsabilidad principal en determinada área de hecho debe decir la palabra definitiva. Además una eficaz Alta Dirección exige que ningún subordinado pueda apelar a otro de la decisión de un miembro de equipo. Todos los miembros se pronuncian con la autoridad total de Alta Dirección.
2. Ningún miembro adoptará una decisión en un tema por el cual no asume la principal responsabilidad. Si se le plantea el asunto, lo remitirá al colega que tiene la responsabilidad principal. Ciertamente, los miembros del equipo de Alta Dirección deben adoptar la sensata precaución que consiste en no formular opinión en asuntos que no corresponden a sus propias áreas de responsabilidad esencial.
3. No es necesario que los miembros del equipo de dirección simpaticen entre sí. Es necesario que se respeten. Pero no deben agitar unos contra otros. En público – es decir, fuera de la sala de conferencias de la Alta Dirección- no pueden opinar en perjuicio de los colegas, ni

criticarlos, ni menoscarlos. Es preferible que incluso no se elogien unos a otros. La aplicación de esta norma es tarea del capitán del equipo. Ni siquiera al hombre más temperamental debe permitírsele, como miembro de la Alta Dirección, que exprese en público sus críticas, sus antipatías o su menosprecio por cualquier otro miembro.

4. Un equipo de Alta Dirección no es un comité. Es un grupo. Un equipo necesita un capitán. El capitán del equipo no es el jefe, es un líder.

5. Dentro de la esfera que se le asignó, se espera que un miembro de la Alta Dirección adopte decisiones. Pero ciertas decisiones deben tener carácter reservado. En relación con éstas, solo el equipo mismo tiene atribuciones. O por lo menos la decisión debe discutirse con el equipo antes de cobrar vigencia. Es deseable determinar de antemano cuales son o deberían ser estas áreas. Es evidente que definir Cuál es nuestra actividad y cuál debería ser corresponde a esta temática. El abandono de líneas importantes de productos o la incorporación de otras nuevas cabe decir acerca de las decisiones fundamentales en relación con el personal. Las decisiones importantes relacionadas con el personal no se adoptan por aclamación, ni votando. Requieren reflexión cuidadosa y un análisis atento, así como agrupar la experiencia de deferentes miembros de la organización.

6. La tarea de dirección superior requiere un sistemático e intenso trabajo de comunicaciones entre los miembros del equipo. Y lo exige precisamente porque hay tantas tareas distintas de dirección superior, cada una de las cuales sin embargo influye decisivamente sobre el bienestar de toda la organización. Lo requiere cubrir todo porque cada miembro de la dirección superior debe ser capaz de operar con el máximo de autonomía en su propia esfera – y ello puede obtenerse únicamente si él hace todo lo posible para mantener bien informados a sus colegas.

Es importante para la Toma de Decisiones adaptar la información y concluirlos en cada cerebro de los miembros de la Alta Dirección.

Así como, el cerebro humano absorbe casi la mitad de todo el oxígeno y toda la energía del cuerpo. Los cinco órganos de los sentidos trabajan directamente para el cerebro, y le suministran estímulos. En conjunto, puede afirmarse que el cuerpo humano está organizado principalmente a nutrir el cerebro, para suministrarle estímulo y energía. Es así como, uno no

puede pretender que un cuerpo social iguale el desempeño de un organismo biológico, y mucho menos de esa maravilla de flexibilidad, precisión y economía que es el cuerpo humano sano. Pero de todos modos bien podemos preguntarnos si el cerebro de la empresa, su dirección superior, no necesita su propio órgano de nutrición, de estímulo e información.

4. Como nutrir el Cerebro y la Toma de Decisiones

En la mayoría de todas las empresas del mundo hay un exceso de datos. Hay informes constantes, estudios, investigaciones de toda clase, exposiciones y reuniones. La mayoría está destinada a la administración operativa. Los servicios de estado mayor de empresa típica se organizan con el fin de apoyar el personal operativo. Más aun, la teoría de los estados mayores señala que su tarea es apoyar, servir y educar a los administradores operativos. En este caso, ¿Quién nutre el cerebro, quién sirve a la dirección superior?

En general, las direcciones superiores reciben los mismos datos, la misma información, los mismos estímulos que los gerentes operativos. Sin embargo, hay tareas y necesidades específicas de la Alta Dirección. Las necesidades de la Alta Dirección tienen de caracteres diferentes de las que hallamos en el personal operativo, aunque solo sea por el hecho de que la dirección se preocupa principalmente del futuro, y no exclusivamente del presente, y de toda la empresa más que de una de sus partes.

Las preguntas ¿Qué es nuestra actividad?, ¿Qué debería hacer?, implica una imagen distinta de la empresa actual, comparada con la imagen que está en la base de los objetivos, la estructura y las tareas actuales, y por lo tanto que la información actual. Las auténticas innovaciones nunca armonizan con las estructuras organizativas actuales, y por el contrario exceden y desborda el alcance de la organización vigente. Y los individuos fundamentales del futuro siempre deben ser elegidos por razones distintas de las que determinaron ayer la elección de los individuos que hoy son fundamentales.

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. Ejemplo de Modelo de Dirección Estratégica.

En la creación de un Modelo de Dirección, para el Gabinete de Gestión Departamental, es necesario tomar como base modelos realizados por otras instituciones o empresas privadas; en el cual permita mayor facilidad en el diseño, de desarrollo de un modelo.

2. Premisas para el Modelo de Dirección.

El modelo de dirección para el Gabinete de Gestión Departamental, parte de dos premisas:

- i. La Planificación, debe ser muy necesaria, más aun en entornos muy difíciles donde el cambio, es la constante y se considera que sin un objetivo y una estrategia clara, simple, sencilla, entendible, y definida no se puede avanzar.
- ii. Es imposible, que en un entorno tan cambiante, las tendencias pueden ser previstas y organizadas basándose de predicciones, donde el largo plazo es algo difícilmente entendible, y que las variaciones son constante.

Se trabaja en empresas e instituciones que se organicen con flexibilidad y que sean capaces de aprender con rapidez. Se combina una proactividad constante en innovación con propuestas dinámicas, con una reactividad a nuevos imprevistos, que permite introducir esos cambios en la estructura de la organización.

Por ello toda la información planteada anteriormente en el subtítulo 5 acerca de la Dirección, es muy importante tenerla en cuenta para dichas estructuras en las que para un Modelo de Dirección Estratégica la consecuencia en ella es que las estructuras son más horizontales, los sistemas de información se vuelven fundamentales, los procesos se optimizan al máximo con la idea de flexibilidad, la orientación al cliente y al mercado es total, la descentralización de las decisiones estratégicas se convierte en un hecho, el empowerment se practica en abundancia, la visión compartida es un elemento básico y la formación constante y la gestión del talento son las llaves maestras para el éxito.

Sin embargo, muchas empresas aún no saben cómo enfrentar la ardua tarea de elaborar el modelo. Por ello hay unos argumentos que se toman en cuenta para el diseño y elaboración del modelo de Dirección estratégica cuando las organizaciones deciden dar el paso y así poner en marcha el modelo de Dirección estratégica, siempre suele seguir a esta decisión un tiempo de

desorientación, puesto que este modelo implica cambiar las bases fundamentales sobre las que se asienta la organización, y hay un campo tan extenso de tareas que hacer y que dirigir y controlar que a veces parece imposible con los medios escasos que disponga el poder llevar a cabo este modelo.

3. Pasos para la elaboración del Modelo de Dirección Estratégica

Sin embargo, el modelo es posible realizarse, sin importar los recursos y el tamaño, ya que es totalmente escalable. A continuación se presentan unos pasos que permiten desarrollar dicho modelo con claridad y sencillez:

1) Pensamiento Estratégico:

Este primer paso es fundamental y parte directamente de la dirección. Los miembros del comité de dirección conocen los recursos y capacidades de la empresa u organización y saben cómo se desarrolla el entorno. A partir de esta premisa, elaboran una visión y una misión, así como también las líneas generales de valores y normas, cultura e identidad corporativa que debería tener la organización. Es lo que llamamos pensamiento estratégico. Es decirle a la organización dónde queremos que esté, dónde deseamos que compita, lo que queremos que fabrique y que sirva, el futuro al que queremos que llegue, el público al que deseamos satisfacer y cómo queremos ser dentro de nuestra empresa.

2) Análisis externo e interno:

En este paso, el comité de dirección y los responsables de la elaboración de la estrategia deben analizar el entorno y el entorno interno.

3) Reformulación del pensamiento estratégico:

Una vez realizado este análisis, puede que la dirección haya descubierto nuevos datos y variables que le hagan reformular su misión y visión, o puede que le confirmen lo que ya pensaba y simplemente la reafirmen.

4) Formulación de la estrategia:

Tras esto, los encargados de la estrategia deben formular en primer lugar varios escenarios de desarrollo. Para ello se suelen emplear las técnicas de análisis de sensibilidad económica, planificación de escenarios sobre una matriz con dimensiones de impacto en el negocio e incertidumbre. Esto nos permitirá conocer cuál es el escenario en el que vamos definitivamente a desarrollarnos y a incidir sobre nuestras Gestiones.

Una vez decidido el escenario, proviene una segunda fase de la formulación que es decidir “qué queremos obtener en dicho escenario” y “cómo vamos a conseguirlo”. Por lo tanto, fijamos unos objetivos estratégicos cualitativos y cuantitativos para posteriormente pasar a diseñar la estrategia a aplicar.

5) Planificación:

En esta etapa, todos los actores implicados en la estrategia recogen toda la información y decisiones de la formulación y la plasman en un plan estratégico al que se le añaden los planes funcionales (el desarrollo de la estrategia en cada una de las unidades de negocio, unidades funcionales y unidades de soporte y servicio), así como los planes de acción, los presupuestos y el cronograma de desarrollo mediante técnicas.

6) Implementación:

En este momento se pone en marcha toda esta estrategia. La estrategia no sirve de nada si no se implementa correctamente. Tan importante es desarrollar el modelo de dirección estratégica como ponerlo en marcha.

7) Control:

En esta última etapa se emplean técnicas como los mapas estratégicos con sus diferentes perspectivas (aprendizaje y crecimiento, innovación y procesos, cliente y financiera)

Estas siete etapas son las básicas para desarrollar el modelo de dirección estratégica, que deberá combinar con habilidades de liderazgo, comunicación, organización y gestión del cambio para que la iniciativa sea un éxito.

CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNOSTICO SOBRE LA EFICIENCIA Y APLICABILIDAD DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Métodos a Utilizar

1.1. Método Analítico

Según Moguel (2005), en este método se distinguen los elementos de un fenómeno y luego se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, en este método se observan fenómenos singulares, por ello, se utilizará este método para la investigación, pues se analizará cada variable y componente del problema por separado y se estudiará la relación entre cada uno de ellos.

1.2. Método Deductivo

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento.

Consideramos este método, porque permitirá progresar en la investigación de tal manera, que se encontrará la explicación al problema partiendo de una base general que es la Constitución de la República a lo particular como las acciones, leyes y demás elementos particulares.

2. Tipo de Investigación

Para realizar el trabajo de investigación es necesario adoptar un procedimiento sistemático que permita recolectar y analizar la información respectiva de forma adecuada, dentro de este marco es importante definir los tipos de investigación que se llevarán a cabo, en tal sentido, para desarrollar este proyecto, se han establecido los siguientes tipos de investigación:

2.1. Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación está encaminada a conocer las situaciones, acciones y todos los elementos que se necesite dar solución, nos permitirá no sólo recolectar la información necesaria sino identificar la relación que existe entre dos variables, este elemento es importante

sobre todo cuando se pretende cotejar las acciones del Ministerio de Gobernación y las leyes que lo rigen, en lo relacionado al tema.

2.2. Investigación Documental

Este tipo de investigación permite obtener información de documentos tales como: libros, decretos, página web del Ministerio de Gobernación, Leyes, revistas, periódicos, documentos digitales publicados en la internet y cualquier tipo de documentación que nos permita sustentar la investigación.

2.3. Investigación de Campo

Esta información está dirigida a la obtención de datos primarios, para esto es necesario efectuar la investigación en el lugar y tiempo en el que ocurren los eventos. En esta etapa se recolecta la información primaria respecto al manejo de proyectos y elaboración de las estrategias del Gabinete Departamental.

3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación son los siguientes:

3.1. La Encuesta

Esta técnica consiste en una investigación realizada a una muestra de sujetos representativa de un universo y que en este caso fue dirigida a algunos representantes de instituciones que conforman el GGD, a quienes se les administrará un cuestionario previamente elaborado que abordó el tema en cuestión.

3.2. La Entrevista

En esta técnica se hizo uso de una guía de entrevista estructurada de preguntas dirigidas al Señor Gobernador del Departamento de Chalatenango el Lic. Luis Fernando Trujillo, a fin de obtener la opinión de su desempeño en la institución.

4. Fuentes de Información.

4.1. Primarias

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación, serán de dos tipos; las de tipos cualitativas, dentro de las cuales se utilizó la información provenientes de las Instituciones que representan el GGD, así como la información proveniente del Señor Gobernador.

4.2. Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias podemos mencionar las siguientes: Libros, revistas, página web del Ministerio de Gobernación, leyes, reglamentos, manuales, publicaciones gubernamentales y toda la documentación que rige el Ministerio de Gobernación.

5. Delimitación del Universo y la Muestra.

5.1. Determinación del Universo.

El universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, es decir, es la totalidad del fenómeno a estudiar.

Para la determinación del Universo se ha tomado un representante que sea el Director o Subdirector de cada Institución, el Gobernador y 6 personas externas que participan en la coordinación del Gabinete de Gestión Departamental, en total es un Universo de 35 personas.

5.2. Determinación de la Muestra

La muestra es un subconjunto representativo del universo, que sirve para delimitar sus características en el caso de nuestra investigación fue la misma del Universo, con 35 personas.

5.2.1. Instituciones que componen actualmente el Gabinete de Gestión Departamental

A continuación se mostrará las actuales Instituciones que componen el Gabinete de Gestión Departamental, las cuales son:

N°	INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE	CARGO
1	Gobernación Política Departamental	Lic. Luis Fernando Trujillo Alas	Gobernador
2	4ª. Brigada de Infantería.	Cnel. Raúl Adalberto Saravia Hernández	Coronel
3	Destacamento Militar No. 1	Cnel. Víctor Manuel Arbaiza Majano	Coronel
4	Policía Nacional Civil	Cmdo. Francisco Orlando Parada Batres	Jefe Delegación de Chalatenango
5	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer	Profa. María Suyapa Ortega Menjivar	Coordinadora Departamental
6	Ministerio de Salud Pública / SIBASI	Dr. Rubén Rodríguez	Director
7	Dirección Departamental de Educación	Lic. José Matías Varela	Director
8	Instituto Nacional de los Deportes	Lic. José Santos Alfaro Ayala	Coordinador
9	Ministerio de Turismo / CORSATUR.	Ing. Raúl Balmore Galdámez Recinos	Técnico
10	Consejo Nacional de Seguridad Pública	Lic. Camilo Pineda	Técnico
11	Dirección Departamental de Prevención Social de la Violencia y Cultura de Paz / PREPAZ	Licda. Liliana Elionora Pérez	Directora Departamental
12	Cuerpo de Bomberos Nacionales	Sub Teniente. Walter Alfredo Hernández	Jefe
13	Secretaría de Cultura de la Presidencia	Lic. Víctor Manuel Ramos	Enlace Departamental de la Secretaria
14	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Lic. Lucio Cruz Amaya	Jefe Departamental
15	Ministerio de Obras Públicas	Ingeniera. Jovita Molina	Gestora Social
16	Centro Nacional de Registros	Ing. Víctor Rene Recinos Vides	Jefe Administrativo
17	Defensoría del Consumidor	Ing. Jose Ulises Orellana	Director de Ciudadanía y Consumo
18	Centro Penal de Chalatenango.	Sr. Miguel Ángel Abarca	Director

19	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Dr. Raymundo Orlando Sosa Alas	Director
20	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local	Ing. Álvaro Ernesto Flores	Asesor Municipal
21	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados / ANDA.	Ing. Roni Fuentes	Coordinador
22	Banco de Fomento Agropecuario /BFA.	Ing. Edgar Arturo Tobías Cordero	Gerente
23	Ministerio de Agricultura y Ganadería / CENTA.	Ing. Ángel María Cardoza	Jefe de la Región Central
24	Ministerio de Economía / CONAMYPE.	Licda. Norma Maritza Rivas	Coordinadora del Centro de Desarrollo
25	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales	Licda. Leslie Martínez	Representante
26	Dirección General de Correos	Lic. Osmín Franco Galdámez	Jefe Departamental
27	Ministerio de Hacienda	Señora: Ana Isabel Trujillo	Encargada del Mini centro Express
28	Viceministerio de Vivienda	Licda. Ángela Margarita Arteaga	Representante
29	Plan Internacional	Licda. Helga Cheves	Directora
30	Plan Trifinio	Ing. Melvin Ortiz	Coordinador
31	Radio Nacional de El Salvador	Lic. Javier Escobar	Representante
32	Fondo de Protección de Liciados y Discapacitados (FROPOLI)	Dr. Mauro Iglesias	Director
33	Asociación de Liciados de Guerra (ALGE)	Licda. Olga María Tobar	Encargada
34	Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero (UMOAR)	Ing. Kevin Estrada	Responsable
35	Asociación Ganadera de Nueva Concepción (APAG)	Sr. Jaime García	Presidente

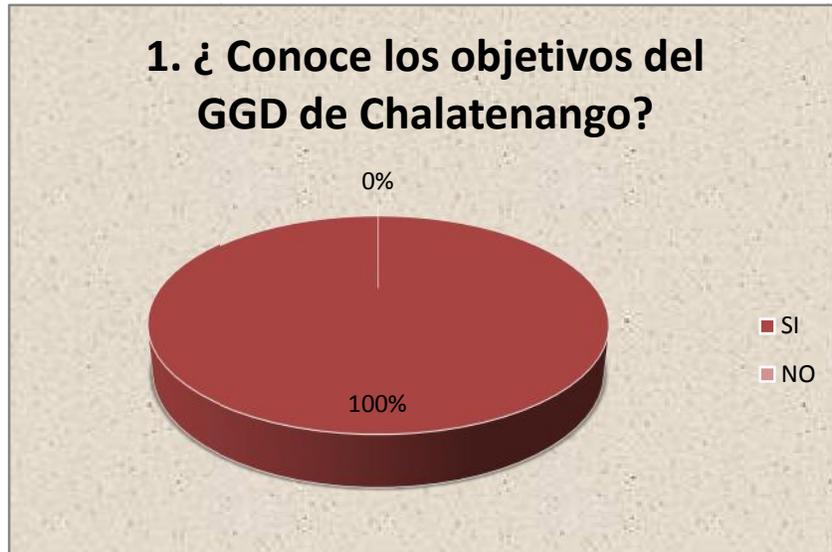
6. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

Resultados de Encuesta.

Preg. 1 ¿Conoce los Objetivos del Gabinete Departamental de Chalatenango?

Objetivo: Conocer la claridad del GGD en el desempeño institucional.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Podemos observar que en el Gabinete de Gestión Departamental, todas las personas que lo integran conocen los objetivos.

Preg. 2 ¿Conoce la misión que tiene el Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango?

Objetivo: Conocer si todos los miembros que integran el GGD, tienen claridad de sus responsabilidades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Podemos observar que en el Gabinete de Gestión Departamental, todas las personas que lo integran conocen la misión.

Preg. 3 ¿Conoce la visión del Gabinete de Gestión Departamental?

Objetivo: Saber si los integrantes del GGD tienen claro la proyección hacia donde deben llegar.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	91.43%
NO	3	8.57%
TOTAL	35	100.00%

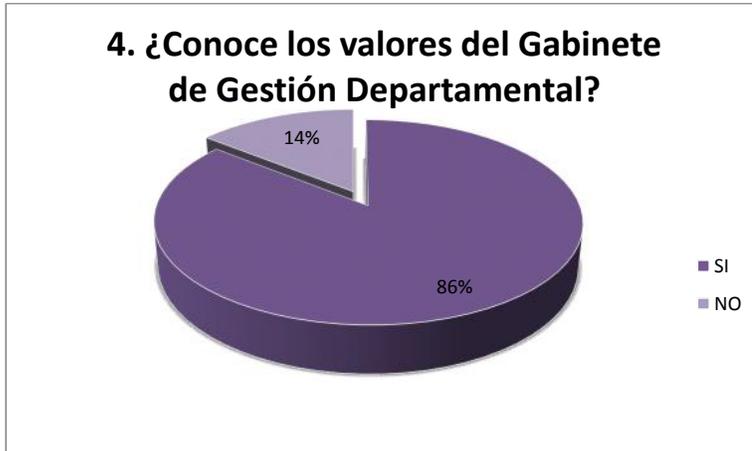


Análisis: Podemos observar que en el Gabinete de Gestión Departamental de acuerdo a las instituciones encuestadas un 9% desconocen la visión y un 91% si la conoce.

Preg. 4 ¿Conoce los valores que tiene el Gabinete de Gestión Departamental?

Objetivo: Saber si los miembros del GGD conocen sus valores.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	85.71%
NO	5	14.29%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Podemos observar que en el Gabinete de Gestión Departamental de acuerdo a las instituciones encuestadas un 14% desconocen los valores y un 86% si los conocen aun, hay un porcentaje en el cual la institución debe trabajar para que cada miembro conozca dichos valores, parte de esta falta de conocimientos se debe a que algunos miembros son nuevos en sus cargos.

Preg. 5 ¿Considera que las personas que integran el Gabinete de Gestión Departamental están debidamente capacitadas con respecto al área que representa?

Objetivo: Obtener información acerca de los conocimientos adquiridos de cada miembro del GGD respecto al área que representa y así determinar el liderazgo en cada una de ellas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	77.14%
NO	8	22.86%
TOTAL	35	100.00%



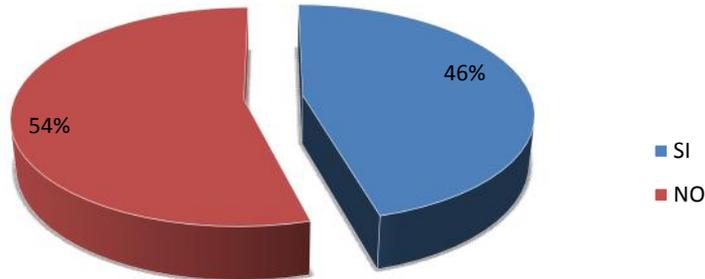
Análisis : Se puede identificar que un 23% de los encuestados consideran que las personas que integran el Gabinete de Gestión Departamental no están debidamente capacitados, debido a que existen cargos nuevos, inexperiencia y en muchos casos carecen algunos de compromiso en su función ; caso contrario un 77% si lo están ya que asisten a talleres del área .

Preg. 6 ¿Las personas que integran el Gabinete de Gestión Departamental reciben capacitaciones administrativas con respecto a la Dirección de las Instituciones?

Objetivo: Obtener información en qué manera el GGD motiva a sus miembros a través de capacitaciones con respecto a la dirección de las instituciones.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	45.71%
NO	19	54.29%
TOTAL	35	100.00%

**6. Las personas que integran el GGD,
¿reciben capacitaciones de las
Instituciones?**

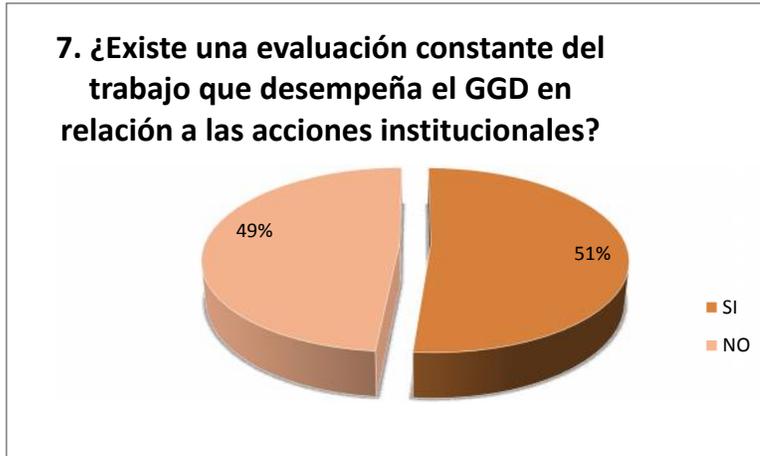


Análisis: Un 46% de las personas que integran el GGD reciben capacitaciones con respecto a la dirección mientras que un 54% manifiesta lo contrario debido a que reflejan poco interés en las capacitaciones por razones de tiempo y recursos.

Preg. 7 ¿Existe una evaluación constante del trabajo que desempeña el Gabinete de Gestión Departamental en relación a las acciones que se llevan a cabo en la institución?

Objetivo. Recopilar información si existe o no una evaluación constante de las acciones que desempeña el GGD y determinar el liderazgo en los resultados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	51.43%
NO	17	48.57%
TOTAL	35	100.00%



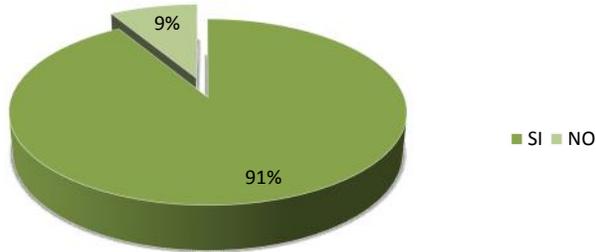
Análisis: Se muestra gráficamente que un 51% indica que existe una evaluación constante de las acciones que desempeña el GGD mientras que un 49% responde que es limitada por falta de tiempo; es por ello, que algunas instituciones se abstienen a ser evaluadas.

Preg.8 ¿Existe un buen liderazgo por parte de las instituciones para la coordinación del GGD?

Objetivo: Identificar la existencia del liderazgo en las instituciones para coordinación del GGD.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	91.43%
NO	3	8.57%
TOTAL	35	100.00%

8.¿Existe un buen liderazgo por parte de las instituciones para la coordinación del GGD?



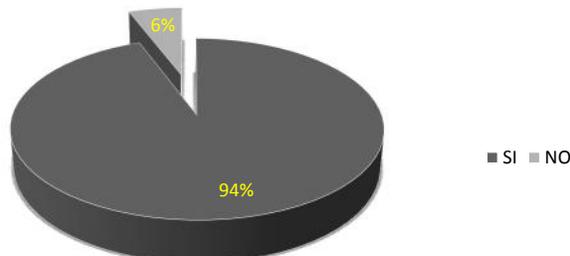
Análisis: El 91 % de los encuestados afirman que existe un buen liderazgo por parte de las instituciones y el 9% opina que no existe debido a que algunos directivos mantienen intereses partidarios.

Preg.9 ¿Existe un buen liderazgo por parte del Gobernador para la coordinación del GGD?

Objetivo: Identificar la existencia de un buen liderazgo por parte del Gobernador hacia la coordinación del GGD.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	94.29%
NO	2	5.71%
TOTAL	35	100.00%

9.¿Existe un buen liderazgo por parte del Gobernador para la coordinación del GGD?



Análisis: Según las opiniones un 94% respondieron que existe un buen liderazgo por parte del Gobernador para la coordinación del GGD y un 6% opina lo contrario ya que muy pocos directivos creen que el desempeño del Gobernador, tiene tendencias partidarias.

Preg.10 ¿Cómo es la comunicación entre las instituciones del GGD y Gobernación?

Objetivo: Obtener el grado de comunicación que hay entre las instituciones de GGD y Gobernación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	12	34.29%
BUENA	20	57.14%
N/M	2	5.71%
MALA	1	2.86%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: De los encuestados un 34.29% opinan que la comunicación entre las instituciones del GGD y Gobernación es muy buena, un 57.14% opina que es buena; tomando en cuenta que el resto manifiesta que no existe mayor comunicación entre ambos.

Preg.11 ¿Cómo es la comunicación entre las instituciones del GGD y las municipalidades?

Objetivo: Observar el grado de comunicación que existe entre las instituciones del GGD y las municipalidades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	5	14.29%
BUENA	10	28.57%
N/M	12	34.29%
MALA	8	22.86%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Un 14.29% de los funcionarios encuestados opinan que la comunicación entre el GGD y las municipalidades es muy buena, el 29% que es buena; considerando en cuenta que el resto manifiesta que no existe mayor comunicación entre ambos.

Preg.12 ¿Cuenta el Gabinete de Gestión Departamental con la tecnología necesaria para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Verificar si el GGD cuenta con la tecnología necesaria para el desempeño de su trabajo y así definir si este afecta a la comunicación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	62.86%
NO	13	37.14%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Se puede observar que un 63% de los resultados son positivos y un 37% opina que el GGD no cuenta con la tecnología innovadora y necesaria para el desempeño de su trabajo.

Preg.13 Las condiciones de Infraestructura dentro de Gobernación en Chalatenango ¿Son las adecuadas para el Gabinete de Gestión Departamental?

Objetivo: Verificar las condiciones del GGD como índice de motivación en cuanto a la infraestructura en que se desarrolla las actividades en la Gobernación de Chalatenango.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	88.57%
NO	4	11.43%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Un 89% opinan que las condiciones de infraestructura dentro de Gobernación en Chalatenango son las adecuadas para el GGD mientras que un 11% opinan que no son las adecuadas debido a la falta de capacidad de parqueo y el espacio donde realizan las reuniones es muy reducido de acuerdo a la cantidad de personas que asisten del GGD.

Preg.14 Para el desarrollo del Gabinete de Gestión Departamental, ¿Existen procesos ordenados para el cumplimiento de los objetivos?

Objetivo: Verificar si existen procesos ordenados para GGD y así observar el liderazgo que cada uno desempeña.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	82.86%
NO	6	17.14%
TOTAL	35	100.00%

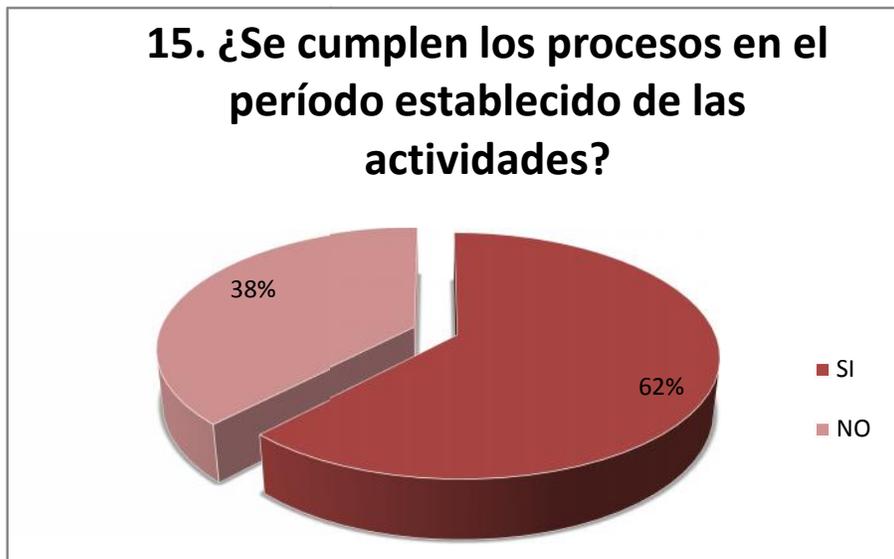


Análisis: De los encuestados un 83% opinaron que existen procesos ordenados para el cumplimiento de los objetivos y un 17% que desconocen dichos procesos. Lo anterior, se justifica con el cambio del personal que envían las diferentes instituciones ha formar parte del GGD.

Preg.15 ¿Se cumplen los procesos en el periodo establecido de las actividades?

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los procesos en el periodo establecido de las actividades y así observar el liderazgo que cada uno desempeña.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	62.07%
NO	11	37.93%
TOTAL	29	100.00%

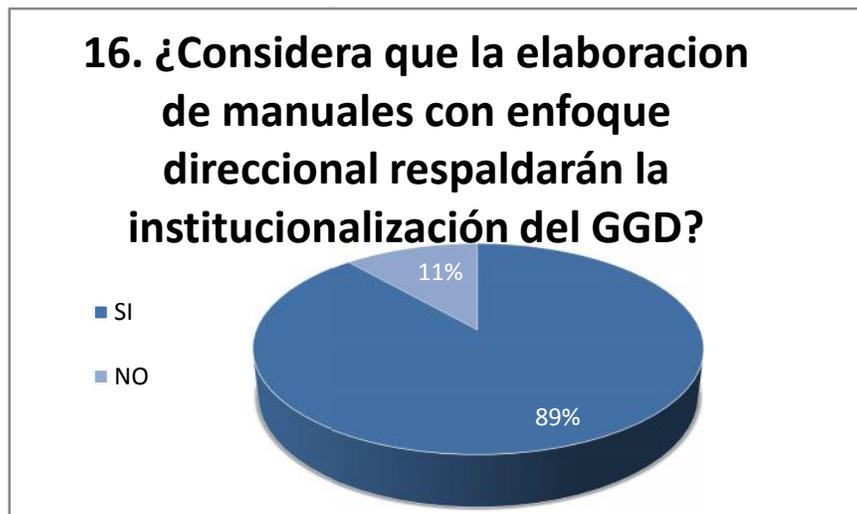


Análisis: De acuerdo a la pregunta anterior gráficamente se puede observar que un 62% afirman que se cumplen los procesos en el periodo establecido de las actividades y un 38% que no se cumplen.

Preg.16 ¿Considera que la elaboración de manuales con Enfoque Direccional respaldarán la institucionalización del Gabinete de Gestión Departamental?

Objetivo: Conocer la importancia de la elaboración de manuales con respecto a la institucionalización del GGD.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	88.57%
NO	4	11.43%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: Se puede ver que un 89% de los encuestados respondieron que la elaboración de manuales de dirección respaldará la institucionalización del GGD y el 11% que no lo hace.

Preg.17 Adicional a las Rendiciones de Cuentas del Gabinete de Gestión Departamental ¿Existe algún sistema para brindar información a la ciudadanía sobre los programas impulsados en el Departamento?

Objetivo: Detectar la existencia de sistemas que brindan información a la ciudadanía.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	54.29%
NO	16	45.71%
TOTAL	35	100.00%

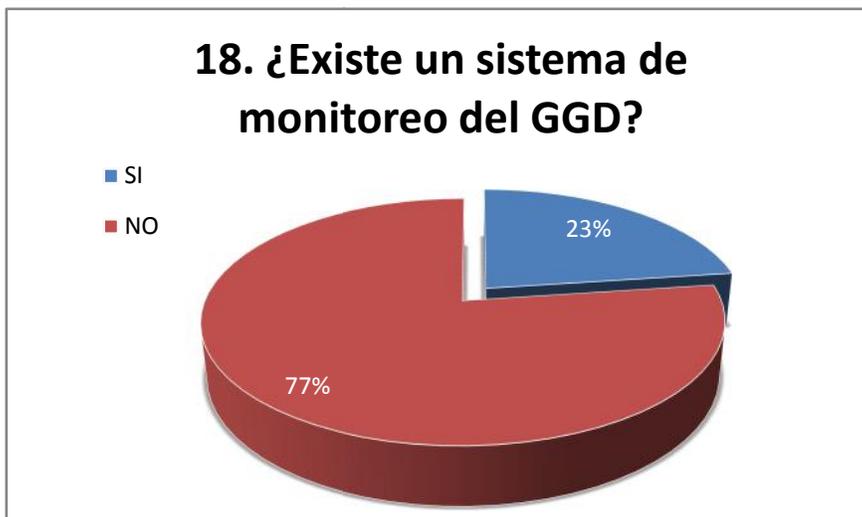


Análisis: Se puede observar que un 54% responden que existe adicionalmente a las rendiciones de cuenta del GGD otro sistema para brindar información sobre los programas impulsados en el departamento y un 46% que no existe.

Preg.18 En la conclusión de los programas del Gabinete de Gestión Departamental ¿Existe un sistema de monitoreo?

Objetivo: Saber si existe un sistema de monitoreo de los programas del GGD como una base para dar seguimiento al liderazgo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	22.86%
NO	27	77.14%
TOTAL	35	100.00%

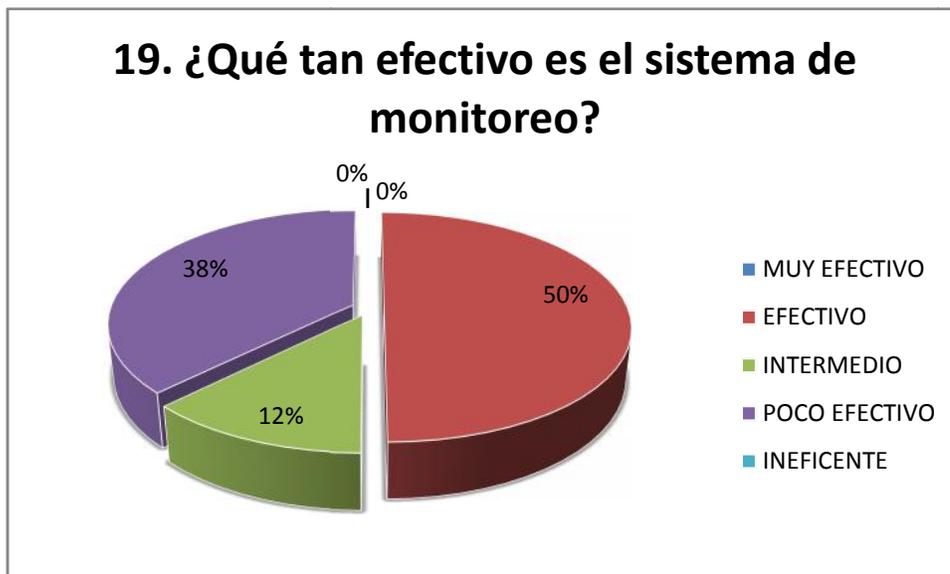


Análisis: Se observa que un 23% opinan que existen un monitoreo de los programas del GGD y un 77% que no hay monitoreo.

Preg.19 ¿Qué tan efectivo es el sistema de monitoreo de los programas?

Objetivo: Conocer la efectividad del sistema de monitoreo de los programas en el GGD como una base para un buen liderazgo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
MUY EFECTIVO	0	0.00%
EFECTIVO	4	50.00%
INTERMEDIO	1	12.50%
POCO EFECTIVO	3	37.50%
INEFICENTE	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

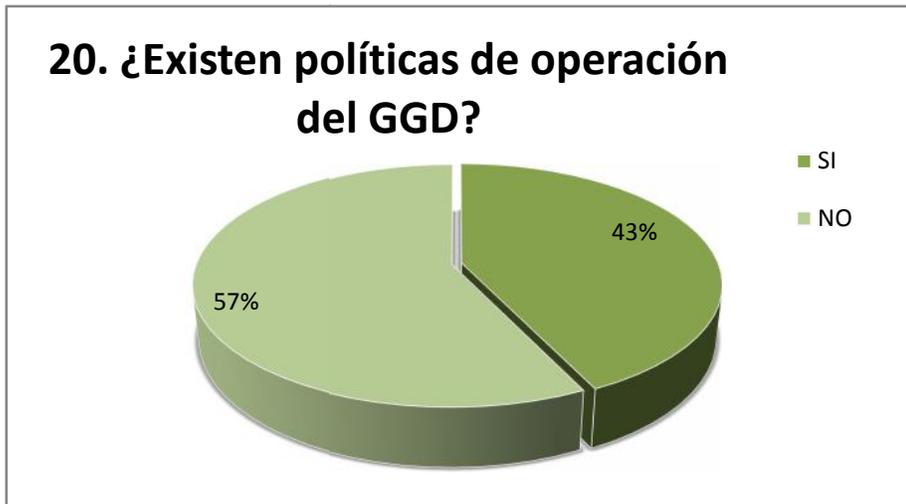


Análisis: De las 8 personas que consideran que hay un sistema de monitoreo en los programas el 50% indica que es efectiva mientras que la el 12% dice que es intermedio y el 38% refleja que es poco efectivo y necesita mejorar

Preg. 20 ¿Existen políticas de operación del GGD?

Objetivo: Obtener información sobre la existencia de las políticas de operación del GGD como un medio de control en la motivación, comunicación y liderazgo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	42.86%
NO	20	57.14%
TOTAL	35	100.00%



Análisis: El 57% dice que no hay políticas de operación del GGD mientras que el 43% dice que si las hay en donde nos explican que entre las políticas están el acercamiento a las municipalidades, rendición de cuentas, el apoyo a diversos sectores entre otros

DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL GGD CHALATENANGO.

1. En el estudio realizado en el GGD se encontró que no cuenta con un modelo de dirección y una estructura organizacional en donde incluya principalmente, la motivación, la comunicación el liderazgo, estos elementos los incluyen pero sin la noción de dicho modelo.
2. Existe un buen liderazgo en las instituciones y por parte del Gobernador pero manifiestan que las acciones que algunas veces se restringen es porque se ve de una perspectiva partidaria y consideran que el liderazgo en el GGD se desarrolla en diversos puntos en el que tener un buen líder permite mayor coordinación para la institucionalización, tomando en cuenta que sea como la ley lo demande (sin intereses partidarios).
3. La comunicación entre el GGD es muy buena, no así entre este organismo con las municipalidades ya que existe poco interés de los alcaldes para participar en la coordinación de las acciones y también algunas participan solo por interés propio de su comuna en donde consideran que para tener una mejor comunicación deben quitar las acciones partidarias y tener más voluntad de parte de los alcaldes para la coordinación dentro del GGD
4. En cuanto a la motivación se identifica que existe un nivel muy bueno y hace énfasis que un directivo por más capacitado o más profesional que sea, va a ser más eficiente si está debidamente motivado y los tipos de motivación en el GGD es una motivación social ya que no cuentan con los recursos necesarios para la función pero si la voluntad de desarrollar el trabajo planificado

CONCLUSIONES

- 1) Para toda institución es de suma importancia contar con un modelo de dirección, una estructura organizacional, ya que es la base principal para el alcance de sus objetivos.
- 2) El liderazgo Gubernamental es democrático y debe ejecutarse en el GGD de manera situacional tomando en cuenta los valores que rigen las políticas de operación de la institución.
- 3) La comunicación que existe en el GGD debe ser incluyente de la misma manera para todos los entes que lo conforman, como lo son las municipalidades, las instituciones y la misma Gobernación.
- 4) La motivación es fundamental en toda institución ya que de esta manera hay mayor voluntad en los directivos y el trabajo se hace más eficiente.
- 5) Las evaluaciones constantes de las acciones que se realizan en la institución son de gran importancia para alcanzar la eficiencia en todas las acciones de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Trabajar bajo un modelo de dirección el cual incluya la motivación, el liderazgo y la comunicación encabezado por un organigrama institucional en donde detalle cada uno de los puestos de los integrantes del GGD.
2. El liderazgo se debe ejecutar de manera democrática para poder guiar todas las entidades en los objetivos que se plantean en las diversas problemáticas que afectan en el momento.
3. La comunicación no debe de descuidarse con los miembros que conforman el GGD enfatizando que si hay mala comunicación con las Alcaldías, perseverar, insistir y crear un plan que permita dar un seguimiento constante a estas.
4. Para mantener una buena motivación en las instituciones se debe dar importancia a los resultados que cada institución presenta de esta manera trabajar en las debilidades que puedan desmotivarlas.

CAPITULO III: MODELO DE DIRECCIÓN PARA LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL EN CHALATENANGO

CONSIDERACIONES GENERALES DE MODELO DE DIRECCIÓN.

1. Descripción del Modelo de Dirección.

El presente Modelo de Dirección, tendrá una sola estructura en la cual incluyen algunos elementos para su ejecución. Comenzando en la idea que el GGD debe estar debidamente institucionalizado se debe de tener en cuenta que el GGD debe tener un sentido claro en su rol a desempeñar y el por qué existe, para ello proponemos la visión y misión que le dará como respuesta al ¿Qué soy? Y ¿Hacia dónde voy como GGD?

Igualmente, lleva una estructura organizacional que presenta de manera jerárquica la coordinación de las acciones y se define claramente las responsabilidades de cada elemento que integran la estructura. En el desempeño de estas acciones se tomaron en cuenta los siguientes elementos: la motivación, liderazgo y comunicación. Así como también, los valores que regirán a cada miembro del GGD, para el mantenimiento de un sentido social, democrático y justo en su desarrollo.

2. Importancia.

El Modelo de Dirección que se plantea al GGD permitirá un mejor desarrollo en las acciones de cada proceso y en cada elemento que conforma el GGD como lo es en la comunicación, liderazgo y motivación tomando estos como un mecanismo en una estructura organizacional que permita la coordinación en los miembros del Gabinete de Gestión Departamental para cumplir con los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MODELO DE DIRECCIÓN DEL GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO.

1. Misión Propuesta

Es decir, el rumbo y la intencionalidad última por la cual fue creado el Gabinete:

“Somos generadores de un espacio interinstitucional de representantes de las instituciones del gobierno, conducida y coordinada por el Gobernador Departamental para prestar una atención integral e integrada a la niñez, adolescencia, juventud, mujeres, hombres y personas de la tercera edad y personas con discapacidades, a través del fortalecimiento organizacional e institucional de Gobernación y el Gabinete, la coordinación del diseño y ejecución de proyectos de desarrollo local con los Alcaldes/as y CDA, el diálogo con la sociedad civil y las comunidades, el análisis del desempeño de las y los funcionarios públicos y el monitoreo, evaluación.

2. Visión Propuesta

Es decir, el referente o instancia que se desea que exista en un futuro mediano:

“Ser dentro de 5 años, un espacio interinstitucional de atención integral e integrada que impulsa e implementa las políticas públicas, programas y proyectos gubernamentales encaminadas a la realización de derechos de la niñez, adolescencia, juventud, mujeres, hombres y personas de la tercera edad y personas con discapacidades del Departamento de Chalatenango. Así como también ser un espacio coordinación efectiva de todos los esfuerzos e iniciativas para revertir la degradación ambiental y reducción de la vulnerabilidad frente al cambio climático”.

3. Valores, Principios

Es decir, la base ética del Gabinete que orienta las actividades en la práctica institucional, tanto en lo que se refiere a la vida interna como externa:

3.1. Valores:

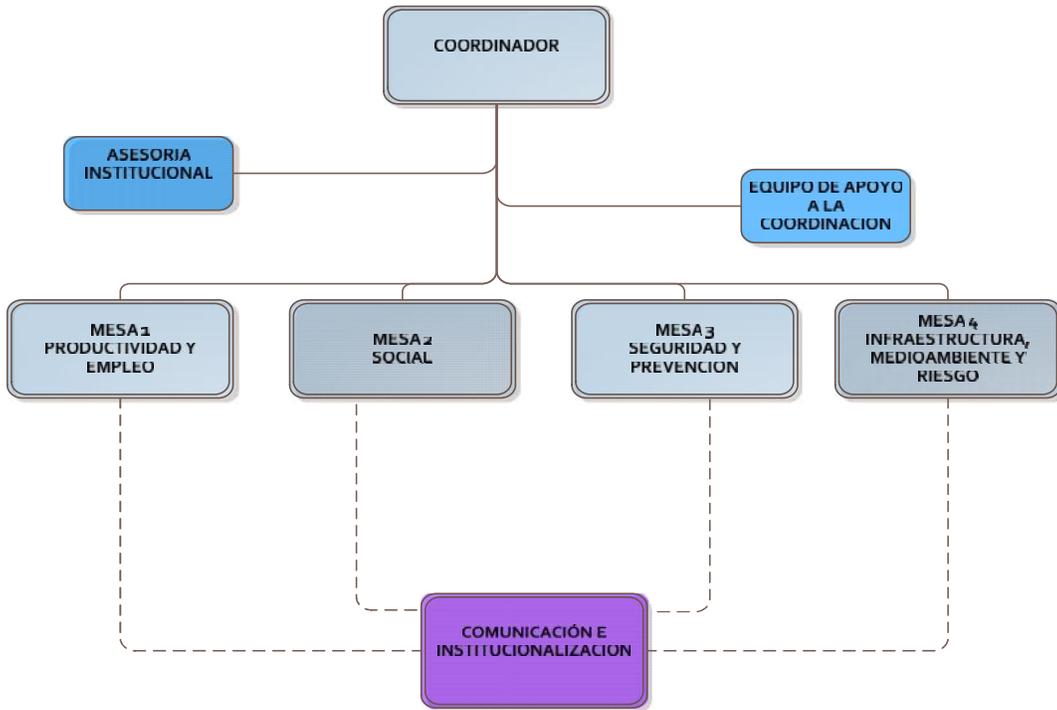
- ✓ **Responsabilidad:** Disposición y diligencia en el cumplimiento de los actos de servicio, servicios o tareas encomendadas.
- ✓ **Lealtad:** Actuar con fidelidad y respeto a la persona humana, teniendo en cuenta que es el origen y fin de la actividad del Estado.
- ✓ **Decoro:** Actuar con respeto y debida atención al ciudadano/a. que demandan un servicio u orientación.
- ✓ **Solidaridad:** El sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- ✓ **Humildad:** Reconocer nuestras limitantes y fortalezas.
- ✓ **Disciplina:** Observar estrictamente el cumplimiento de las normas, respeto a la asistencia, horarios, etc.

3.2. Principios:

- ✓ **No discriminación:** Atender a las personas que demandan o solicitan un servicio público, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología, posición política, posición social o económica.
- ✓ **Confidencialidad:** Guardar reserva sobre hechos o información que conozca en el desempeño de sus funciones.
- ✓ **Transparencia:** Actuar de manera que todas las personas naturales o jurídicas, puedan conocer las actuaciones de los y las servidoras públicas.

- ✓ **Legalidad:** Actuar conforme a la Constitución, leyes, etc.
- ✓ **Igualdad:** Actuar con ausencia total de discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos.
- ✓ **Igualdad de género:** Garantizar que las mujeres y hombres tengan las mismas posibilidades, u oportunidades en la vida, de acceder a recursos y bienes valiosos desde el punto de vista social, y de controlarlos.
- ✓ **Justicia:** “Capacidad de dar a cada uno lo suyo” La Justicia no es el dar o repartir cosas a la humanidad, sino el saber decidir a quién le pertenece esa cosa por derecho.
- ✓ **Equidad:** Realizar acciones que conduzcan a la igualdad.
- ✓ **Equidad de género:** Garantizar un trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades.
- ✓ **Participación democrática:** Actuar siempre en un marco que alude al proceso por el que las comunidades y/o diferentes sectores sociales influyen en los proyectos, en los programas y en las políticas que les afectan, implicándose en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos.
- ✓ **Autonomía:** Capacidad de tomar decisiones sin manipulaciones partidarias

4. Estructura Organizacional del GGD de Chalatenango



_____ Relación de autoridad

----- Relación de coordinación.

Elaborado por: Equipo investigador.

Aprobado por: _____

Fecha: _____

SELLO

5. Descripción de la Estructura Organizacional del GGD.

5.1. Coordinador

Para la coordinación en esta estructura de organización de GGD tomamos como base el decreto de creación de Gabinetes Departamentales (Decreto 54) en el que se manifiesta en el art. 2 de coordinación lo siguiente: La coordinación de los respectivos Gabinetes departamentales será ejercido únicamente por el Gobernador propietario y en su ausencia por el Gobernador suplente igualmente encontramos las atribuciones de la coordinación manifestados en el Art. 3 en el que se mencionan.

Son atribuciones del Gobernador como coordinador departamental las siguientes:

- ** Convocar y presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias del Gabinete Departamental.
- ** Coordinar con los Alcaldes y el consejo departamental de Alcaldes el diseño y ejecución de iniciativas y proyectos de desarrollo local;
- ** Apoyar las visitas que realicen el Presidente de la República y los miembros del Gabinete de Gobierno a los departamentos;
- ** Institucionalizar el diálogo con la sociedad civil y las comunidades para la búsqueda de soluciones a los problemas de la población;
- ** Supervisar los proyectos, programas y obras gubernamentales e informar de los mismos al Presidente de la República;
- ** Analizar el desempeño de los funcionarios gubernamentales en el departamento de acuerdo a los lineamientos presidenciales, especialmente en el sentido ético de no utilizar el cargo público y las instituciones para actividades partidistas. La misión de los funcionarios públicos es servir a la población en forma eficaz, eficiente, transparente, con probidad y sin ejercer ningún tipo de discriminación por motivos políticos, sociales, económicos, religiosos o de género.

5.2. Asesoría Institucional:

Formada por miembros del GGD de manera selectiva como representación de todas las instituciones.

La asesoría institucional se encargará en dar repuestas a varias inquietudes como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? , ¿Para quienes? y ¿Dónde estamos?, en estas primeras inquietudes tendrán un análisis constante con respecto a los medios que utilizarán como es el Decreto 54, la misión la descripción concisa y clara de la razón de ser del GGD, el propósito y su fin así también la visión y los valores de la organización de como espera ser reconocida institucionalmente para lograr el futuro deseado de la organización, a continuación se da un mayor detalle de las funciones que se proponen

- ** La planificación, coordinación, dirección de algunas gestiones que el coordinador desee proponer y elaborar al GGD.

** ¿Dónde queremos ir?, ¿qué resultados queremos lograr?, estas interrogantes se pueden basar con los objetivos y logros que espera la entidad para cumplir con su misión, estos se encargarán de que los objetivos y logros sean claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí. Para luego exponerlo y discutirlo con las demás Instituciones del Gabinete de Gestión Departamental.

** ¿Cómo llegaremos? Junto con el Coordinador se elaborará estrategias y el Plan de Acción para implementar los objetivos.

** ¿Cómo mediremos el Desempeño logrado? Serán mediante los indicadores de desempeño para medir logros, evaluar y tomar medidas correctivas.

5.2.1. Cuadro de Respuestas a las inquietudes entre Instituciones- Coordinador.

Se proporciona a continuación, un cuadro en el cual dará respuesta a inquietudes y respuestas acerca del desempeño de actividades que desarrollará la Asesoría Institucional.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Quiénes somos? (Identidad y Legitimidad)	Somos un espacio de representantes de las dependencias gubernamentales conducida y coordinada por el Gobernador Departamental.
¿ Qué queremos? (Propósitos)	Lograr la atención integral de la niñez, adolescencia, juventud, mujeres, hombres y personas de la tercera edad.
¿ Qué hacer? (Principales medios para lograr el propósito)	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos participativos. • Coordinación del diseño y ejecución de proyectos de desarrollo local con los Alcaldes/as y CDA. • Monitoreo, evolución y supervisión de programas, proyectos y obras priorizadas en un tiempo determinado. • Monitoreo y análisis del desempeño de las y los funcionarios públicos. • Movilización de recursos en coordinación con las ONG's a la Cooperación Nacional e Internacional.

<p style="text-align: center;">¿ Por qué lo hacemos? (Valores, principios, motivaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supremacía del Interés Público. • No discriminación. • Confidencialidad. • Transparencia. • Responsabilidad. • Legalidad. • Corresponsabilidad. • Lealtad. • Equidad.
<p>¿Para quienes trabajamos? (Beneficiarios /as)</p>	<p>Para la población que habita en el Departamento de Chalatenango.</p>

5.3. Apoyo a la coordinación

Se utilizará como mecanismo para la facilitación de la información y material que se necesite para la coordinación, participación democrática, supervisión, análisis, diseño y ejecución de iniciativa de desarrollo local y monitoreo-evaluación, como un asunto central para lograr la eficaz ejecución de las políticas, leyes, programas, proyectos y obras.

El apoyo a la coordinación estará formada por empleados de Gobernación de Chalatenango y personas profesionales fuera de las oficinas del Gobernación que estén debidamente capacitadas para atender las necesidades que por mandato del Gobernador y su equipo de Asesoría Institucional desea realizar.

Dentro de las necesidades del equipo del Gobernador y Asesoría Institucional pueden ser:

- ** Tomar nota y apuntes de las decisiones tomadas
- ** Brindar información legal y transparente.
- ** Proporcionar información de los problemas que llegan en los diferentes medios como en las oficinas, solicitudes de las instituciones, peticiones de la ciudadanía, etc.
- ** Comprobar que toda la información que se reciba sea verídica
- ** Acatar todo mandato del GGD para dar acción a las decisiones.

Mesa de productividad y empleo, está compuesta por las siguientes instituciones: CONAMYPE, MAG, CORSATUR-MITUR, MTPS, MH, MINEC, BFA Y PLAN.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Elaborar planes y proyectos encaminados a la producción y a la productividad.
- b) Revisar los programas de Gobierno encaminados a la producción como vaso de leche, paquetes agrícolas

Mesa social; está constituida por las siguientes instituciones: MINED, MINSAL, ISSS, ISDEMU, ISNA, MTPS, FISDL, PLAN, las funciones son las siguientes:

- a) Revisar los planes sociales que se ejecutan en el departamento
- b) Elaborar los planes y proyectos encaminados a disminuir los índices de analfabetismo.
- b) Elaborar planes y programas acerca del área social, salud y educación.

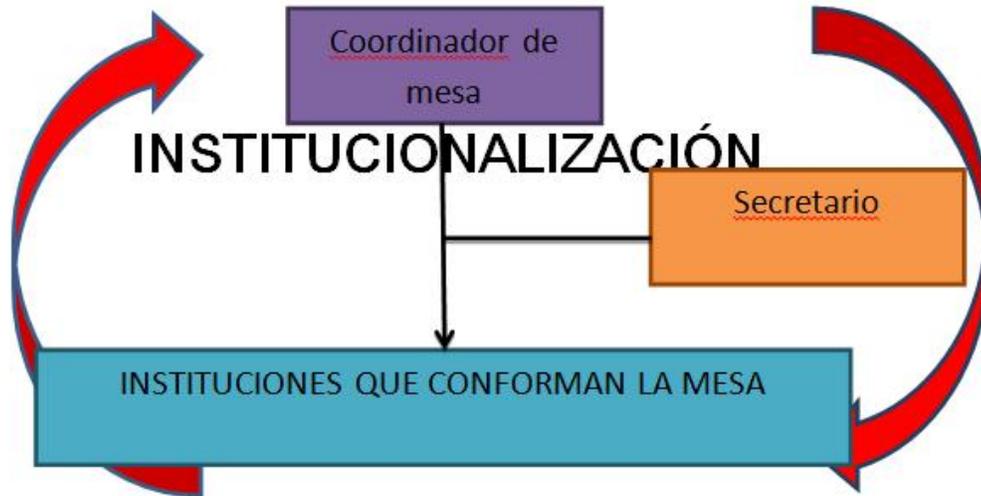
Mesa de seguridad y prevención; está conformada por las siguientes instituciones: CONJUVE, PRE-PAZ, ISNA, PLAN, ISDEMU, sus funciones son las siguientes:

- a) Elaborar planes y proyectos encaminados a disminuir los índices de violencia
- b) Elaborar planes en el área de prevención de violencia
- c) Revisar datos que arroja el observatorio de seguridad humana y buscar alternativas de solución con el objetivo de disminuir esos índices.

Mesa de infraestructura; medio ambiente y riesgo; está constituida por las siguientes instituciones: EL MOP, FONAVIPO, MARN, FSV, ANDA FISDL, Viceministerio de Vivienda, PROTECCION CIVIL Y PLAN, sus funciones son las siguientes:

- a) Revisar los programas del Gobierno encaminados a la infraestructura vial, agua potable, infraestructura comunal.
- b) Elaborar planes de proyectos encaminados a medio ambiente y la gestión de riesgo.

ESTRUCTURA DE TRABAJO POR CADA MESA DEL GGD



1. Descripción

- a) Cada mesa tendrá un coordinador que dará seguimiento y orden a cada proceso en las acciones de la mesa de trabajo, será el encargado de entrega de informes sobre los resultados e inquietudes de la mesa luego de haberse discutido con todos los miembros participantes de la mesa.
- b) Se nombrará un secretario que llevará todos los acuerdos generados en la mesa y será integrado por un mismo representante de ella (la mesa), quién recibirá y generará los informes necesarios para dar seguimiento a la coordinación de las acciones.
- c) Las instituciones que forman la mesa de trabajo se coordinarán entre sí, para resolver y tomar las decisiones a los problemas generados, en las cuales al secretario se les dará las necesidades y junto al Coordinador unirán esfuerzos y llevaran la coordinación con las demás mesas si es necesario.
- d) La institucionalización será la base para el movimiento de las acciones en donde tendrán relacionados los elementos de la Dirección como el liderazgo, la comunicación y la motivación.

e) El tiempo de reunirse todo el GGD con Gobernación será como lo establece el decreto 54 en el que dice que se reunirá una vez por mes, como lo han estado haciendo el primer miércoles de cada mes.

2. Institucionalización:

Se propone que una institucionalización le ayudará al GGD, en el proceso activo de establecer una iniciativa no por el simple hecho de estar establecido en un Decreto, sino, porque desarrolla relaciones, prácticas, metodologías o procedimientos para convertirse en una parte duradera en el Departamento, municipio o la comunidad.

Por lo tanto institucionalizar el Gabinete Departamental significa:

Reconocer la existencia e influencia política y administrativa del Gabinete Departamental, como un *MECANISMO* de coordinación, diálogo, participación democrática, supervisión, análisis, diseño y ejecución de iniciativas de desarrollo local y monitoreo, evaluación, como un asunto central para lograr la eficaz ejecución de las políticas, programas, leyes y proyecto en el Departamento de Chalatenango.

Los elementos básicos del modelo de dirección para llevar una buena institucionalización son el liderazgo, la comunicación y la motivación en donde se hará una sinergia de las instituciones para el cumplimiento de los objetivos.

Dentro del GGD también participaran otras Instituciones no Gubernamentales, Alcaldías por medio del representante de la CDA, Asociaciones, Cooperativas, Medios de Comunicación y toda entidad que abone a la resolución de los problemas generados en la ciudadanía, todos ellos con interés de un aporte Democrático y social para hacer de la institucionalización un mecanismo fuerte y duradero

PROPUESTA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

1. Proceso Informativo

RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERADORA DE LA COMUNICACIÓN EN EL GGD



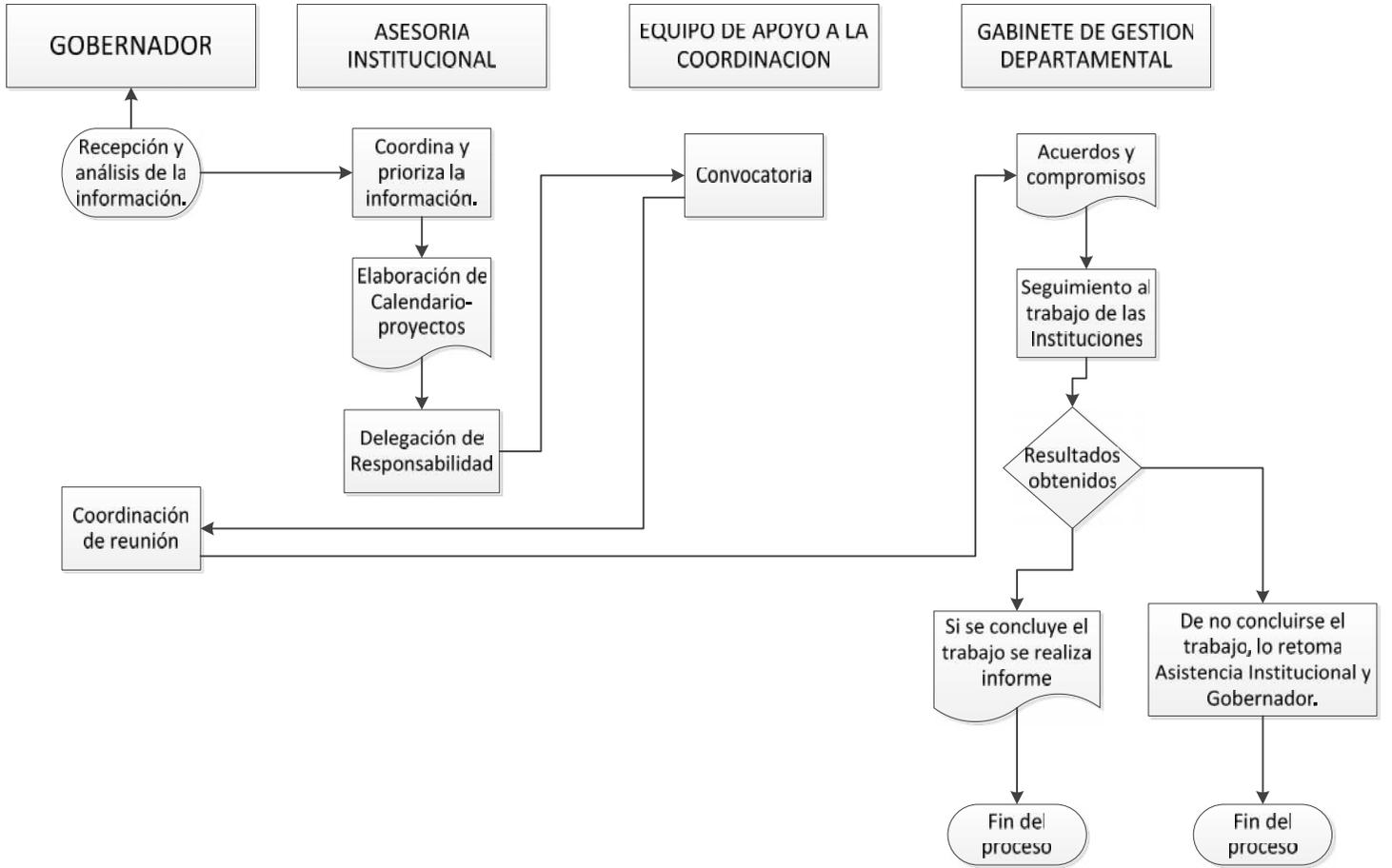
El círculo de la información del Gabinete de Gestión Departamental, es generada de diferentes maneras, en donde el pilar fundamental de las acciones a desempeñar proviene del Órgano Ejecutivo, donde toda orden se debe acatar y tomar acciones inmediatas; por ello está colocado como cabeza de la información, los demás entes como es la ciudadanía lleva y recibe la comunicación por medio de las directivas comunales o ADESCOS de la comunidad, Referéndum, Rendición de Cuentas etc.

En relación con instituciones del GGD toda comunicación es por medio de los programas y acciones que necesiten ser coordinados, por último en las instituciones de apoyo como ONG's y medios de comunicación, la información de la comunicación se lleva por medio de los problemas y acciones en el que involucran dichos organismos, así es como se genera el accionar del GGD en relación a la comunicación.

2. Cuadro de Acciones en la Comunicación

Número	Proceso	Responsable	Signo ANSI
1	Recepción y análisis de la información.	Gobernador	
2	Coordina y prioriza	Asesoría Institucional y Gobernador	
3	Elaboración de Calendario-proyectos	Asesoría Institucional y Gobernador	
4	Delegación de Responsabilidad	Asesoría Institucional y Gobernador	
5	Convocatoria	Equipo de Apoyo a la Coordinación	
6	Coordinación de reunión	Gobernador	
7	Acuerdos y compromisos	Gabinete de Gestión Departamental	
8	Seguimiento al trabajo de las Instituciones	Gabinete de Gestión Departamental	
9	Resultados obtenidos	Gabinete de Gestión Departamental	
9.1	Si se concluye el trabajo se realiza informe	Gabinete de Gestión Departamental	
9.2	De no concluirse el trabajo, lo retoma Asistencia Institucional y Gobernador.	Gabinete de Gestión Departamental	
10	Fin del proceso	Gabinete de Gestión Departamental	

3. Flujograma de Actividades



PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

1. Instrumentos de Medición de la Motivación y Liderazgo

Para lograr una buena motivación y un buen liderazgo, hemos desarrollado un instrumento útil que servirá para mantener un trabajo eficiente en el GGD, en el cual, este instrumento sugerimos que sea realizado cada 3 meses con el objetivo de medir el grado de motivación y liderazgo en ciertas etapas de las actividades de las instituciones en coordinación con Gobernador y poder visualizar las fortalezas y debilidades en relación a la motivación y al liderazgo.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario para obtener la información necesaria sobre la motivación.



GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL GGD.

La coordinación y su equipo de apoyo le solicitamos de antemano su colaboración para responder de forma clara y objetiva las siguientes interrogantes. La información obtenida a través del presente cuestionario es con fines institucionales. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Recopilar información necesaria sobre el grado de **Motivación** que existe en el GGD

INDICACIONES: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una **X** la respuesta que usted considera conveniente

1. ¿Se siente motivado con sus funciones a realizar en el GGD?

SI NO

Comentarios:

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo?

Muy buena
Buena
Necesita mejorar

Comentarios:

3. ¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas para el buen desempeño de las actividades del GGD?

SI NO

Comentarios:

4. ¿Cómo considera los avances presentados por sus compañeros de las acciones y Programas del GGD

Muy buena

Buena

Necesita mejorar

Comentarios:

5. ¿Considera que las herramientas y material de apoyo son adecuados para el desempeño de las actividades del GGD?

SI

NO

Comentarios:

6. A su criterio, ¿Las relaciones interpersonales es un factor motivacional de gran valor?

SI

NO

Comentarios:

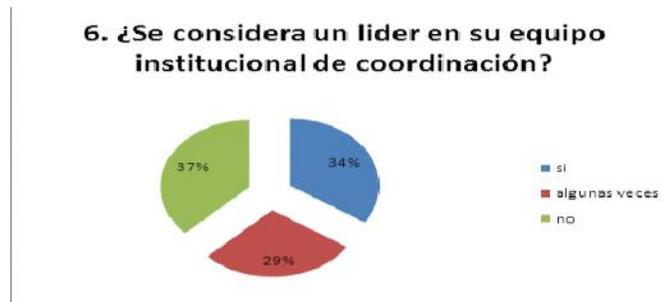
Explicación para la tabulación.

El ejemplo que se mostrará a continuación es válido para los dos formatos de cuestionario (motivación y liderazgo).

Es muy importante para el GGD conocer la evaluación de la motivación y liderazgo, si esta es aceptada o no, por ello, la manera de tabulación del cuestionario se realizará de la siguiente manera:

1. Se graficará cada pregunta con su respuesta para que cada respuesta nos dé un porcentaje y así tener resultados claros.

Ejemplo:



2. Teniendo los porcentajes detallados por cada pregunta, se suman los porcentajes de las respuestas que indiquen que el GGD tiene una aceptación de la forma como se lleva la motivación, según la pregunta que se detalle y de esto se obtiene un nuevo porcentaje, y a este le denominaremos porcentaje de aceptación.



Las respuestas que indican aceptación tomaremos las que digan que "sí" y las que digan "algunas veces" para ello sumaremos sus porcentajes.

$$34\% + 29\% = 63\%$$

Por lo tanto el nivel de aceptación por parte de las instituciones en esa

pregunta es de un **63%**.

3. Teniendo el porcentaje de aceptación se utilizará el cuadro 1 del nivel de aceptación, para poder determinar la puntuación por cada pregunta.

Cuadro 1

%	Nivel de aceptación	
0-20%	1	Rechazo
21-40%	2	Necesita mejorar
41-60%	3	Grado intermedio de aceptación
61-80%	4	Aceptación mayoría
81-100%	5	Aceptación total

4. La puntuación obtenida se detalla en el cuadro 2 de puntuación con su respectivo comentario.

Cuadro 2

Pregunta	Calificación según nivel de aceptación					Comentario
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6				x		Aceptación Mayoría

5. Cuando se tienen los resultados de todas las preguntas se saca un promedio total del cuestionario.

Ejemplo: en este cuestionario nos resultó que el promedio de calificación de las preguntas en total fue de un **3**

6. Al tener el Promedio se puede observar el cuadro de sugerencias para poder elaborar la acción correspondiente a la puntuación general del cuestionario.

SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACIÓN

NUMERO	RANGO DE CALIFICACIÓN	SUGERENCIAS
1	1 - 2	Una carta de felicitación por el buen desempeño de sus labores a todos los miembros que integran el GGD
2	3	Mencionar en las reuniones del GGD el buen desempeño que se ha obtenido en conjunto para el logro de los objetivos
3	4 - 5	Mantener la sintonía de acciones en relación a la motivación del GGD y evaluar factores que puedan desmotivar al personal para no caer en ella.

u

←

Acción a realizar

Es así como se tabulará la información obtenida dados las siguientes herramientas:

FORMATO DE TABULACION PARA LA MOTIVACION.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente información, con la medición del grado de aceptación del GGD ante las diferentes preguntas.

Cuadro 1

%	Nivel de aceptación	
	0-20%	1
21-40%	2	Necesita mejorar
41-60%	3	Grado intermedio de aceptación
61-80%	4	Aceptación mayoría
81-100%	5	Aceptación total

Cuadro 2

Pregunta	Calificación según nivel de aceptación					Comentario
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						

SUGERENCIAS PARA LA MOTIVACIÓN

NUMERO	RANGO DE CALIFICACIÓN	SUGERENCIAS
1	1 – 2	Una carta de felicitación por el buen desempeño de sus labores a todos los miembros que integran el GGD
2	3	Mencionar en las reuniones del GGD el buen desempeño que se ha obtenido en conjunto para el logro de los objetivos
3	4 - 5	Mantener la sintonía de acciones en relación a la motivación del GGD y evaluar factores que puedan desmotivar al personal para no caer en ella.



GABINETE DE GESTION DEPARTAMENTAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL GGD

La coordinación y su equipo de apoyo le solicitamos de antemano su colaboración para responder de forma clara y objetiva las siguientes interrogantes. La información obtenida a través del presente cuestionario es con fines institucionales. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario para obtener información necesaria sobre el liderazgo

OBJETIVO: Recopilar información sobre el grado de **liderazgo** que existe en el GGD.

INDICACIONES: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una **X** la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Considera usted que el liderazgo dentro del GGD es utilizado de manera correcta?

SI NO

Comentarios:

2. ¿Cree usted que la coordinación y su equipo de apoyo tienen la capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación en distintos tiempos y situaciones?

SI Algunas veces NO

3. Considera usted, ¿El tipo de liderazgo ejercido actualmente en el GGD es un liderazgo Democrático?

Si

Algunas veces

No

Comentarios:

4. Cree usted, ¿El liderazgo practicado por las instituciones del GGD sea de carácter Autoritario?

Si

Algunas veces

No

5. ¿Cree usted que el liderazgo que existe en el GGD tiene la habilidad para motivar en el desempeño de sus actividades?

SI

Algunas veces

NO

Comentarios:

6. ¿Se considera líder usted en su equipo institucional de coordinación?

SI

Algunas Veces

NO

Comentarios:

7. Si su respuesta es sí, ¿Qué grado de liderazgo posee usted en su equipo de coordinación institucional?

Muy bueno

Bueno

Comentarios:

8. ¿Cómo considera actualmente la comunicación entre las instituciones que integran el GGD?

Buena

Muy buena

Mala

INQUIETUDES

FORMATO DE TABULACION PARA EL LIDERAZGO.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente información, con la medición del grado de aceptación del GGD ante las diferentes preguntas.

CUADRO 1

%	Nivel de aceptación	
0-20%	1	Rechazo
21-40%	2	Necesita mejorar
41-60%	3	Grado intermedio de aceptación
61-80%	4	Aceptación mayoría
81-100%	5	Aceptación total

CUADRO 2

Pregunta	Puntuación					Comentario
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

SUGERENCIAS PARA EL LIDERAZGO

NUMERO	RANGO DE CALIFICACIÓN	SUGERENCIAS
1	1 – 2	Se sugiere una rotación de coordinador de mesa, para que el grado de participación de liderazgo sea de mayor aceptación para todo el grupo
2	3	Se sugiere mantener al coordinador de mesa en un lapso de tiempo para que se pueda adaptar y lograr ejercer su liderazgo con mayor aceptación.
3	4 - 5	Se sugiere no cambiar al coordinador de la mesa y proponerlo para formar parte de la asesoría institucional, ya que tiene un nivel alto de aceptación en su liderazgo.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN PARA EL GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE CHALATENANGO.

1. Introducción

El plan que se detalla a continuación para “Gobernación Departamental en Chalatenango” es una guía que enuncia aspectos que deben ser tomados en consideración por la administración para la ejecución del presente modelo.

2. Objetivos

2.1. General

- ✓ Diseñar un modelo de dirección para las acciones del Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango que permita facilitar la coordinación y dirección de los programas y procesos que desempeña.

2.2. Específicos

- ✓ Detallar los requerimientos de recursos humanos y técnicos para la utilización del modelo propuesto.
- ✓ Determinar las etapas del plan de implementación que deberán llevarse a cabo con el objetivo de contar con la autorización de las Instituciones que integran el Gabinete de Gestión.
- ✓ Proveer una guía a fin de llevar a cabo las actividades requeridas para ejecutar el Modelo y definir el lapso de duración respectivo.

3. Recursos

Es trascendental especificar los insumos principales para la implementación de la propuesta entre los cuales se encuentran:

3.1. Humanos

En primer lugar se presentará al Gobernador Departamental el presente modelo y se le explicará cada detalle para su implementación para así llevando su aprobación se le presentará al Gabinete de Gestión Departamental con ayuda de dos miembros de las instituciones y con el Gobernador se instruirá a todas las demás instituciones para la puesta en marcha del presente modelo.

3.2. Técnicos

El Ministerio de Gobernación del Departamento de Chalatenango como ente coordinador de las demás Instituciones, cuenta con los recursos técnicos necesarios para la implementación del presente Modelo de Dirección (Computadoras, aparatos de comunicación, medios informativos, etc.)

4. Etapas del plan de implementación

Para poner en práctica el modelo de Dirección, es necesaria la respectiva aprobación en primer lugar del Gobernador Departamental y luego del Gabinete de Gestión Departamental. A

continuación se detallan las diferentes fases del proceso de implementación que deberán realizarse:

- a. **Presentación del Documento al Gobernador Departamental:** Se efectuará el diseño de un informe el cual contendrá el objetivo, importancia, ventajas y utilidad del modelo, así mismo las actividades a desempeñar para su puesta en marcha.
- b. **Convocatoria de parte del Gobernador hacia el GGD:** En esta etapa, el Gobernador Departamental convocará a todos los miembros del GGD, para la presentación y discusión del documento en la forma de implantación.
- c. **Formación de las comisiones, equipo de apoyo al coordinador y asesoría institucional.** Se forman las dos comisiones que trabajarán de forma directa con el coordinador.
- d. **Realización de capacitaciones para la aplicación del modelo.** Se capacitará a todos los miembros del GGD para que todos conozcan el modelo y se facilite su implementación.
- e. **Aprobación y Autorización:** El Gobernador departamental aprueba y autoriza la propuesta.
- f. **Implementación del Modelo:** En esta fase se pondrá en marcha el modelo, contribuyendo a su cumplimiento las instituciones que lo integran.
- g. **Evaluación y Seguimiento:** se efectuará una revisión semestral del Modelo de Dirección, con el fin evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

PRESUPUESTO

Cantidad	Descripción	Monto a Cancelar
1	Presentación del Modelo de Dirección	\$ 75.00
35	Refrigerios	\$ 105.00
1	Honorarios	\$100.00
35	Material Didáctico	\$ 60.00
TOTAL		\$ 340.00

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN

ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION DEL PROYECTO UN AÑO																																																			
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12							
	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	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del Documento																																																				
Convocatoria del Gobernador a GGD																																																				
Formación de las comisiones, aprobación y autorización, elaboración de las capacitaciones																																																				
Implementación del modelo																																																				
Evaluación y Seguimiento																																																				
Implementación de los instrumentos de motivación y liderazgo																																																				

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mc Graw-Hill, México 2001
- ✓ Drucker, Peter F., La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 5ª Edición, Argentina 1983, Editorial el Ateneo.
- ✓ Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, 7ª Impresión, editorial Diana, México 1986.
- ✓ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Tercera edición, México.
- ✓ García Martínez, Munch Galindo, Fundamentos de Administración. Editoriales Trillas S.A DE C.V, México, 1982.
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich. Elementos de Administración. Enfoque internacional, sexta edición. México, Noviembre 2002
- ✓ Robbins/ Coulter ,Pearson. Administración , Octava Edición México 2005
- ✓ Stoner, James; Freeman, Edward; y otro (2003); Administración; Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.
- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración de Empresas I y II, primera Edición Enero 2003, El Salvador.

Leyes y Reglamentos:

- ✓ Ley de Ética Gubernamental de la República de El Salvador, Diario Oficial, tomo 380, N° 148, 12/08/2008
- ✓ Decreto 54, Creación de Gabinete Gestión Departamental. Decreto 54, Diario oficial 145, S.S 3/05/2013, Decreto 38
- ✓ Código de Comercio de la República de El Salvador, Diario oficial 148, 30/06/1924.
- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Reforma Decreto Legislativo, n° 36, fecha 27/05/2009, DO N° 102, Tomo 383, 04/07/2009

Tesis:

1980. Conceptos básicos de Teoría administrativa para la enseñanza universitaria. Lic. Martin López Mancia y otros. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

Sitios Webs:

- ✓ <http://www.gobernacion.gob.sv/> visto el día 29/09/2013
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Gobernaci%C3%B3n_de_El_Salvador visto el 29/09/2013
- ✓ www.bucaramanga.gov.co/ 28/08/2013
- ✓ www.valledelcauca.gov.co/control visto el día 29/09/2013
- ✓ es.wikipedia.org/wiki/Objetivo&T%8%27%3C%3E& visto el día 30/09/2013

A N E X O S

ANEXOS

1. Cuestionario.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL GABINETE DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL DE
GOBERNACIÓN EN CHALATENANGO



Objetivo: Obtener información relacionada con el funcionamiento del Gabinete de Gestión Departamental y Gobernación en el departamento de Chalatenango para la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

Indicaciones: A continuación se presentan una serie preguntas a las cuales por favor dar respuesta que según su criterio, de forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce los objetivos del Gabinete de Gestión Departamental en Chalatenango?
 Sí No
2. ¿Conoce la misión que tiene el Gabinete de Gestión Departamental?
 Sí No
3. ¿Conoce la visión que tiene Gabinete de Gestión Departamental?
 Sí No

4. ¿Conoce los valores que tiene Gabinete de Gestión Departamental?

Sí

No

5. ¿Considera que las personas que integran el Gabinete de Gestión Departamental están debidamente capacitadas con respecto al área que representa?

Sí

No

Justifique: _____

6. ¿Las personas que integran el Gabinete de Gestión Departamental reciben capacitaciones administrativas con respecto a la Dirección de las Instituciones?

Sí

No

7. ¿Existe una evaluación constante del trabajo que desempeña el Gabinete de Gestión Departamental en relación al que hacer institucional?

Sí

No

8. ¿Existe un buen liderazgo por parte de las instituciones y el Gobernador para la coordinación del GGD?

Sí

No

9. La comunicación entre las instituciones del GGD y Gobernación es:

Muy buena

Buena

Necesita Mejorar

Mala

10. La comunicación entre las instituciones del GGD y las municipalidades es:

Muy buena

Buena

Necesita Mejorar

Mala

11. ¿Cuenta el Gabinete de Gestión Departamental con la tecnología necesaria para el desempeño de su trabajo?

Sí

No

12. Las condiciones de Infraestructura dentro de Gobernación en Chalatenango ¿Son las adecuadas para las personas que laboran en dicha Institución y para el Gabinete de Gestión Departamental?

Sí

No

13. Para el desarrollo de las labores de los empleados de Gobernación y el Gabinete de Gestión Departamental, ¿Existen procesos ordenados para el cumplimiento de los objetivos?

Sí

No

(Si su respuesta es "NO" pasar a la preg 12)

14. ¿Se cumplen los procesos en el periodo establecido de las actividades?

Sí

No

15. ¿Considera que la elaboración de herramientas, manuales y/o metodologías con enfoque en responsabilidad social y equidad de género respaldarán la organización y la institucionalización del Gabinete de Gestión Departamental?

Sí

No

16. Adicional a las Rendiciones de Cuentas del Gabinete de Gestión Departamental ¿Existe algún medio electrónico de información a la ciudadanía sobre los programas y proyectos ejecutados en el Departamento?

Sí

No

17. En la conclusión de los programas, proyectos y acciones del Gabinete de Gestión Departamental ¿Existe un sistema de monitoreo, control y evaluación de ello?

Sí

No

(Si su respuesta es "NO", fin de la evaluación)

18. ¿Qué tipo de sistema es utilizado para esta evaluación?

Manual

Electrónico

Ambos.

19. ¿Qué tan efectivo es el sistema de monitoreo, control y evaluación de los programas, proyectos y acciones?

Muy efectivo

Efectivo

Intermedio

Poco efectivo

Ineficiente.

20. ¿Existen políticas de operación del GGD?

Sí

No

Menciones algunas de ellas:

2. Cuestionario para el Gobernador.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE
CHALATENAGO



Objetivo: Obtener información relacionada con el funcionamiento del Gabinete de Gestión Departamental y Gobernación en el departamento de Chalatenango para la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales por favor dar respuesta que según su criterio, de forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuenta el GDD con un modelo de dirección para las acciones, proyectos, programas en el departamento de Chalatenango?
2. ¿Tienen tanto el Personal de Gobernación y el GGD claros cuales son la visión, misión y valores que se practican en la Institución?
3. ¿Cuenta Gobernación con RR.HH capacitado y las herramientas necesarias para el trabajo a realizar?*
4. ¿Los recursos utilizados en Gobernación y en GGD en tecnología, infraestructura son los adecuados para su función? *
5. ¿Hay una buena comunicación y eficiencia en el trabajo realizado de Gobernación con las alcaldías en el departamento?
6. ¿Cómo se lleva la evaluación del trabajo desarrollado del GGD y Gobernación en el Departamento?
7. ¿Cómo debe de ser el estilo de liderazgo que se desarrolla en el GGD?
8. ¿Cuáles son las políticas de operación del GGD?

3. Cuadro de Siglas

Correlativo	Siglas	Nombre de la entidad.
1	CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
2	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
3	CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones
4	MITUR-CORSATUR	Ministerio de Turismo y Corporación Salvadoreña de Turismo
5	MH	Ministerio de Hacienda
6	MINEC	Ministerio de Economía
7	BFA	Banco de Fomento Agropecuario
8	PLAN	ONG
9	MINED	Ministerio de Educación
10	MINSAL	Ministerio de Salud
11	ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
12	ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
13	ISNA	Instituto salvadoreño para el desarrollo integral de la niñez y adolescencia.
14	FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
15	CONJUVE	Consejo Nacional de la Juventud
16	PRE-PAZ	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

4. Glosario

- ✓ **Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

- ✓ **Control:** se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

- ✓ **Diagnóstico:** Es el resultado que se arroja luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto.

- ✓ **Decreto:** es un tipo de acto administrativo emanado habitualmente del poder ejecutivo y que, generalmente, posee un contenido normativo reglamentario, por lo que su rango es jerárquicamente inferior a las leyes.

- ✓ **Epígrafe:** al lema que, a modo de sentencia, pensamiento o cita de un autor conocido, viene a sintetizar o a ilustrar la idea general o plan o estilo de un libro de un capítulo de éste.

- ✓ **Expropiación:** es una institución de Derecho Público que consiste en la transferencia coactiva de la propiedad privada desde su titular al Estado, mediante indemnización: concretamente, a un ente de la Administración Pública dotado de patrimonio propio. Puede expropiarse un bien para que este sea explotado por el Estado o por un tercero.

- ✓ **Economía mixta:** El término economía mixta se refiere vagamente a un modelo económico que incorpora elementos tanto de la economía de mercado libre como de la economía planificada, o una propuesta en la que coexisten tanto la propiedad privada del capitalismo como la propiedad comunitaria o social del socialismo (general, aunque no exclusivamente, de forma estatal o pública) a fin de incluir en un sistema económico consideraciones sociales más amplias, por ejemplo, de ética, Justicia social, bienestar social, gestión sustentable del medio ambiente.

- ✓ **Estructura organizacional:** se refiere a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- ✓ **Gobierno:** El gobierno es, normalmente, la autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado el cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder del Estado. En ese sentido, habitualmente se entiende por tal al órgano (que puede estar formado por un presidente o primer ministro y un número variable de ministros) al que la Constitución o la norma fundamental de un Estado atribuye la función o poder ejecutivo, y que ejerce el poder político sobre una sociedad. También puede ser el órgano que dirige cualquier comunidad política.

- ✓ **Gabinete:** parte del poder ejecutivo de un Gobierno, que engloba al conjunto de los ministros y su presidente o primer ministro.

- ✓ **Misión:** la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella.

- ✓ **Motivación:** se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- ✓ **Organización:** son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- ✓ **Obra pública:** Se denomina obra pública a todos los trabajos de construcción, ya sean infraestructuras o edificación, promovidos por una administración pública (en oposición a la obra privada) teniendo como objetivo el beneficio de la comunidad.
- ✓ **Objetivos:** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.
- ✓ **Poder ejecutivo:** cuya función es garantizar el cumplimiento de las leyes desarrolladas a través del poder legislativo y administrado de acuerdo al poder judicial. El poder ejecutivo, en otras palabras, está vinculado a la gestión del funcionamiento estatal en el día a día.
- ✓ **Persona jurídica:** (o **persona moral**) es un sujeto de derechos y obligaciones que existe, pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin ánimo de lucro.

- ✓ **Proyecto:** Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas entre sí, en el cual la razón es alcanzar los objetivos específicos en un determinado tiempo dentro de los límites de un presupuesto y su gestión es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas en el proceso de ejecución de los proyectos.

- ✓ **Programa:** Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión.

- ✓ **Procedimientos:** constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

- ✓ **Planeación Estratégica:** es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

- ✓ **Política:** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

- ✓ **Recursos Humanos:** son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

- ✓ **Sistema de comunicación:** define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización

- ✓ **Tutela** es una institución jurídica que tiene por objeto la guarda de la persona y sus bienes, o solamente de los bienes o de la persona, de quien, no estando bajo la patria potestad, es incapaz de gobernarse por sí mismo por ser menor de edad o estar declarado como incapacitado.