

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



"Diseño de un plan estratégico como herramienta de apoyo que contribuya al desarrollo comunal y a la ejecución de planes operativos de la alcaldía municipal de Tapalhuaca en el Departamento de la Paz"

Trabajo de Investigación presentado por:

Ayala, Violeta Guadalupe
Flores Cruz, Deysi Francisca
Guzmán Salguero, Eduardo Cruz

16 DE FEBRERO
para optar al grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2005

San salvador, El salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Dra. María Isabel Rodríguez.
Rectora.

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.
Secretaria General.

Lic. Emilio Recinos Fuentes.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid.
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tribunal Examinador:

Lic. José Gilberto Cubías.
Docente Director.

Lic. Rafael Arístides Campos.
Coordinador de Seminarios de Graduación.

Lic. Abrahán Vásquez
Docente Observador.

Febrero de 2005.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por darnos la sabiduría e inteligencia para culminar nuestros estudios universitarios, al mismo tiempo por darnos la fortaleza y perseverancia que necesitamos, reconociendo que el guía nuestros pasos y nos conduce en los momentos de adversidad.

VIOLETA GUADALUPE AYALA:

A mi Madre: Rafaela Ayala Ramírez, por su apoyo, amor comprensión incondicional y sacrificio, para que yo pudiera culminar con éxito mi carrera profesional, pues sin ella esto no lo hubiera podido lograr. A mi demás familia: **a mi hermano Víctor Daniel Ayala,** por su apoyo incondicional, **a mi Abuela: Lorenza Ramírez (Q.D.D.G)** por su apoyo y consejos sabios, para enfrentar las adversidades y alcanzar mis metas, **a mi abuelo Bernardo Ayala,** a mis tías y tíos por su apoyo incondicional, a mis primos porque siempre estuvieron interesados en que siguiera adelante.

A mi esposo Oscar Gustavo Ayala López y a mi hija Astrid Violeta: por su apoyo y por compartir este nuevo triunfo en mi vida.

DEYSI FRANCISCA FLORES CRUZ

A MI FAMILIA Y EN ESPECIAL: A MIS PADRES, Luis Alonso Flores y Jesús cruz de Flores, por el sacrificio, su amor y apoyo incalculable que han hecho, siendo este la mayor parte de mi éxito alcanzado.

A MIS HERMANOS: David, Irma y Briseyda por darme apoyo incondicional en los momentos que más lo he necesitado y por mostrarme cuanto me quieren.

A MIS COMPAÑEROS: Por compartir momentos inolvidables, trabajando como un equipo para salir adelante, haciéndole frente a todas las adversidades.

A todos ustedes que me han apoyado de cualquier forma, gracias por compartir este peldaño en mi vida.

EDUARDO CRUZ GUZMÁN SALGUERO.

A MIS PADRES: Rafael Antonio Salguero y Juana Guzmán Cañénguez ; por su apoyo incondicional durante toda mi carrera, por tener confianza en mi no darme la espalda cuando tanto lo necesité.

A MIS HERMANOS: Juan Elizabeth Guzmán Salguero y Héctor Antonio Cañénguez ; por su ayuda moral en cada momento.

A MIS DEMÁS COMPAÑEROS Y AMIGOS: que en algún momento estuvieron a mi lado cuando más lo necesitaba y sobre todo a aquellas personas que siempre creyeron en mi.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
 CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA DEL PUEBLO DE TAPALHUACA Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
A. Aspectos generales sobre Gobiernos Municipales.....	1
1. Antecedentes sobre la formación de las Municipalidades.....	1
2. Definición de Municipio.....	5
3. Objetivos de los Municipios.....	6
4. Funciones de los Municipios.....	7
5. La Autonomía Municipal.....	8
6. Las Competencias Municipales.....	11
7. Aspectos Legales.....	14
a) Leyes y Reglamentos que rigen las municipalidades.....	14
• Constitución de La República.....	14
• Código Municipal.....	15
• Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).....	16
• Reglamento de la Corporación de Municipalidades	

de la República de El Salvador (COMURES).....	18
• Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	20
8. Recursos Financieros Municipales.....	21
a) Recursos por asignación del Estado.....	21
b) Recursos Propios.....	23
c) Cooperación Externa.....	25
B. Municipio y Gobierno del Pueblo de Tapalhuaca.....	27
1. Municipio.....	27
2. Gobierno Municipal del Pueblo de Tapalhuaca.....	30
3. Estructura Organizativa.....	32
C. Marco Teórico sobre Planeación Estratégica.....	35
1. Antecedentes.....	35
2. Definición de Planeación Estratégica.....	38
a) Definición de Planeación.....	38
b) Definición de Plan.....	39
c) Definición de Estratégica.....	39
d) Planeación Estratégica.....	40
e) Plan Estratégico.....	40
3. Importancia de la Planeación Estratégica.....	43
4. Fases de la Planeación Estratégica.....	44

5. Características de la Planeación Estratégica.....	47
6. Beneficios de la Planeación Estratégica.....	51
7. La Planeación Operativa.....	53
8. Método de Análisis FODA.....	54
a) Matriz FODA.....	58

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TAPALHUACA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. Definición del problema.....	60
B. Importancia.....	60
C. Objetivos.....	60
1. Objetivo General.....	60
2. Objetivos Específicos.....	61
D. Metodología de la Investigación.....	61
1. Método de Investigación.....	62
2. Tipo de Investigación.....	62
3. Fuentes de Información.....	62
a) Fuentes Primarias.....	63
b) Fuentes Secundarias.....	63
4. Técnicas e Instrumento de Investigación.....	63
a) Técnica.....	63

b) Instrumento.....	64
5.Determinación del Universo y muestra.....	65
6.Alcances y Limitaciones.....	65
7.Tabulación e Interpretación de Datos.....	66
E. Descripción del Diagnóstico.....	67
1.Condiciones Internas de la Institución.....	68
a)Fortalezas de la Alcaldía Municipal.....	68
b)Debilidades de la Alcaldía Municipal.....	70
2.Condiciones Externas de la Institución.....	73
a)Oportunidades de la Alcaldía Municipal.....	73
b)Amenazas de la Alcaldía Municipal.....	75
3.Análisis FODA.....	76
F. Conclusiones y Recomendaciones.....	79
1.Conclusiones.....	79
2.Recomendaciones.....	81

CAPITULO III

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO QUE
CONTRIBUYA AL DESARROLLO COMUNAL Y A LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES
OPERATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAPALHUACA EN EL
DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

A. OBJETIVOS.....	83
1.General.....	83
2.Específicos.....	83
B. Importancia.....	84
C. Contenido.....	85
D. Planteamiento Del Plan Estratégico.....	85
1.Visión.....	85
2.Misión.....	86
3.Valores.....	86
4. Objetivos.....	87
a)General.....	88
b)Específicos.....	88
E. Formulación de Estrategias	89
1. Estrategias Ofensivas.....	89
2. Estrategias Defensivas.....	91
3. Estrategias Adaptativas o de Reorientación.....	93
4. Estrategias de Supervivencia.....	95
F. Fijación de Metas, Establecimiento de Políticas y Recursos.....	97
1. Fijación de Metas.....	97
2. Establecimiento de Políticas.....	98
3. Recursos.....	100

G. Estructura Orgánica Propuesta.....	101
H. Plan Estratégico.....	104
I. Plan Operativo.....	106
J. Programa de Actividades a corto y mediano plazo.....	108
K. Plan de implementación.....	109
1. Cronograma para la implementación del Plan estratégico.....	110
2. Costo de Implementación.....	111
L. Control y Evaluación.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	

RESUMEN

La problemática que enfrentan la gran mayoría de las alcaldías en nuestro país para llevar a cabo los proyectos de desarrollo local en beneficio de las comunidades es el hecho de no contar con una calendarización que le permita darse cuenta que es lo que debe hacer y cuando lo debe hacer esto se ha venido dando desde siempre es debido a esto que en algunas municipalidades han comenzado a realizar la planeación estratégica para facilitar el desarrollo de los proyectos para las comunidades. Tomando como base todo lo anteriormente mencionado y se plantea la siguiente interrogante ¿La elaboración de un plan estratégico para la alcaldía municipal de Tapalhuaca contribuiría al desarrollo local y a ejecución de los planes anuales operativos?, partiendo de esta interrogante se plantean los objetivos en el presente trabajo, que están orientados a brindar una herramienta administrativa que sirva de apoyo para el desarrollo de los programas anuales para el desarrollo municipal en esta alcaldía .

Para lograr los objetivos propuestos se realizó una investigación bibliográfica que nos permitió determinar aspectos importantes a cerca de la planeación estratégica que es nuestro objetivo primordial. De igual forma nos apoyamos en una investigación de campo guiada por la rigurosidad que el Método Científico análisis y síntesis exige y para la cual fue necesaria la aplicación de técnicas de investigación tales como la observación sistemática, la encuesta y la entrevista estructurada; por tratarse de la medición de variables controlables e incontrolables para la institución, la

recolección de la información se realizó a través de dos universos, uno conformado por los trabajadores de administrativos de la alcaldía y otro por los miembros del concejo municipal respectivamente ya que estos son los que se involucran en el desarrollo de los planes dentro de la municipalidad; esto nos condujo al posterior análisis, interpretación e identificación de las áreas de resultado críticas como lo son: el recurso humano, la metodología de trabajo, herramientas e insumos, las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas dentro de la institución. La conclusión más importante a la que pudimos llegar es que en la municipalidad se cuenta con algunas herramientas técnicas y el recurso humano necesario para llevar a cabo sus objetivos como institución, pero lo más importante es que cuenta con toda la buena voluntad de realizar las cosas de una mejor manera, es por eso que se nos solicitó la elaboración de un plan estratégico que sirva como herramienta de apoyo y que contribuya al desarrollo comunal y a la ejecución de los planes anuales operativos para la alcaldía. Para lo cual se presenta una propuesta que se sintetiza en tres importantes apartados; es decir, el pensamiento estratégico que incluye la formulación de valores, visión y misión institucional, los objetivos a largo plazo y el plan estratégico, finalmente se formula la planeación táctica o planeación operativa en la que se destacan los indicadores claves de rendimiento, los objetivos tácticos y los planes de acción orientados a medir los resultados.

INTRODUCCIÓN.

La alcaldía municipal de Tapalhuaca en el Departamento de La Paz, es una entidad de servicio público cuya labor principal es impulsar proyectos de beneficio a la población, para lo cual es necesario que cuenten con herramientas que le permitan desarrollarlos de la mejor manera, los recursos disponibles, a la vez garantizar el bienestar de toda la población del municipio.

Las autoridades de la Alcaldía del pueblo de Tapalhuaca por primera vez buscan darle cumplimiento a los objetivos con los cuales se han comprometido ante la comunidad, para ello deben contar con un instrumento administrativo, como lo es el Plan Estratégico, que le ayude a anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno, esto le permitirá un mejor desarrollo en sus operaciones y a sus actividades.

El propósito principal de esta investigación es proponer el Diseño de un Plan Estratégico, que sirva como herramienta de apoyo para que contribuya al Desarrollo Comunal y a la ejecución de los Planes Anuales Operativos de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca en el Departamento de La Paz.

En el documento se divide en tres capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el primer capítulo se hace una recopilación de los antecedentes del Municipio de Tapalhuaca y la trascendencia de los gobiernos Municipales, con el fin de conocer las funciones

y actividades que ejecutan las alcaldías para el desarrollo de las comunidades, posteriormente se presenta el marco teórico sobre la Planeación Estratégica a utilizar, que contribuya a incrementar procedimientos y resultados adecuados para la alcaldías, así como el marco legal que regula las funciones y actividades de estas, por último se describe el método de análisis FODA necesario para establecer las bases en la realización de todo Plan Estratégico.

En el segundo capítulo se detalla la metodología utilizada y el diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad en lo que se refiere a herramientas administrativas; se determinaron las fortalezas y oportunidades con que cuentan así como también las debilidades y amenazas, con base a esto se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico, para que contribuya al desarrollo comunal y a la ejecución de los planes anuales operativos para los años 2005-2007 el cual consta de el planteamiento del plan estratégico, la formulación de estrategias, fijación de las metas, establecimiento de políticas y recursos y finalmente se detalla el plan operativo anual del año 2005.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA DEL PUEBLO DE TAPALHUACA Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Aspectos generales sobre Gobiernos Municipales

1. Antecedentes sobre la formación de las Municipalidades.

El origen de las municipalidades en El Salvador remonta a la colonia, en el traslado del modelo de Administración Pública de los conquistadores y en torno de dos instituciones básicas que fueron la Encomienda y la Hacienda, La encomienda tuvo como base la explotación del oro, el cual al agotarse lleva a los encomenderos a buscar otra forma de acumulación de riqueza basada en la exportación de productos agrícolas como el cacao y el añil, entonces cobra vida la Hacienda.

Para la segunda mitad del siglo XVIII se crearon las intendencias entre ellas la de San Salvador, estas se dividieron en partidos administrados por alcaldes (las de

mayor dimensión) y por tenientes delegados (los de menor dimensión)

En los años preindependencistas, los alcaldes jugaron un rol importante y se constituyeron en la base de oposición al poder colonial, durante casi 50 años después de lograda la independencia las actividades de gobierno se llevaron a cabo en el ámbito local. El peso de las localidades era muy fuerte; El Gobierno Local tenía muy poca fuerza para hacer que sus órdenes fueran cumplidas y las municipalidades no siempre seguían los lineamientos que llegaban desde San Salvador.

La constitución del 18 de febrero de 1841 determinó los límites de los municipios y la Constitución de 1886 definió que las municipalidades serían electas por los ciudadanos de cada población. En 1908 la ley del Ramo municipal determina la independencia del municipio respecto de otras instituciones del Estado Central.

A finales de los años setenta se encontraban las municipalidades en una situación calamitosa, regidos por leyes de principio de siglo; la tutela ejercida sobre ellos por el

gobierno Central prácticamente liquida los gobiernos locales en El Salvador.

En el plan del período comprendido entre 1981 - 1983 en el Ex ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social contempló entre las reformas estructurales a realizarse, la reforma municipal, la cual se ejecutaría en tres etapas, contemplando la primera elaboración de una nueva legislación (Código Municipal y ley de Arbitrios) para dar a las municipalidades su papel de rectores del desarrollo local por si mismos o asociados con otras, la segunda etapa consistiría en la creación de unos organismos de apoyo a las Alcaldías que proporcionaría asistencia técnica y crediticia, la tercera etapa sería una fuerte y emergente programa de despegue de la reforma, por su parte el Ministerio del Interior en 1982 elaboró un anteproyecto de Código Municipal en el que además se creaba el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

El Salvador en condiciones de guerra, las instancias del gobierno local son instrumentalizadas para los propósitos de gobierno social y los programas de contrainsurgencia. Sin embargo en este período se establece en la Constitución de 1983

y el Código Municipal de 1986, en los que se crea un marco para la autonomía municipal.

En la década de 1990 los gobiernos locales se consideraban como la instancia del estado cuya gestión pública es más próxima al ciudadano y por lo tanto se apreciaban como la institucionalidad clave para los procesos de descentralización y desarrollo económico y social.

En este proceso de precomposición de roles de los diferentes actores del desarrollo, la empresa privada va progresivamente entendiéndose como un actor de primer orden para el desarrollo local, lo que implica el establecimiento de alianzas entre estado, sociedad civil y sector empresarial para alentar procesos de desarrollo.

2. Definición de Municipio.

La Constitución de la Republica de El Salvador, en el Art. 202 expresa: "Para el gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por un concejo formado por un

Alcalde, un Síndico y regidores; cuyo número será proporcional a la población.

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización local y estatal, establecido en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local con autonomía para darse su propio gobierno.

El municipio tiene personería jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en la ley Primaria. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal” (Código Municipal con sus reformas).

El Municipio como parte del Estado ha sido concebido para la administración de un área territorial más restringida, actualmente posee la capacidad de tomar sus propias decisiones en ciertos aspectos y de ejercer su autoridad a través de instrumentos propios que no necesariamente son los del gobierno central. El municipio es la región territorial mas pequeña con

autoridad para auto dirigirse y realizar ciertas funciones ya que es la unidad política y administrativa del Estado.

3. Objetivos.

Las Municipalidades tienen como objetivos:

- a) Planificar, prestar y mantener los servicios públicos esenciales.
- b) Promover y desarrollar la educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y arte dentro de la comunidad local.
- c) Preparar y aprobar planes de desarrollo urbano y local.
- d) Proteger el medio ambiente local y conservar los recursos naturales.

4. Funciones de los Municipios.

Actualmente dentro de las municipalidades se reconocen dos funciones principales: de gobierno y de prestación de servicios.

Dentro de la función de gobierno implica poner en práctica un sistema de gobierno para poder alcanzar los objetivos propuestos. Las funciones de gobierno son irrenunciables y definen el carácter de gobierno local a las municipalidades.

Según el Art. 31 del Código Municipal entre las funciones de gobierno se destacan:

- Orientar al desarrollo del Municipio
- Velar por los intereses de la Comunidad
- Guiar e impulsar proyectos que beneficien a la población.
- Coordinar la ayuda estatal y de otras instituciones internas o externas.

En cuanto a la función de prestación de servicios hay que apuntar a que la municipalidad vela porque se brinden los

servicios de interés social, es decir, aquellos que son necesarios para el desarrollo de la comunidad.

Los gobiernos locales se preocupan por la oportuna y adecuada prestación de servicios, ya sea por administración directa o por medio de la creación de otros entes de interés público o privado. Estos a su vez tienen como misión la búsqueda del bien de todos los sectores del municipio y en este cometido puede y debe procurar el involucrar a los ciudadanos y la coordinación con otras instituciones del estado.

5. La Autonomía Municipal.

La autonomía Municipal es el derecho y la capacidad del Municipio para definir sus propios objetivos, establecer las reglas con las que desea jugar y la facultad de administrar sus propios recursos para el logro de sus propósitos y el cumplimiento de sus funciones; debe ejercer en el marco de la ley y sólo puede aplicarse en el propio territorio.

En el Título II, Art. 3, Código Municipal se destacan la Autonomía del Municipio en el cual se retoman los siguientes literales:

- a) La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- b) La libre gestión en las materias de su competencia.
- c) El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias de conformidad con el Título VII del Código Municipal.
- d) La elaboración de sus tarifas de Impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como Ley a la Asamblea Legislativa.¹

La Constitución de la República (Art. 203 y 204) y el Código Municipal (Art. 3) han definido tres áreas de autonomía para el Municipio:

- **Autonomía Económica-Presupuestaria.**

El municipio puede por sí mismo determinar su propio presupuesto (Art. 2, inciso 2, Código Municipal). El

¹ Guía "Entendamos el Municipio, actuemos en la Comunidad". Fundaungo, con el apoyo de COMURES, DIAKONIA, COMUNIDA EUROPEA. La Prensa Grafica, suplemento especial del 12 de junio de 1997.

presupuesto define los gastos y las inversiones que el Municipio realizará (egresos) pero así mismo identifica los recursos que serán necesarios para cumplir con esas proyecciones (ingresos). La capacidad para funcionar del Municipio depende en buena medida de la capacidad para generar sus propios recursos; para eso el Municipio se ve en la necesidad de ajustar los precios de los servicios que presta (tasas).

- **Autonomía Técnica- Administrativa**

El municipio tiene autoridad para ejecutar las funciones que le ha asignado por la ley y la potestad para administrar los distintos recursos que dispone.

Por Ejemplo tiene la autoridad par contratar a cualquier persona para determinado cargo en la alcaldía, etc. Sin que se deba de solicitar el consentimiento del Gobierno Central.

- **Autonomía Política y Legislativa**

El municipio puede elegir a su propio gobierno mediante el voto libre e igualitario entre sus habitantes, es de esperar que el gobierno municipal traduzca la voluntad y demandas de la

población en decisiones orientadas al bienestar de los ciudadanos. Este puede crear normas jurídicas que regulan asuntos de su localidad o de su funcionamiento interno o bien puede proponer a la Asamblea Legislativa la creación de estas normas.²

6. Las Competencias Municipales

En el título III, Art. 4 del Código Municipal se establecen las competencias municipales, entre las cuales se destacan las que tienen relación con la promoción de actividades productivas que conllevan al desarrollo de los municipios.

Compete a los Municipios:

- a) La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.

Cada municipio debe elaborar planes de desarrollo a medida que éstos sean expuestos a la comunidad deberá de servir

² Trabajo de Graduación Presentado por Ana Gloria Méndez y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Metodología para elaborar un plan Estratégico para el Desarrollo de los Municipios del Concejo Directivo de Alcaldes (CDA) del Departamento de La Paz. Diciembre de 1998.

como parámetro hacia donde quieren conducirse y hasta que punto llegar.

b) la promoción de la educación, la cultura, el deporte, las ciencias y las artes.

Se hace necesario, que con esta competencia las autoridades del municipio coordinadas con las autoridades de educación promuevan la educación a todos los niveles de manera que disminuya los índices de analfabetismo, formando mano de obra calificada en beneficio del desarrollo del municipio.

c) La promoción participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.

Actuando conjuntamente se puede obtener mejores resultados de cualquier proyecto que se desarrolle en beneficio común.

d) La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola y artesanal de los servicios.

El municipio puede promover el Comercio y los Servicios, a través de la construcción de mercados, terminales de buses, tiangues, rastros, lavaderos públicos, cementerios así también promover las artesanías que producen la mano de obra salvadoreña.

7. Aspectos Legales

a) Leyes y Reglamentos que rigen las Municipalidades

Existen muchas leyes a las cuales hay que referirse para abordar el quehacer municipal, ya que ningún municipio puede dejar a un lado ciertas reglas las cuales hay que cumplir.

A continuación se detallan las leyes y reglamentos más importantes dentro del ámbito municipal:

- **Constitución de la República de El Salvador**

Es un cuerpo de normas, en la cual se dejan plasmadas las reglas del juego, para que la sociedad civil goce de los

privilegios y deberes, relacionándose además con otras leyes.

Esta es la base de la constitución jurídica- política del estado. El municipio es parte de un todo, refiriéndose este al Estado y se conoce que dentro del todo abarca a la población, en el cual como se menciona anteriormente la Constitución de la República de El Salvador da reglas para que se regule de manera más detallada la forma de organización dentro de la sociedad. Los artículos de la Constitución de la República que se refieren a ello son los siguientes: 202, 203, 204, 205, 206 y 207.

- **Código Municipal**

La palabra código significa el conjunto de leyes que regulan de manera más detallada un aspecto especial de la vida de los habitantes de un país. En el presente caso se refiere al código municipal que establece el conjunto de normas jurídicas que regulan las competencias, funciones y organización que el municipio tiene en una localidad.

El código municipal desarrolla en forma amplia los artículos de la Constitución de la República (nuestra ley más importante) que se refieren a la forma en que están organizados los municipios, como funcionan y los poderes y capacidades que tienen de gobernarse por sus propias leyes. Según el artículo 1, del mencionado código, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.³

- **Ley del ISDEM**

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal es una entidad autónoma de derecho público, especializada para dar asistencia técnica, administrativa, financiera, de planificación y capacitación a las municipalidades, que permite la progresiva descentralización administrativa de los municipios así como promover la creación de condiciones favorables para el progreso económico y bienestar social de los habitantes de todos los municipios del país.

³ Código Municipal Explicado. FUNDAUNGO y la FUNDACION FRIEDRICH EBERT, segunda edición, marzo de 2000.

- Misión de ISDEM

Fortalecer permanentemente y proveer a las municipalidades de los recursos técnicos y financieros necesarios para que éstas, como entidades auto gestoras promuevan el desarrollo y participación activa de las comunidades, en armonía con los planes y programas definidos por el gobierno central.

- Visión de ISDEM

Posicionarnos en la mente de los salvadoreños como líderes en el fortalecimiento de los municipios y pioneros en el desarrollo de procesos de modernización y descentralización hacia los gobiernos locales, contribuyendo con el desarrollo económico y social de El Salvador y el progreso de sus habitantes. ⁴

⁴ Documento proporcionado por el Instituto Salvadoreño de desarrollo Municipal “ Áreas de Asistencia Técnica y Capacitación”.2003

- **Reglamento de COMURES**

Las municipalidades de la República de El Salvador, se constituyen en asociación, la cual se denomina CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, formando parte de estas las que en lo sucesivo se adhieran. Esta corporación se origina por acuerdo Ejecutivo número 1343, de fecha 29 de agosto de 1941, publicado en el diario oficial número 205, tomo 131 del 16 de Septiembre de 1941.

COMURES, es una entidad de utilidad pública fines no lucrativos y no partidista. Esta integrada por las 262 municipalidades de la República de El Salvador y les proporciona asistencia en tres áreas específicas: legal, política y gremial.

Tiene como finalidad procurar la defensa de la autonomía y competencia municipal. Promoviendo los principios democráticos y participativos del municipalismo.⁵

⁵ Documento proporcionado por la Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador (COMURES) "La Asociatividad Municipal). Marzo de 2003.

Para el cumplimiento de sus finalidades, COMURES, desarrolla sus actividades dentro de las áreas siguientes:

- **Gremial**

Coordinar la acción conjunta de todas las municipalidades, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica, dirigidas al fortalecimiento y defensa de la Autonomía Municipal.

- **Política**

Promover y consolidar el proceso de reformas tendientes a la descentralización económica y administrativa de las municipalidades, apoyando sus facultades autónomas y democráticas para fortalecer la capacidad del gobierno local que lo convierta en impulsor de su propio desarrollo y de la comunidad.

- **Legal**

Elaborar anteproyectos de leyes y gestionar su aprobación para facilitar a las municipalidades de El Salvador un marco

jurídico adecuado al desarrollo de su autonomía y una mejor administración.⁶

- **Ley LACAP**

La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben de celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; y es aplicable según el Art. 4 a Organismos del Gobierno y sus dependencias, Organismos Auxiliares, Instituciones y empresas estatales autónomas, entidades que comprenden fondos públicos, las municipalidades (Art. 234 Con.)

8. Recursos Financieros Municipales.

a) Recursos por Asignación del Estado:

En el contexto de la reforma al marco legal municipal realizada en la primera mitad de 1980 se reconoció por los diputados de la Asamblea Nacional Constituyente, que para fomentar el desarrollo a nivel local era necesario que los Municipios

⁶ Trabajo de Graduación Presentado por Ana Gloria Méndez y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Metodología para elaborar un plan Estratégico para el Desarrollo de los Municipios del Concejo Directivo de Alcaldes (CDA) del Departamento de La Paz. Diciembre de 1998.

contaran con fondos permanentes sobre los cuales poder planificar y programar acciones en beneficio de sus comunidades.

Conforme a lo anterior, en 1987 el gobierno local del Municipio de San Salvador, elaboró un Anteproyecto de Decreto Legislativo para la creación de un Fondo orientado al desarrollo de los municipios, proponiendo como monto del mismo el 2% del total de los ingresos corrientes del Gobierno Central.

Tomando en cuenta las condiciones del país, surgió otra propuesta que motivo a un debate interior de la Asamblea Legislativa que mediante el decreto legislativo N° 74 del 8 de Septiembre de 1988⁷ se promulgo la Ley de Creación del Fondo Para el Desarrollo Económico y Social (FODES), determinando su monto en 25 millones de colones que constituye un mecanismo de transferencias de recursos del gobierno central a las municipalidades.

A partir de entonces la ley del Fondo ha experimentado algunas reformas y ha sido objeto de dos interpretaciones auténticas por parte de la Asamblea Legislativa. Una reforma muy

⁷ Situación Institucional de los Municipios Salvadoreños. San Salvador, PARA/FSF -85.738 IBAM/BID, Septiembre de 1985.

importante tuvo lugar en 1997 momento en que se inició una complicada acción gremial impulsada por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), a fin de lograr un aumento en el monto del Fondo al 6% de los ingresos corrientes del Gobierno Central. Finalmente la lucha gremial logró un desarrollo positivo luego de un intenso período de negociación y consultas entre las gremiales de Alcaldes y diferentes actores del nivel social y gubernamental que se prolongo hasta principios de 1998, ocasión en que también se emitió un Reglamento de la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios ⁸

Competencia para transferir el FODES. (Art. 10 de ley, Art. 2, 10,12 y 15 del reglamento)

El Ministerio de Hacienda deposita a ISDEM, este entrega cheque a cada municipalidad, la municipalidad recibe e ingresa a Fondo Municipal, Concejo Municipal orienta utilización y este informa el uso a ISDEM y a Comunidad.⁹

⁸ Documento “ EL Impacto e la Inversión FODES en el Desarrollo Económico y social de los Municipios”. COMURES e Instituciones Consultoras: Fundación para el Desarrollo. EL Salvador, Centro América. (FUNDE), fundación Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO).

⁹ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), decreto legislativo N° 74 08 Sep. 1988; Competencia para Transferir el FODES Art. 10 Ley.

b) Recursos Propios.

Conforme al Código Municipal, Título 6, de la Hacienda Pública Municipal, Capítulo I, De los Bienes, Ingresos y Obligaciones; los ingresos propios de cada municipio provienen de las siguientes fuentes (Art. 63): del producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales; del producto de las penas o sanciones pecuniarias de toda índole impuestas por la autoridad municipal competente, así como el de aquellas penalizaciones que se liquiden con destino al municipio de conformidad a otras leyes.

Igualmente los recargos e intereses que perciban conforme a esas leyes, ordenanzas o reglamentos; los intereses producidos por cualquier clase de crédito municipal y recargos que se impongan; el producto de la administración de los servicios públicos municipales; las rentas de todo género que el municipio obtenga de las instituciones municipales autónomas y de las empresas mercantiles en que participe o que sean de su propiedad; las subvenciones, donaciones y legados que reciba; el producto de los contratos que celebre; los frutos civiles de los bienes municipales o que se obtengan con ocasión de otros ingresos municipales, así como los intereses y premios devengados por las cantidades de dinero consignadas en

calidades de depósitos en cualquier banco; las contribuciones y derechos especiales previstos en otras leyes; el producto de los empréstitos, prestamos y demás operaciones de crédito que obtenga; el precio de la venta de los bienes muebles e inmuebles municipales que efectúe; los aportes especiales o extraordinarios que le acuerden organismos estatales o autónomos; cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos y ordenanzas.¹⁰

c) Cooperación Externa.

Según consultas realizadas a funcionarios de organismos de cooperación, se pudo establecer que los municipios reciben recursos externos provenientes de cuatro tipos de fuentes:

- Organismos Financieros Multilaterales de Desarrollo, que operan bajo las modalidades de crédito y donación, siendo la primera la de mayor cuantía. Las instituciones que más destacan son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

¹⁰Art. 63. Código Municipal Explicado. FUNDAUNGO y la FUNDACION FRIEDRICH EBERT, segunda edición, marzo de 2000.

- Organismos Multilaterales de Desarrollo, que operan a través de dos modalidades que son el financiamiento de proyectos y la asistencia técnica, en la mayoría de los casos los recursos tienen carácter de donación. Las instituciones que más destacan son la Unión Europea, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Organismos Bilaterales, igual que en el caso anterior donan la mayor parte de sus recursos para proyectos y asistencia técnica. Las instituciones que más destacan son la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), LA Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Cooperación Horizontal, constituye una nueva forma de cooperación que se caracteriza por la relación entre ciudades, municipios o regiones de diferentes partes del mundo, generalmente vinculando países desarrollados con países en vías de desarrollo.

B. Municipio y Gobierno del Pueblo de Tapalhuaca.

1. Municipio

El nombre del municipio de Tapalhuaca es de origen Nahuatl y significa "Lugar que tiene Vestigios" "Lugar abundante en Pinturas".

Esta población es de origen precolombino y sus fundadores fueron indios yaquis o pipiles en año 1739. En 1740 según el Alcalde Mayor de San Salvador Don Manuel de Gálvez Corral, Santa María Tapalhuaca tenía 34 indios tributarios (unos 150 habitantes), pertenecía en 1770 a la parroquia de San Pedro Masahuat Ingreso en 1786 en el partido de Olocuilta.

- Perteneció de 1824 (12 de Junio) a 1835 (22 de mayo) al Departamento de San Salvador.

- De 1835 (22 de marzo) al 1836 (9 de marzo) al Departamento de Cuscatlán.

- De 1836 (9 de marzo) a 1839 (19 de marzo) al distrito federal.

- De 1839 (19 de marzo) a 1842 (5 de Abril) al Departamento de La Paz.

- De 1842 (5 de abril) a 1845 al Departamento de San Salvador.
- De 1845 (15 de marzo) al Departamento de La Paz.
- De 1847 (15 de marzo) a 1852 (21 de Febrero) al Departamento de San Salvador, a partir de esta fecha, al Departamento de La Paz.

El pueblo de Tapalhuaca se une por carretera mejorada de tierra al Este, con San Antonio Masahuat, al Sur este con San Pedro Masahuat, al oeste con cuyultitàn, al Sur con San Juan Talpa y al Norte con San Francisco Chinameca y con la carretera del Litoral. Cantones y Caseríos se enlazan por caminos vecinales a la Cabecera Municipal.

Para su administración se divide en tres cantones y en 14 caseríos.

Cantones:

Caseríos:

1. La Baza

La Baza

Las Víboras

La Nancera

Flores de La Paz

Tierra Prometida

2. Las Lajas	Las Lajas Santa Rosa
3. San Pedro la Palma	San Pedro La Palma Los Amates El Conacaste El Achiotal La Joya Los Encuentros

El Pueblo se divide en los Barrios: El Calvario y El Centro.

Dimensión Territorial:

La población rural es de: 14.15 Km² aproximadamente.

La población urbana es de: 0.16 Km² aproximadamente.

El total e habitantes es de 3,822 según el último censo realizado.

Los productos agrícolas de mayor cultivo son los: granos básicos, café, plantas hortenses y frutículas. Existe la crianza de ganado vacuno, porcino y mular, así como las aves de corral. Entre el comercio esta la elaboración de Dulce de Panela, sombreros de palma y tejidos de algodón; en el comercio local existen tiendas, pulperías y otros pequeños negocios.

Este municipio está situado a 43 Kms. de la ciudad capital y a 24 Kms. a Zacatecoluca. Las fiestas patronales las celebran del 17 al 22 de Julio en Honor a Santa María Magdalena. Sus calles son adoquinadas, empedradas y de tierra, siendo las más importantes: Calle San José Matías Delgado, Calle Principal Francisco Orellana, Cuarta Calle Oriente y Poniente, Primera Avenida Sur. Los Servicios Públicos con los que cuenta son agua potable, alumbrado eléctrico, Casa de la Cultura, Casa Comunal, Escuela de educación Básica Juzgado de paz, Correos, Telecomunicaciones, Unidad de Salud y Servicio de Transporte Colectivo. ¹¹

2. Gobierno Municipal del Pueblo de Tapalhuaca

El 16 de marzo del 2003 se realizaron elecciones para alcaldes y diputados en todo el territorio nacional, dando como resultado cambios en la composición de la Asamblea Legislativa y de Gobiernos Municipales, los que a su vez tomaron posesión de sus correspondientes cargos, el primero de mayo de este año.

¹¹ La Paz, Monografías del Departamento y sus Municipios, Instituto Geográfico Nacional Ing. Arnoldo Guzmán. El Salvador, Junio de 1997.

En esa oportunidad asumió la Alcaldía de Tapalhuaca un nuevo Alcalde y su Concejo Municipal, miembros del FMLN, integrado por personas honorables provenientes de los distintos sectores sociales, de los cuales gobernarán el Municipio del 2003 al 2006, según lo establecen las leyes de la República.

Comenzaron a trabajar con un plan de 100 días el cual buscaba orientar al Gobierno en las primeras actividades a realizar, al mismo tiempo se comenzaba a elaborar un plan Operativo de Julio 2003-julio 2004, en el cual se detallan todas las acciones a realizar de forma organizada para el logro de los objetivos trazados, el que ha evitado la improvisación y las actividades que se han realizado planificándolas y coordinándolas. Este plan tiene duración de un año y fue elaborado por cada área y Departamento incluyendo el Concejo Municipal.

3. Estructura Organizativa

Dentro de la estructura organizativa actual de la alcaldía y de acuerdo a lo establecido en el Art. 24 del Código Municipal, la autoridad máxima esta representada por el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde, Secretario, Síndico y Concejales o Regidores, entre las funciones principales esta la de trazar políticas generales a la municipalidad, a efecto de lograr

bases adecuadas de convivencia de su comunidad, a través de impulsar y orientar la participación en el proceso de formación de la sociedad local, en logro del bien común y consecuentemente el establecimiento de la justicia social.

Además corresponde a los concejos decretar los reglamentos internos y ordenanzas propias de la municipalidad, los que regulan la prestación de los servicios municipales y los que crean impuestos, tasas, derechos, etc. Por su parte el Alcalde Municipal, es el representante legal y administrativo del municipio, el titular del gobierno local.

El nivel operativo lo conforman los departamentos responsables de ejecutar actividades asignadas por el nivel de dirección, los cuales son:

Contabilidad: en este departamento se tiene por funciona recopilar información contable, identificar proyectos y gastos administrativos, ingresar información al sistema, entregar informes financieros entre otros.

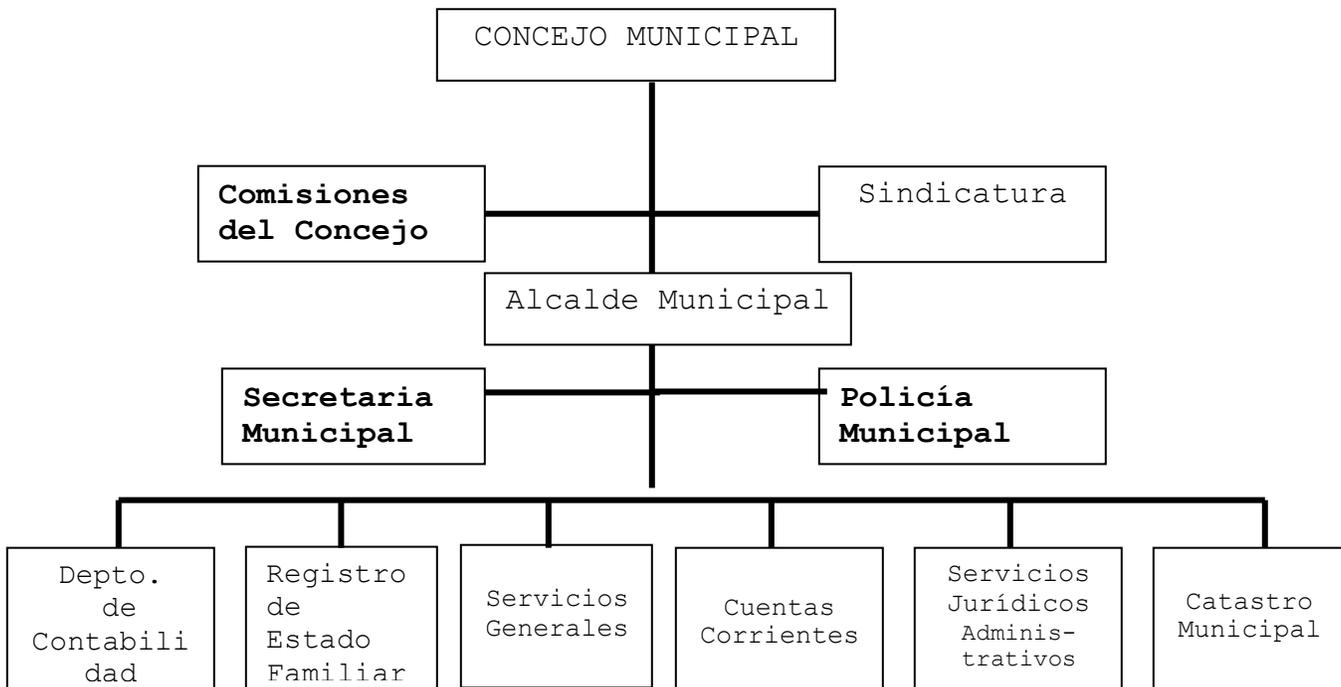
Registro del Estado Familiar: Mecanización del servicio del estado familiar, reajuste de las tasas del registro del estado familiar.

Cuentas Corrientes: Actualización de cartera morosa, actualización de catastro, eficiencia en las distribución de recibos y lectura de medidores, elaboración de informes de recolección financiera, diaria, mensual, trimestral y anual, cierre y apertura anual de cada contribuyente, incentivar a los empleados y apoyo al trabajo en equipo.

Servicios Generales: Barrer de manera constante las calle principales, promover campañas de limpieza, mantenimiento de vehículo, Desarrollo de campañas de reforestación, Garantizar que haya agua para los sectores del casco urbano, entre otras.¹²

¹² Plan Operativo elaborado por la Municipalidad, Julio 2003-julio 2004.

Cuadro N° 1
ORGANIGRAMA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAPALHUACA



Organigrama Proporcionado por la Municipalidad.

C. Marco Teórico sobre Planeación Estratégica

1. Antecedentes

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

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

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

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

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

Así la Planeación Estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales del año de 1950. La compañía General Electric fue la primera en implementarla para estudiar sus mercados y anticipar posibles escenarios futuros. Tras aplicarse extensivamente durante los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de la década de los 80 esta Planificación se adaptó a la resolución de los problemas de áreas urbanas y de regiones.¹³

¿Qué es la planeación estratégica?

“Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas de estas alternativas, se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la

¹³ Trabajo de Graduación Presentado por Ana Gloria Méndez y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. “Metodología para elaborar un plan Estratégico para el Desarrollo de los Municipios del Concejo Directivo de Alcaldes (CDA) del Departamento de La Paz. Diciembre de 1998.

identificación sistemática de las oportunidades y los peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros.”

Un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una organización. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes débiles y los retos y oportunidades futuras.¹⁴

2. Definición de Planeación Estratégica

a) Planeación

La planeación es un proceso de toma de decisiones pero es claro no siempre equivale a planear. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una toma de decisión anticipada, es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Tiene las siguientes características importantes.

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

- Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo. La planeación debe dividirse en etapas o dicho de otro modo, esta debe también planearse.
- El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes. Esta es la razón por la cual debe realizarse la planeación estratégica antes de iniciar una acción.¹⁵

b) Definición de Plan

Es un proyecto de curso de acción para alcanzar los resultados deseados.

c) Definición de Estrategia

Es el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de éstos, sobre los recursos usados para

¹⁵ Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15.

obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

d) Planeación Estratégica

Es el esfuerzo sistemático y más o menos informal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de compañía.¹⁶

Es la identificación de cambios que se necesitan en la estructura del negocio y en su oposición en el medio ambiente externo de los negocios.

Los planes estratégicos tienen amplio alcance e implican generalmente el compromiso de recursos substanciales para un periodo largo.

Las decisiones que afectan las posibilidades de supervivencia y el éxito de la empresa, como es el caso de las decisiones estratégicas, son y deben ser tema de preocupación para la alta

¹⁶ Trabajo de Graduación Presentado por José Andrés Castillo y otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Diseño de un Plan Estratégico para la Alcaldía de Soyapango, en la recolección selectiva de los desechos sólidos" 2001.

dirección, ya sea acerca de las actividades de la empresa, sus cualidades en el mercado de Servicios, las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos.

e) Plan Estratégico

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

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

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

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

Este plan proporciona la respuesta a tres preguntas estratégicas básicas, para cualquier empresa:¹⁷

¿Que haremos y por quién?

¿Que objetivos deseamos alcanzar?

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

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

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

¹⁷ Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15.

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

3.Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica tiene mucha importancia porque prevé el futuro de la empresa imprimiendo la dirección y propósitos correctos para responder a los cambios ambientales e internos. Para obtener la importancia de la planeación estratégica se pueden considerar varios factores:

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

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

mercado, reglamentaciones gubernamentales, decisiones legales, exigencias de los accionistas e incluso actividades sindicales.

18

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

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

4. Fases de la Planeación Estratégica

Para poder desarrollar un Plan Estratégico que sirva como herramienta de apoyo administrativa es necesario conocer las fases del proceso de planeación estratégica, las cuales son:

¹⁸ Concepto de Planeación de Empresas, Russell L. Ackoff, Universidd de Pensilvana, Noriega Editores. Págs. 14-15.

Diagnostico, Vocaciones, Objetivos estratégicos y específicos, estrategia local de desarrollo y proyectos de inversión.¹⁹

- **Diagnóstico**

Debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello.

- **Vocaciones**

Definida como la aptitud o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. En definitiva se trata de buscar que es lo que hace especial, propio del lugar, como imagen de marca diferenciada a la localidad para potenciar algunas actividades estratégicas que le permitieran impulsar un proceso de desarrollo.

¹⁹ “Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local” Iván Silva Lira, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

- **Objetivos Estratégicos y Específicos**

A partir de los pasos enumerados en la fase anterior se deben, utilizando la técnica de análisis de árboles de problemas detectados, los fines y situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deben alcanzar.

- **Estrategia Local de Desarrollo**

La estrategia se define como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos, para ello se recurre a una técnica de análisis FODA de manera tal de estudiar para cada objetivo estratégico las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentando los desafíos (debilidades y amenazas) y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

- **Proyectos de inversión**

Para materializar los objetivos de desarrollo a través de la estrategia seleccionada, se requieren identificar y seleccionar los proyectos de inversión que darán concreción efectiva al plan de desarrollo.²⁰

5. Características de la Planeación Estratégica

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

a) **Nivel de conducta.** La planeación Estratégica se dirige desde los máximos niveles de dirección y su relación con las decisiones se realizara exclusivamente a los citados niveles.

b) **Regularidad.** La Planeación Estratégica es el mismo tiempo continuada e irregular. El proceso es continuado, pero el momento de

²⁰ “Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local” Iván Silva Lira, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

la decisión es irregular porque depende y se desencadena por las oportunidades, nuevas ideas, iniciativas gestoras, crisis y otros estímulos en modo alguno clasificables de rutinarios.

c) **Valores Subjetivos.** La planeación Estratégica esta cargada de apreciaciones personales de los dirigentes de la empresa, y muchas veces se basa más en la intuición de estos que en cifras específicas.

d) **Incertidumbre.** Existe un alto grado de incertidumbre debido a que la dimensión de tiempo es larga, aproximadamente cinco años, y los riesgos son de difícil evaluación y gran importancia.

e) **Naturaleza de los problemas.** Los problemas de la planeación estratégica no están estructurados ni tienden a ser de una sola clase.

- f) **Necesidades de la información.** La planeación estratégica requiere grandes dosis de información que deriven y se relacionen con áreas del conocimiento ajenos a la corporación.
- g) **Horizonte del tiempo.** La planeación estratégica suele cubrir un periodo prolongado de tiempo, pero a veces la duración es muy corta y varia con el tema.²¹
- h) **Lo completo.** La planeación estratégica cubre, conceptualmente, todo el alcance de una organización. Si bien en un tiempo dado solo pueden constituir tema de planificación estratégica, unas áreas concretas de la actividad mercantil o industrial, ningún rincón de la actividad corporativa queda exclusivo de su atención.
- i) **Referencias.** La planeación estratégica es original en el sentido de que constituye la

²¹ Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

fuente u origen de todo el resto de la planificación, la táctica por ejemplo.

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

k) **Tipo de personal primordialmente implicado.**

La mayor parte de la planeación estratégica la realiza únicamente la alta dirección con su staff correspondiente y su número es relativamente pequeño.

6. Beneficios de la Planeación Estratégica

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

- Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras.
- Identificar tendencia y direcciones que configuren la comunidad ya ayudar a establecer un nuevo rumbo.²²
- Incentivar a la comunidad a buscar oportunidades y actuar, en lugar de reaccionar al cambio.
- Asignar recursos a los problemas más acuciantes.
- Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.
- Asegurar que las actividades de la comunidad tengan un objetivo a largo plazo y que no se ven afectadas por un cambio de liderazgo político.
- Proveer un mecanismo par la cooperación entre los sectores públicos y privados.

²² Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

7. La Planeación Operativa

La planeación operativa determina el uso de los recursos de la institución para lograr el éxito competitivo en los mercados, para poder realizar los propósitos se tienen que considerar los siguientes aspectos:

- Tomar en cuenta las futuras implicaciones de las decisiones que se toman en la actualidad.
- Ajustar los planes al medio ambiente emergente en forma constante y dinámica.
- Vincular, dirigir y controlar las complejas actividades de la Organización mediante un sistema directivo práctico y funcional.

Por lo tanto, los planes operativos deben convertirse en parte integral del sistema total de dirección, involucrando a cada unidad o departamento, así como anticipándose y reaccionando a los cambios, mientras define los procedimientos básicos y

detallados que la institución habrá de seguir durante los años por venir.

Ningún sistema de planeación puede funcionar de manera improvisada para resolver los problemas inmediatos, cuando menos debe elaborarse a mediano plazo y con mayor razón a largo plazo y casi sin duda alguna requiere el sacrificio de ciertos valores a corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo.

8. Método de Análisis FODA

El análisis de FODA es una herramienta fácil de usar y rápida para medir la situación general de una empresa, consiste en realizar una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una entidad. Al realizar el análisis a través de esta técnica se deben analizar las fuerzas de la empresa.

Para ello es necesario evaluar aspectos tales como:²³

- El desempeño de la empresa en relación con los factores claves del éxito.

²³ Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

- Las fuerzas competitivas defendibles. Además con el FODA se analizan las debilidades de la entidad con el fin de superarlas, es decir que ayuda a determinar las desventajas que tiene la empresa en su organización interna en relaciona la competencia. Así mismo las oportunidades disponibles para la empresa, se descubren con la ayuda del FODA; es decir la combinación de tiempo, lugar y circunstancias que ofrecen resultados potencialmente favorables, también permite conocer los posibles efectos negativos sobre el desempeño futuro.

El método de análisis FODA se divide en dos grandes grupos: el análisis de fortalezas y debilidades que son considerados como los factores internos de una empresa y el análisis de las oportunidades y amenazas que figuran como los factores externos de un empresa, los cuales giran en el entorno de la organización.²⁴

²⁴ Trabajo de Graduación Presentado por Silvia Argentina Osorio otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Diseño de un Plan Estratégico para la recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía de el Municipio de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador." Diciembre de 1999.

- **Fortalezas**

Son una sucesión de factores internos que benefician el accionar administrativo de las empresas, por lo que los dirigentes procuran en gran medida que estos se mantengan en última instancia y si fuera posible incrementarlos con el propósito de sacarle el máximo beneficio.

- **Debilidades**

Las debilidades en términos administrativos son factores internos que impiden el normal funcionamiento de una empresa, ya que si estos superan a las fortalezas, generaran desequilibrio en la parte organizativa y operativa de la empresa.

- **Oportunidades**

Son consideradas como variables externas que giran en el entorno de las empresas, y son representadas como factores favorables que influyen positivamente en el accionar administrativo de las mismas, por lo que es necesario que las oportunidades sean consideradas en la toma de decisiones

como por ejemplo los factores: políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

- **Amenazas**

Las empresas generalmente se ven bloqueadas por ciertos factores externos que se conocen con el nombre de amenazas, estas son consideradas como variables incontrolables, ya que no dependen directamente de la organización, por ser factores negativos atentan contra la misión de las empresas y por consiguiente los objetivos tienden a variar.

a) Matriz FODA

La matriz FODA es una estrategia Corporativa que se muestra en un cuadro donde se resumen los resultados mas importantes que se han obtenido de los análisis: interno y externo, a través de las encuestas y visitas a realizarse con los empleados y miembros del concejo de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca así como de las fuentes primarias y secundarias de los indicadores del entorno, lo cual ayudara a la selección de estrategias de acuerdo al impacto que tenga cada una con la municipalidad. Del resultado obtenido se

implantarán las estrategias que permitan corregir o superar las deficiencias de la organización y aprovechar las Fortalezas y oportunidades.²⁵

Cuadro N° 2

Matriz FODA.

ANÁLISIS EXTERNO

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

²⁵ Trabajo de Graduación Presentado por Silvia Argentina Osorio otros. Universidad de El Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. "Diseño de un Plan Estratégico para la recuperación de la Mora Tributaria en la Alcaldía de el Municipio de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador." Diciembre de 1999.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TAPALHUACA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

A. Definición del Problema

A través de la investigación de campo se pudo establecer que la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca no tiene diseñado un plan que facilite la ejecución de los planes anuales operativos que se ejecutan en el mismo; este estudio servirá de base para la elaboración de un plan estratégico para la alcaldía en mención, en ese sentido el problema se define de la siguiente manera:

¿En qué medida el Diseño de un Plan Estratégico contribuirá como herramienta de apoyo, al desarrollo comunal y a la ejecución de los Planes Anuales Operativos, de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca, Departamento de La Paz?

B. Importancia.

La investigación de campo es importante por que nos permitió darnos cuenta de la situación que está pasando la Alcaldía Municipal , tanto a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) como analizando el ambiente social que rodea a la misma (Oportunidades y Amenazas) y de esta forma establecer las bases de referencia para el Plan Estratégico, sirva de apoyo a los planes anuales.

C. Objetivos**1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca que identifique las necesidades de un Plan Estratégico que sirva de herramienta al desarrollo comunal de la misma.

2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual sobre la existencia de planes dentro de la Institución.

- Determinar los factores externos que afectan en el funcionamiento de la Alcaldía Municipal.

- Analizar la información obtenida, con el fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones que permitan el diseño de un plan estratégico.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente las Instituciones públicas como las privadas requieren contar con instrumentos de apoyo que les permitan llevar un control y supervisión de las actividades a realizar anualmente, contribuyendo al desarrollo de la misma, para lo cual se realizó una investigación de campo que a continuación se detalla.

1. Método de Investigación

Al realizar la investigación se utilizó el método científico específicamente el análisis y la síntesis, ya que por medio del primero se pudo localizar y desagregar todos los elementos identificados y estudiados, así como las relaciones con el entorno, el problema y otros aspectos importantes; por medio

del segundo se logro integrar todos los elementos, características, fenómenos relativos a la situación en estudio, porque siendo la contraparte del análisis facilitó la interpretación para formular el diagnóstico.

2. Tipo de Investigación

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

3. Fuentes de Información

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

a) Fuentes Primarias

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

b) Fuentes Secundarias

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

4. Técnicas e Instrumento de Investigación

a) Técnica

- Encuesta

A través de esta se obtuvo información del personal que actualmente labora en la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca así como también el Concejo , siendo un total de 18 encuestados, 11 empleados y 7 Concejales .

- Entrevista

Fue elaborada una guía de preguntas estructuradas que fue dirigida a los miembros del Concejo Municipal.

- Observación Directa

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

b) Instrumento

- El Cuestionario

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

5. Determinación del Universo y Muestra

El universo para esta investigación esta conformado por 11 trabajadores de la Alcaldía Municipal así como también 7 miembros del Concejo Municipal, se determinó conveniente que el tamaño de la muestra es igual a los 18 miembros que conforman la estructura municipal de Tapalhuaca por ser un universo demasiado pequeño no se pudo optar por el cálculo de la misma, sino que se utilizó el mismo universo para la muestra.

6. Alcances Y Limitaciones

En este apartado se exponen los alcances y limitaciones que se tuvieron al realizar la investigación de campo, considerando como alcance de mayor importancia, la información obtenida, por ser valiosa para formular el diagnóstico propuesto.

Dentro de las limitaciones que se tuvieron fue la poca disponibilidad de documentación necesaria por parte de el Secretario Municipal, para realizar el diagnóstico, basándonos en gran parte a través de la información proporcionada por el personal administrativo y el Concejo Municipal; otra limitante fue el medio de transporte para conducirnos hacia el lugar, ya

que las unidades colectivas que conducen hacia el municipio no son muy consecutivas, por ende hay que esperar mucho tiempo para poder abordarlas y llegar a la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca.

7. Tabulación e Interpretación de Datos.

Para este literal se elaboraron cuadros tabulares simples, conteniendo; alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales, de las diferentes respuestas obtenidas.

Por otra parte con el propósito de profundizar en la investigación y conocer las opiniones e inquietudes de cada trabajador y los miembros del Concejo Municipal acerca de la importancia de un Plan Estratégico, se procedió con la técnica la observación y la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario, en este último se realizaron preguntas abiertas y cerradas.

En las preguntas cerradas, las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas, mientras que para las preguntas abiertas las respuestas se agruparon tomando en cuenta la similitud entre ellas.

Sobre los resultados obtenidos, se realizaron comentarios, los cuales conforman el análisis e interpretación de los datos, permitiendo así, fundamentar el diagnóstico y las conclusiones de la presente investigación. (ver anexo 2)

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El desarrollo de las actividades de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca se ven afectados por la interferencia tanto de variables internas de la organización como del entorno social que la rodea, por lo cual se utilizará el método de análisis FODA.

1. Condiciones Internas de la Institución

Las condiciones que afectan a la Alcaldía Municipal serán analizadas determinando primero los factores internos de la misma es decir, las Fortalezas y Debilidades de la Institución.

a) Fortalezas de la Alcaldía Municipal

Al interior de la Institución existen factores internos que benefician el accionar administrativo y que le permiten desarrollar diferentes actividades. Dentro de la municipalidad los puestos de trabajo están claramente definidos, estableciendo las funciones específicas de cada uno así como las responsabilidades, obligaciones y actividades a realizar en cada puesto. Por otra parte también cuenta con el Manual de Organización que ha sido elaborado por la nueva administración, en el cual se establecen los lineamientos generales de la misma. Como lo manifestaron los empleados y el concejo municipal en las preguntas 11 y 12 del anexo 2.

La municipalidad tiene claramente definido hacia donde se dirige en la elaboración y ejecución de proyectos para un mejor desarrollo comunal, según lo que expresaron los empleados y el Concejo de que poseen una visión y es del conocimiento de la mayoría de ellos (preguntas 1 y 2 del anexo 2). La misión de la Alcaldía se considera una fortaleza debido a que está conciente que se debe a la comunidad y por ello trata de dar solución en su mayoría a las necesidades de ésta, buscando herramientas que le permitan un mejor desarrollo de las actividades, de

acuerdo a lo expresado por los encuestados en las preguntas 3 y 4 del anexo 2.

Dentro de la institución se trata de mantener un buen clima organizacional que garantice el compañerismo entre el personal, para poder resolver en caso de dificultad los problemas que se presenten, acudiendo en este caso si es preciso al Alcalde Municipal para darle solución y posteriormente, si es necesario, al Concejo con el cual las relaciones laborales según los empleados son estrictamente de trabajo como lo reflejan los encuestados en las preguntas 13 y 14 del anexo 2.

b) Debilidades de la Alcaldía Municipal

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

Si bien es cierto que la municipalidad cuenta con ciertas herramientas técnicas que le permiten dar respuesta a algunas

de las necesidades de la población, ésta no cuenta con un plan estratégico que le sirva de apoyo para la ejecución de los planes anuales que se realizan. Además no cuentan con personal técnico dentro de la Alcaldía que les ayude en la elaboración de dicho plan, para lo cual se denotan que es importante la existencia de dicho plan, en las preguntas 17, 18, y 19 del anexo 2

Siendo el objetivo fundamental para la municipalidad garantizar el bienestar de la población a través del cumplimiento de los planes y conocimiento de las metas, contando con herramientas efectivas para darse cuenta de las necesidades que tienen las comunidades, y tratar de darle respuesta en base a la prioridad que presentan las diferentes carencias o problemas, es necesario mencionar que existen objetivos importantes sin alcanzar, debido que no cuenta con todas las herramientas técnicas básicas que le permitan dar solución a los problemas, lo cual se refleja en las preguntas 19 y 20 del anexo 2, en las que los encuestados respondieron que no se pueden alcanzar algunos objetivos debido a la falta de un plan estratégico y el que sería muy importante, para el desarrollo de las actividades que realiza la Alcaldía.

Aunque la Institución cuenta actualmente con una estructura orgánica plasmada en un documento, esta no se encuentra actualizada en el sentido que algunos departamentos ya no existen y se han modificado varios puestos dentro de la Alcaldía, como se puede observar en las preguntas 5 y 6 del anexo 2, en donde todos los encuestados manifestaron que si conocen la estructura orgánica y consideran que los niveles jerárquicos están claramente definidos.

Uno de los principales limitantes o problemas que afectan la eficiencia administrativa de la municipalidad es, según muestran las encuestas en la pregunta 24 del anexo 2, la falta de programas de capacitación para los empleados y ello conlleva a no cumplir con todos los objetivos propuestos. Así mismo no permite que los empleados se desarrollen o se especialicen en su área de trabajo.

Existe una gran cantidad de contribuyentes morosos lo cual dificulta la obtención de recursos económicos para la municipalidad, impidiendo así el desarrollo de la misma, al no ejecutarse los diferentes proyectos. Además que la morosidad de los contribuyentes, según los resultados de las encuestas se

debe a la falta de interés y responsabilidad por parte de los mismos en cancelar las tasas municipales.

2. Condiciones Externas de la Institución.

a) Oportunidades de la Alcaldía Municipal

La evaluación de las variables externas que beneficien el desarrollo de las actividades son las que se convierten en oportunidades que son ofrecidas por el entorno social que le rodea, entre las variables que la organización debe analizar están:

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

Creando espacios de trabajo conjunto participativo y proporcionar actividades con municipios vecinos, garantizando

de esta forma la participación de cada comunidad en los diferentes proyectos que la favorezcan.

Tomando en cuenta que los recursos económicos con que dispone la municipalidad no son suficientes para todo el quehacer municipal y siendo la encargada de llevar a cabo proyectos en beneficio del pueblo, podría solicitar recursos financieros a organismos nacionales e internacionales que presten este tipo de ayuda. Hay que tomar muy en cuenta para ello el presupuesto que el Gobierno asigna a las municipalidades, de lo cual el aumento del 1% en el mismo puede contribuir para la realización de algunos proyectos que conlleven al desarrollo local. Por otra parte existen proyectos grandes y pequeños, los primeros se hacen con ayuda de las Instituciones encargadas tales como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), con relación a los segundos pueden ser absorbidos por las municipalidades.

Después de un periodo de incertidumbre, se ha generado un cambio de un nuevo Gobierno Central el cual se puede retomar como oportunidad, debido a que puede existir mayor apoyo al desarrollo comunal.

b) Amenazas de la Alcaldía Municipal

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

Poca Participación de la Comunidad, limitante que existe y que dificulta llevar a un consenso las necesidades de la población, debido a la poca voluntad de las personas para organizarse y hacer saber las carencias que los afectan y que trabajando juntos se le puede escuchar más y resolver los problemas, según pregunta 2 de la entrevista.

En las municipalidades y principalmente las mas pequeñas existen deficiencias que limitan en cierta forma el quehacer de la misma y de acuerdo a las necesidades que tienen se les imposibilita darles cumplimiento debido a que recibe un FODES, que no les permite darle cumplimiento a todos los proyectos que requiere la población del municipio, por lo que en años posteriores esperan darle respuesta a las necesidades, en orden de prioridad, con el aumento al FODES.

Para la municipalidad el alto índice de pobreza es un factor importante, debido a que genera disminución en los recursos financieros disponibles de la misma y no permite satisfacer todas las necesidades de la población. Además existen varios aspectos como la inflación, la dolarización, falta de fuentes de empleo, guerras, cambio de gobierno, analfabetismo, tratados de libre Comercio, etc. que afectan directamente el quehacer municipal, según pregunta 2 de la entrevista.

3. Análisis FODA

Sabiendo que el Análisis FODA es una herramienta rápida para medir la situación general de una empresa. Realizamos nuestra investigación apoyándonos en esta técnica, a través de este análisis realizaremos la integración del diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y el diagnóstico externo (Oportunidades y Amenazas) dentro de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca para formular las estrategias, las cuales surgen de la combinación de los distintos aspectos que rodean la institución:

- Fortalezas con oportunidades obtenemos las estrategias ofensivas.

- Fortalezas con amenazas resultan las estrategias defensivas.

- Debilidades con oportunidades obtenemos las estrategias adaptativas o de reorientación.

- Debilidades con amenazas resultan las estrategias de supervivencia.

Cuadro N° 3
Análisis FODA

	<p style="text-align: center;">Internacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios de Internacional ciudadana 2. Internacio por parte de las Internacion 3. Posibilidad de Obtener Recursos Financieros 4. Relaciones con Organismos Internacionales 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Poca Participación de la Comunidad 6. Falta de Financiamiento 7. Alto índice de Pobreza 8. Implementación de TLC en El Salvador
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Disposición de la Municipalidad a cambios B. Asociatividad de las Municipalidades C. Buenas relacione laborales D. Cuentan con algunas herramientas técnicas 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</u></p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> E. Falta de un Plan Estratégico F. Programas de Capacitación G. Estructura orgánica desfasada H. Incumplimiento de algunos objetivos I. Poca recaudación de impuestos J. Descoordinación en elaboración de proyectos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Después de realizado el diagnóstico a la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca a través de la encuesta dirigida al Personal y a los miembros del Concejo (ver anexo 2), se enumeran las conclusiones como producto final del mismo los cuales mencionamos a continuación:

1. No cuentan con un Plan Estratégico que contenga la información necesaria y oportuna que permita obtener mejores decisiones y un mejor aprovechamiento de los recursos.
2. Los empleados de la Alcaldía Municipal si conocen la existencia de Políticas y Estrategias, pero no participan sobre el establecimiento de ellas y algunos empleados no saben cuales son.
3. En el área administrativa, específicamente en organización no cuentan con un organigrama actualizado debido a que no se han preocupado por elaborarlo y algunos puestos de trabajo ya no existen.

4. No existe una unidad específica dentro de la Alcaldía que se encargue de implementar planes que le permitan una mayor recaudación de impuestos.

5. Dentro de la Municipalidad no se llevan a cabo programas de capacitación a los empleados que permitan un mejor desarrollo de las actividades.

2. Recomendaciones

En respuesta a las conclusiones obtenidas del diagnóstico a la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca, a través de encuestas al personal y al Concejo de la misma(ver anexo 2) se elaboran las recomendaciones siguientes:

1. Se recomienda, el diseño de un Plan Estratégico que esté orientado a mejorar la administración de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca y por consiguiente el aprovechamiento en el uso de los recursos.
2. Al momento de formular las políticas y estrategias los miembros del Concejo Municipal tomen en cuenta a los empleados y les den a conocer los lineamientos a seguir y los medios por los cuales se llevan a cabo los objetivos para el beneficio de la Municipalidad.

3. Elaborar un nuevo organigrama el cual se adecue a los puestos de trabajo que realmente existen en la Alcaldía y que refleje claramente los niveles jerárquicos de la misma.

4. Crear una unidad la cual realice planes que le permitan obtener mayor recaudación de impuestos y disminuir la morosidad de la población.

5. Capacitar al personal de la Alcaldía para que se especialice en el área de trabajo, ayudando de esa forma a solucionar problemas en la institución.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO COMUNAL Y A LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAPALHUACA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. Objetivos

1. General

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

3. Específicos

- Contribuir a que se logren los objetivos propuestos por la institución a través del diseño de un plan estratégico.
- Formular estrategias resultantes de la matriz FODA con el propósito de alcanzar los objetivos de la Alcaldía Municipal.

- Establecer los lineamientos a seguir para el desarrollo de las diferentes actividades a realizarse dentro de la Alcaldía.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas a través de programas de capacitación permanente al personal de la municipalidad para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

B. Importancia

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

C. Contenido

El capítulo tiene por objeto presentar una serie de elementos que conforman el Plan Estratégico propuesto para el buen

funcionamiento y desarrollo de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca, los cuales son los siguientes:

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

D. Planteamiento del Plan Estratégico

1. Visión

Proyectar una Institución municipal democrática, honesta, capaz y comprometida con las transformaciones políticas, económicas y sociales contribuyendo así al desarrollo local en el Municipio.

2. Misión

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

3. Valores

a) Transparencia

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

b) Equidad

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

c) Participación

Trabajar en concordancia con las diferentes comunidades del municipio.

d) Responsabilidad

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

e) Honestidad

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

f) Confiabilidad

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

g) Trabajo en equipo

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

4. Objetivos**a) Objetivo General**

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

b) Objetivos específicos

-Contar con información y propuestas que faciliten la elaboración y ejecución de los planes.

-Implementar una metodología adecuada que permita la participación de todas las comunidades en el proceso de planificación.

-Optimizar los recursos actuales con el fin de generar fuentes alternativas de financiamiento.

-Capacitar constantemente al personal de la Institución para que proporcione un servicio eficiente y personalizado acorde a las necesidades de la comunidad.

E. Formulación de Estrategias

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

1. Estrategias Ofensivas

Cuadro N° 4

Integración de Fortalezas y Oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>A. Disposición de la Municipalidad a cambios</p> <p>B. Asociatividad de las Municipalidades</p> <p>C. Buenas relaciones laborales</p> <p>D. Cuentan con algunas herramientas técnicas</p>	<p>1. Crear espacios de participación ciudadana</p> <p>2. Aceptación por parte de las comunidades</p> <p>3. Posibilidad de Obtener Recursos Financieros</p> <p>4. Relaciones con organismos Internacionales</p>

Estrategia Ofensiva N° 1

A.1.2

La municipalidad debe establecer el mecanismo que le permita identificar los verdaderos problemas que tiene la población, creando espacios de participación ciudadana, por medio de Directivas Comunales.

Estrategia Ofensiva N° 2

B.3

A través de la Asociatividad con otras Municipalidades, se puede lograr ayuda o financiamiento de Organismos Internacionales facilitando la solución de problemas que afectan a ambas.

Estrategia Ofensiva N° 3

C.D.4

Las buenas relaciones laborales y el contar con algunas herramientas técnicas, contribuirán de cierta forma a la gestión de proyectos con organismos internacionales, garantizando que las donaciones o créditos serán utilizados adecuadamente en beneficio de la Comunidad.

2. Estrategias Defensivas

Cuadro N° 5

Integración de Fortalezas y Amenazas

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>A. Disposición de la Municipalidad a cambios</p> <p>B. Asociatividad de las Municipalidades</p> <p>C. Buenas relaciones laborales</p> <p>D. Cuentan con algunas herramientas técnicas</p>	<p>5. Poca Participación de la Comunidad</p> <p>6. Falta de Financiamiento</p> <p>7. Alto índice de Pobreza</p> <p>8. Implementación de TLC en El Salvador</p>

Estrategia Defensiva N° 1

A.5.8

Debido a que la municipalidad esta en disposición a cambios, se pueden llevar a cabo convenios con Instituciones Capacitadoras para impartir cursos para las personas microempresarias y al mismo tiempo contactar organismos que puedan dar financiamiento para enfrentar de alguna manera los tratados de libre comercio.

Estrategia Defensiva N° 2

B.6

Mantener la Asociatividad de las comunidades, creando talleres los cuales sean capaces de autofinanciarse, contribuyendo de esta forma la municipalidad a que se destinen parte de estos fondos a los proyectos para la misma.

Estrategia Defensiva N° 3

C.D.7

Las buenas relaciones laborales que existen entre el personal de la Alcaldía y el hecho de contar con algunas herramientas administrativas (Plan estratégico, plan anual operativo, propuesta de estructura orgánica y manuales) le facilitará a la municipalidad la elaboración de proyectos para la comunidad de los cuales se desprenderán fuentes de empleo para la gente de escasos recursos económicos.

3. Estrategias Adaptativas o de Reorientación

Cuadro N° 6
Integración Debilidades y Oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
E. Falta de un plan estratégico	1. Crear espacios de participación ciudadana
F. Falta de programas de capacitación	2. Aceptación por parte de las comunidades
G. Estructura orgánica desfasada	3. Posibilidad de obtener recurso financiero
H. Incumplimiento de algunos objetivos	4. Relaciones con organismos internacionales
I. Poca recaudación e impuestos	
J. Descoordinación en elaboración de proyectos	

Estrategia Adaptativa o de Reorientación N°1

E.I.2.3.

Elaborar un plan estratégico que sirva de herramienta administrativa, el cual permita mejorar el desarrollo de las funciones dentro de la Institución; así mismo crear un programa

el cual incluya planes de pago para que los contribuyentes cancelen la mora tributaria, en el cual asuman su responsabilidad y aceptación por parte de los ciudadanos, mejorando de esta forma la administración actual con lo que tendría la posibilidad de obtener nuevo financiamiento para futuros proyectos y mantener los actuales.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación N°2

H.J.1

Crear espacios de participación ciudadana en coordinación con la población de manera que se involucre en el desarrollo de los proyectos por medio de las directivas comunales existentes en el municipio, garantizando de esta forma el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación N°3

F.G.4

Crear un programa de capacitación (ver anexo 5) para especializar el personal en cada área, así mismo redefinir funciones administrativas y de dirección mediante la reestructuración del organigrama de la institución. Además gestionar relaciones con organismos internacionales los cuales brinden asesoría técnica y financiera.

4. Estrategias de Supervivencia

Cuadro N° 7
Integración Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>E. Falta de un plan estratégico</p> <p>F. Falta de Programas de capacitación</p> <p>G. Estructura orgánica desfasada</p> <p>H. Incumplimiento de algunos objetivos</p> <p>I. Poca recaudación e impuestos</p> <p>J. Descoordinación en elaboración de proyectos</p>	<p>5. Poca Participación de la Comunidad</p> <p>6. Falta de financiamiento</p> <p>7. Alto índice de Pobreza</p> <p>8. Implementación de TLC en El Salvador</p>

Estrategia de Supervivencia N° 1

E.G.H.6

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

Estrategia de Supervivencia N° 2

F.J.7.8

Implementar programas de capacitación (ver anexo 5) sobre atención al cliente, Contabilidad gubernamental, información institucional, planeación estratégica y beneficios que proporcionen un cambio, con ayuda de instituciones que dan asistencia técnica a las municipalidades , coordinándose a la vez con directivas comunales para que la población tenga conocimiento e involucramiento en los proyectos y actividades a realizar; por otra parte que las microempresas de la zona afronten en cierta forma las transformaciones comerciales que coadyuven a disminuir el índice de pobreza en el municipio.

Estrategia de Supervivencia N° 3

I.5

Brindar a los usuarios facilidades de pago en lo concerniente al pago de impuestos retrazados garantizando así la obtención de fondos para la implementación de nuevos proyectos que beneficien a la comunidad y de esta forma se logre un mejor desarrollo local.

F. Fijación de Metas, Establecimiento de Políticas y Recursos

1. Fijación de Metas

Las metas que a continuación se proponen, servirán de base a la comunidad para verificar si se están alcanzando los objetivos:

- Capacitar al 100% al personal administrativo sobre la planeación estratégica.
- Capacitar al 100% del personal, para brindar con calidad y eficiencia un buen servicio a la población.
- Maximizar al 100% el uso de los recursos con que se dispone.
- Mantener la estabilidad financiera para garantizar la continuidad de los proyectos cada año.
- Revisión del sistema de recolección de impuestos, tasas y arbitrios que permita hacerlo más eficiente y eficaz en un 80%.
- Mejorar en un 85% las condiciones de infraestructura del local de la Alcaldía para tener un mejor ambiente de trabajo.
- controlar y evaluar el desempeño del personal cada seis meses.

- Promover y facilitar la organización Comunal a un 80%.
- Creación de Comisiones dentro del Concejo Municipal, para darle seguimiento y cumplimiento al plan de Gobierno Municipal en un 85%.

2. Establecimiento de Políticas

Con las políticas nos referimos al: ¿Cómo haremos las cosas?, es decir los principios rectores que nos ayudaran a definir la modalidad de trabajo que se empleara en la ejecución del plan, para lo cual se dan a conocer como sigue:

- Las comisiones del Concejo trabajaran coordinadamente con el personal Administrativo de la Alcaldía.
- Las actividades o campañas que se desarrollen durante la ejecución del plan estarán precedidos y acompañadas por actividades participativas que motiven el involucramiento de los diferentes agentes locales de desarrollo.
- Las actividades del Concejo y de sus comisiones serán coordinadas por el Alcalde, quien los recibirá con anterioridad y distribuirá entre los concejales, las propuestas que se realicen para cada comisión.

- El concejo y el responsable de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI) será el encargado de gestionar la obtención de fondos monetarios a través de la colocación de nuevos proyectos.

- EL Plan Estratégico será presentado por la comisión respectiva, al personal de cada área de la Alcaldía, con el objetivo de comprometerlo en su ejecución, recibir sugerencias con respecto al tipo de actividades a desarrollar y la forma de llevarlas a cabo.

3. Recursos

La Alcaldía Municipal de Tapalhuaca no cuenta con una Estructura Organizativa actualizada que le permita realizar las funciones administrativas y operativas en el área de atención al público, por ser una alcaldía pequeña no es necesario contratar más personal, sino únicamente redefinir funciones y colocar al personal idóneo en el puesto de trabajo donde este se desempeñe de la mejor manera.

Es necesario capacitar al personal sobre la aplicación de el Plan Estratégico y sus beneficios; así como capacitaciones continuas en los siguientes temas:

- Calidad en el servicio al cliente
- Información institucional
- Planeación Estratégica
- Contabilidad Gubernamental

G. Estructura Organizativa Propuesta

Los cambios propuestos en la estructura organizativa para mejorar el funcionamiento de la municipalidad afectan solamente algunas unidades orgánicas y departamentos.

El alcalde se posiciona en la estructura jerárquica bajo el Concejo Municipal, seguido por las unidades de asesoría, Comisiones del Concejo y Sindicatura.

Se suprimió la unidad de Policía Municipal debido a que ya no existe, sustituida en la actualidad por la PNC que es un organismo independiente de la Alcaldía.

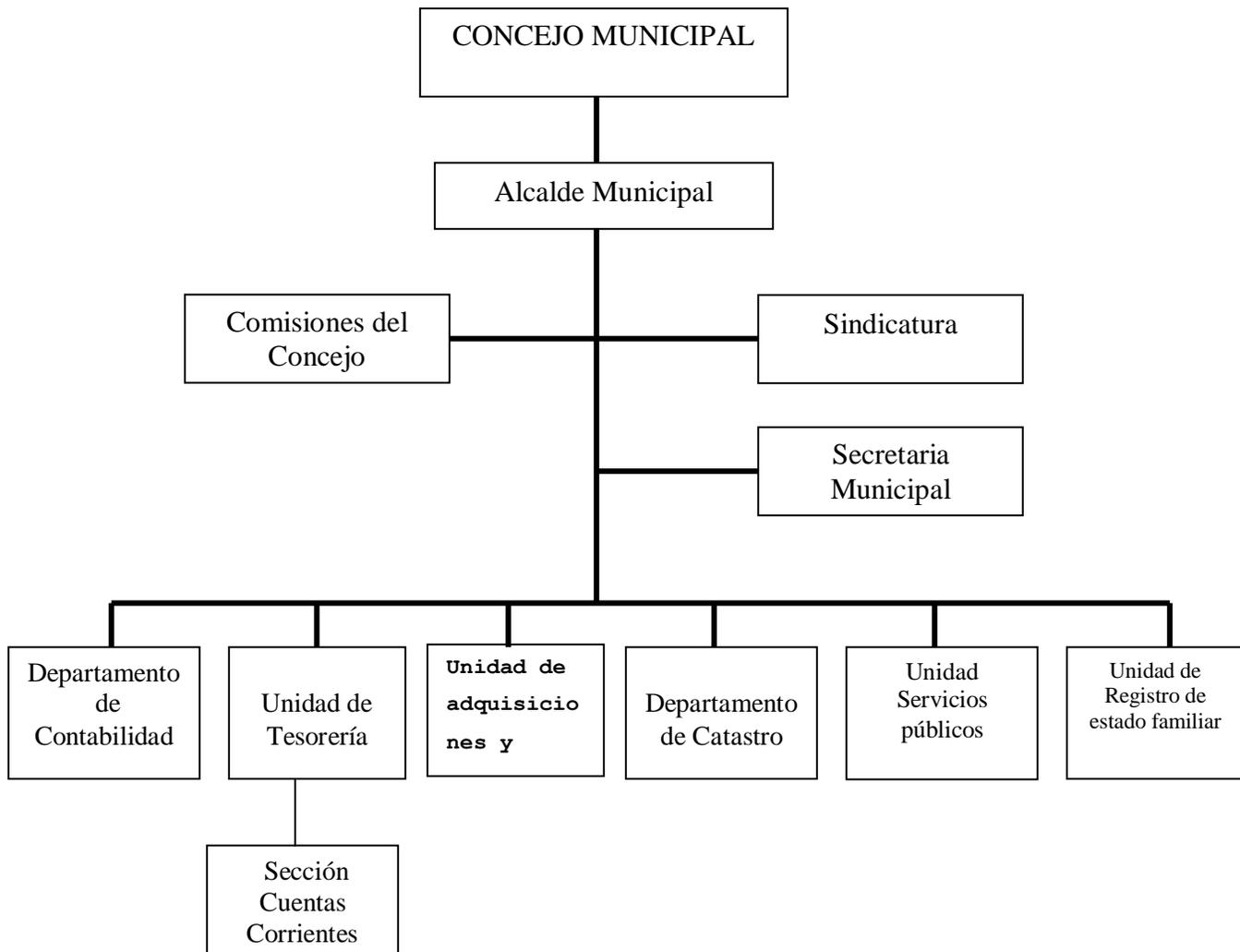
Así mismo en las unidades operativas la unidad de Tesorería dentro de la cual pasa a formar parte la unidad de Cuentas Corrientes, la primera será la unidad encargada de la recaudación, custodia y erogación de fondos, cualquiera que sea su origen en los términos que señale la ley general tributaria municipal y el Código Municipal y la segunda se encargará de llevar en forma actualizada las cuentas de los contribuyentes

de la municipalidad, con el fin de percibir los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales.

La unidad de servicios generales ésta se convierte en Unidad de Servicios Públicos la cual es la encargada de programar, coordinar, supervisar y controlar las actividades y tareas necesarias para otorgar a los ciudadanos aquellos servicios de competencia municipal y otros que se han destinado brindar dentro de los cuales están: agua potable, alumbrado eléctrico, tren de aseo, cementerio, etc.

La unidad de servicios jurídicos administrativos se convierte en lo que actualmente se conoce como unidad de adquisiciones y contrataciones Institucionales (UACI) la cual tendrá bajo su responsabilidad la descentralización operativa y la realización de todas las actividades relacionadas con la gestión de adquirir y contratación de obras, bienes y servicios.

Cuadro N°8
ORGANIGRAMA PROPUESTO EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TAPALHUACA



Fecha: Febrero 2005

Elabora: Grupo de investigación

CUADRO N° 9

H. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2005-2007

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACION											
				AÑO 1				AÑO 2	AÑO 3						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. Impulsar una institución municipal que promueva el Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tapalhuaca.	1. Diseñar un plan estratégico como herramienta técnica en la cual se redefinan las funciones Administrativas y de dirección lo cual sirva de Soporte para adquirir financiamiento con Instituciones nacionales e internacionales y de Esta forma cumplir con los objetivos propuestos.	Grupo de Trabajo	\$ 800												
	2. La municipalidad debe establecer el mecanismo que le permita identificar los verdaderos problemas que tiene la población creando espacios de participación ciudadana por medio de directivas comunales.	El Concejo Municipal													
	3. A través de la asociatividad con otras municipalidades se puede lograr ayuda o financiamiento de organismos internacionales facilitando la solución de problemas que afectan a ambas.	El Concejo Municipal	\$ 200												
B. Contar con información y propuestas que faciliten la elaboración y ejecución de los planes.	1. Las buenas relaciones laborales y el contar con algunas herramientas técnicas, contribuirá de cierta forma a la gestión de proyectos con organismos internacionales, garantizando que las donaciones o créditos serán utilizados adecuadamente en beneficio de la comunidad.	El Concejo Municipal y los empleados													
	2. Crear espacios de participación ciudadana en coordinación con la población de manera que se involucre en el desarrollo de	El Concejo													

	los proyectos por medio de las directivas comunales existentes en el municipio.	Municipal									
--	---	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2005-2007

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDAR. TRIMEST.											
				AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
C. Implementar una metodología adecuada que permita la participación de todas las comunidades en el proceso de planificación.	1.Mantener la asociatividad de las comunidades creando talleres los cuales sean capaces de autofinanciarse, contribuyendo de esta forma la municipalidad a que se destinen parte de estos fondos a los proyectos para la misma.	El Concejo Municipal y Directivas Comunales													
	2. Elaborar reuniones periódicas que permitan evaluar el avance de los planes y las posibles desviaciones.	El Concejo Municipal													
D. Optimizar los recursos actuales con el fin de generar fuentes alternativas de financiamiento.	1. Brindar a los usuarios facilidades de pago en lo concerniente a la cancelación de impuestos retrazados, garantizando la obtención de fondos para la implementación de nuevos proyectos que beneficien a la comunidad y de esa forma se logre un mejor desarrollo local.	El Concejo Municipal													
E. Capacitar constantemente al personal de la Institución para que proporcione un servicio	1.Crear un programa de capacitación para especializar al personal en cada área, así mismo redefinir funciones administrativas y	El Grupo de Trabajo	\$ 100												

<p>eficiente y personalizado acorde a las necesidades de la comunidad.</p>	<p>de dirección mediante la reestructuración del organigrama de la institución.</p>												
	<p>2. Implementar programas de capacitación sobre atención al cliente, contabilidad gubernamental, información institucional, planeación estratégica y beneficios que proporcionen un cambio, con ayuda de instituciones que dan asistencia técnica a las comunidades.</p>	<p>La Municipalidad</p>	<p>\$1000</p>										
<p>TOTAL</p>			<p>\$ 2,100</p>										

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2005

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIZACIÓN 2005												
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
C. Ejecutar la alternativa más idónea en costo y tiempo para la puesta en marcha de un proyecto.	1. Proporcionar a la unidad encargada de ejecutar los proyectos una guía a seguir para llevarlos a cabo.	El Concejo Municipal Y el encargado de UACI	\$ 500	Cada 6 meses													
	2. Realizar licitaciones respectivas con las empresas que pueden brindar el servicio.																
	3. Evaluar las propuestas y optar por la más conveniente.																
D. Brindar un mejor servicio mediante la capacitación del recurso humano.	1. Hacer un sondeo a los contribuyentes acerca del servicio que reciben por parte de la municipalidad.	El Concejo Municipal	\$ 100	Cada 6 meses													
	2. Identificar las áreas en las cuales hay deficiencias para especializar al recurso humano y de esa forma prestar un mejor servicio.			cada 6 meses													

CUADRO N° 11
J. PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

N°	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	Periodo Trimestre							
					AÑO 1				AÑO 2			
					1	2	3	4	1	2	3	4
1	Capacitar al personal sobre el plan estratégico Y sus beneficios.	Capacitar al 100% el personal de la Alcaldía Municipal	El Concejo Municipal	Un Capacitador \$100								
2	Formulación de Proyectos Y Promoción intensa hacia los posibles donantes para garantizar la continuidad de los Proyectos.	Ampliar el reconocimiento institucional ante organismos donantes.	El Concejo Municipal	\$1,000 para Elaborar proyectos.								
3	Determinar las Actividades A realizar para cada área con el fin de dar seguimiento al plan estratégico.	definir las funciones a realizar para cada área, encaminadas al cumplimiento de los objetivos	El Concejo Municipal	\$ 100								
4	Determinar las necesidades de recursos para cada área.	Utilizar al máximo los recursos disponibles y priorizar las nuevas necesidades.	Jefe de cada Área	\$ 100								
5	Brindar capacitaciones Continuas al personal	Mantener programas de capacitación a nivel técnico y administrativo para brindar un mejor servicio.	El Concejo Municipal	\$ 1000								
6	Realizar actividades de convivencia para todo el personal y de esta forma fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.	Lograr estabilidad y motivación del personal para un buen desempeño de sus funciones.	El Concejo Municipal	\$ 500								
TOTAL				\$ 2,800								

K. Plan de implementación

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

A Continuación se presenta el cronograma de actividades para la Implementación del plan estratégico el cual comprende desde la presentación de la propuesta al Concejo Municipal así como análisis y discusión de la misma, información y capacitación al personal sobre el plan estratégico, puesta en practica de la propuesta además de la evaluación, seguimiento y control del plan. Ver cuadro N° 12.

CUADRO N° 12

1. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO.

N°	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
1	Presentación de la propuesta al Concejo Municipal.						
2	Análisis y discusión de la propuesta						
3	Informar a todo el personal de la propuesta.						
4	Capacitar al personal sobre el plan Estratégico.						
5	Poner en práctica la propuesta.						
6	Evaluación y control del plan.						

CUADRO N° 13
2. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

N°	ACTIVIDADES	MESES						RECURSOS
		1	2	3	4	5	6	DINERO (\$)
1	Presentación de la propuesta al Concejo Municipal.							\$ 1,000
2	Análisis y discusión de la propuesta							\$ 200
3	Informar a todo el Personal de la propuesta.							\$ 200
4	Capacitar al personal sobre el plan Estratégico.							\$ 1,000
5	Poner en práctica la propuesta.							\$ 3,100
6	Evaluación y control del plan.							\$ 500
TOTAL								\$6,000

L. Control y Evaluación

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

anexos

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

Objetivo de la Investigación:

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental realizar una investigación sobre el Diseño de un Plan Estratégico como herramienta de apoyo al Desarrollo Comunal y la ejecución de Planes Operativos de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca. El manejo de esta información será estrictamente confidencial. En este sentido, de la manera más atenta solicitamos su valiosa colaboración para llevar a feliz término esta investigación.

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

Municipio: _____
 Numero de empleados: _____
 Cargo que desempeña: _____
 Nombre del colaborador: _____

II. PREGUNTAS.

1. ¿La Municipalidad cuenta con una visión claramente definida?

si ____ no ____

2. ¿Conoce Ud. la visión de la Alcaldía?

si ____ no ____ si su respuesta es positiva

menciónela _____

3. ¿La Municipalidad cuenta con una Misión claramente definida?

si ____ no ____

4. ¿Conoce Ud. la misión de la Alcaldía?

si ____ no ____ si su respuesta es positiva

menciónela _____

5. ¿Conoce ud. la estructura organizativa de la Alcaldía?

si ____ no ____

6. ¿Considera que en la estructura actual, están claramente definidos los niveles jerárquicos?

si ____ no ____

7. ¿Conoce Ud. las políticas que implementa la Municipalidad?

si ____ no ____

8. ¿Conoce Ud. las estrategias que utiliza la Municipalidad?

si ____ no ____

9. ¿En el puesto que desempeña se le han definido sus funciones?

si ____ no ____

10. Si su respuesta es positiva ¿de que manera se le definieron sus funciones?

verbal ____ escrita ____ ambas ____ ninguna ____

11. ¿Sabe Ud. si existen documentos técnicos (Manuales) que señalen los pasos y funciones de su puesto?

si ____ no ____

12. Si su respuesta es positiva señale los manuales con los que cuenta la Alcaldía:

Manual de Organización _____ Manual de Descripción de puestos _____
 Manual de Procedimientos _____ Otros. _____ especifique _____

13. ¿Como considera las relaciones laborales de su unidad con las demás unidades?

De Compañerismo _____ Conflictivas _____
 Armoniosas _____ Otras _____ Especifique _____

14. ¿Como considera Ud. que son las relaciones interpersonales del Alcalde /Concejo y subordinados?

Armoniosas _____ Estrictamente laborales _____
 Conflictivas _____ Otras _____ Especifique _____

15. Señale con que criterios se toman las decisiones en la Alcaldía:

Se elaboran proyectos _____ Según planes definidos _____
 Necesidades de la comunidad _____ Otros _____ especifique _____

16. ¿Se toman en cuenta las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

siempre _____ A veces _____
 Nunca _____

17. ¿Conoce de la existencia de un Plan Estratégico dentro de la Municipalidad?

Si _____ No _____

18. ¿Cómo considera la existencia de un Plan Estratégico para la Municipalidad?

Importante _____ Necesario _____ No lo necesita _____

19. ¿Considera necesario la existencia de un Plan Estratégico dentro de la Alcaldía?

Si _____ no _____

20. ¿Qué objetivos considera que se han dejado de alcanzar por la falta de un Plan Estratégico?

Buen Manejo de Fondos _____ Agilización de Proyectos _____ Eficiente Planificación _____ Facilidad de Financiamiento _____

21. ¿Cómo considera que contribuirá un Plan Estratégico al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Facilitar Ejec. de Planes _____ Instrumento Técnico _____ Simplificación de Trabajo _____ Reducir Costos _____

22. ¿Dispone la Alcaldía de Instrumentos técnicos que le permitan dar respuesta a las necesidades De la Población, tales como: Planes Operativos, Programas y Proyectos específicos?

si _____ no _____

23. ¿De que forma la Municipalidad elabora sus planes?

Con la ayuda de Organismos Internacionales _____ Exclusivamente con el personal _____
 Participación de la Comunidad _____ Otros _____ especifique _____

24. ¿Cual es la razón por la que la Municipalidad no dispone de estos instrumentos?

Falta de personal técnico _____ falta de Tiempo _____
 Falta de asistencia técnica _____ no lo consideran necesario _____

25. ¿Existen programas de Adiestramiento y Capacitación para los empleados de la Alcaldía?

si _____ no _____

26. ¿De que forma se realiza la Supervisión de su trabajo?

permanente _____ ocasionalmente _____ cada mes _____
 Cada tres meses _____ otros _____ especifique _____

27. De las siguientes herramientas de Control ¿cuales son las aplicadas en la Alcaldía?

Registro de personal _____ Informes de Personal _____ Evaluación del desempeño _____
 Auditoria Externa _____ Auditoria Interna _____ Otros _____ Especifique _____

28. Tomando en cuenta el cargo que desempeña, cuando se presenta un problema a quien se dirige Ud.?

Alcalde _____ Regidores _____ Sindico _____ Otros _____ Especifique _____

29. Señale cual de las siguientes alternativas identifica como problema principal, que afecta en la Eficiencia administrativa de la Institución:

Falta de personal calificado _____ falta de recurso humano _____ falta de incentivos _____
 Falta de herramientas técnicas _____ falta de mobiliario y equipo _____ otros _____

30. ¿Cual de las siguientes alternativas sugiere para solucionar los problemas identificados en la Pregunta anterior?

Reconocimiento de horas extras _____ capacitaciones _____
 Dotación de mobiliario y equipo _____ Otros, especifique _____

TABULACIONES

Cuestionario dirigido a los miembros del Concejo Municipal y Empleados de la
Alcaldía de Tapalhuaca

1. ¿La Municipalidad cuenta con una Visión claramente definida?

Objetivo: Conocer si la Municipalidad cuenta con una Visión claramente definida.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64
No	3	27
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
No Contestó	0	0
Total	7	100

Comentario:

De los Empleados el 64% dijo que si poseen una Visión claramente definida, un 27% dijo que no y un 9% no contesto. Del Concejo y el Alcalde el 100% dijo que si poseen una visión claramente definida. Como se puede observar,

el identificar hacia donde se dirigen, para la Municipalidad es de mucha importancia.

2. ¿Conoce usted la visión de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la visión de la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64
No	3	27
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71
No	1	14
No Contestó	1	14
Total	7	100

Comentario:

Un 64% de los empleados dijo que si conocen la visión de la alcaldía, un 27% dijo que no y un 9% no contesto. Del Concejo y el Alcalde un 72% dicen que si conocen la visión y un 14% dijo que no y otro 14% no respondió. Es necesario que en toda institución se conozca hacia donde se dirigen, por lo tanto es necesario que todos los empleados las conozcan.

3. ¿la Municipalidad cuenta con una misión claramente definida?

Objetivo: Saber si la municipalidad cuenta con una misión claramente definida.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73
No	2	18
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86
No	1	14
No Contestó	0	0
Total	7	100

Comentario:

El 73% de los encuestados dijo que si cuentan con una misión en la Alcaldía, un 18% dijo que no y un 9% no contestó. Para el concejo el 86% dicen que si cuentan con una misión en la Alcaldía y solo un 14% dijo no la poseen. Por lo tanto se observa que para la municipalidad es importante tener clara la razón de ser y hacerlo conocer a todos los empleados.

4. ¿ Conoce usted la Misión de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si la municipalidad cuenta con una Misión claramente definida.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	91
No	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

El 91% de los empleados dijo que en la Municipalidad si poseen una misión claramente definida, mientras que el 9% dijo que no la tienen. Para el concejo el 100% dijo que si poseen una misión claramente definida. Para la municipalidad es importante tener una misión y dársela a conocer a los empleados.

5. ¿Conoce usted la estructura organizativa de la alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados y el concejo conocen la estructura orgánica de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64

No	3	27
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

De los encuestados el 91% respondió que si conocen la estructura orgánica de la alcaldía mientras que un 9% no contestó. Del concejo municipal el 100% dijo que si conocen la estructura orgánica. La cual esta plasmada en un documento y es accesible a los empleados.

6. ¿ Considera que en la estructura actual, están claramente definidos los niveles jerárquicos?

Objetivo: Conocer si los empleados y el concejo consideran que los niveles de jerarquía están claramente definidos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9
No	9	82
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0

No	7	100
Total	7	100

Comentario:

Un 82% de los empleados respondió que no están definidos claramente los niveles jerárquicos en el organigrama, un 9% dijo que si y otro 9% no contestó. Para el 100% del concejo no están definidos claramente los niveles jerárquicos. En toda institución es necesario que se refleje en un organigrama las unidades que existen dentro de la misma y el nivel de jerarquía existente entre ellas.

7. ¿Conoce usted las políticas que implementa la Municipalidad?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las políticas que se implementan en la Municipalidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45
No	6	55
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86
No	1	14
Total	7	100

Comentario:

El 45% de los empleados dice conocer las políticas que implementan en la municipalidad, un 55% dice que no las conoce. Del concejo el 86% si conoce las políticas y el 14% no. Para los miembros del Concejo es muy importante conocer las líneas de acción sobre las cuales se rigen, además es necesario que los empleados las conozcan para esforzarse en el logro de los objetivos.

8. ¿Conoce usted las estrategias que utiliza la municipalidad?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las estrategias de la municipalidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36
No	6	55
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86
No	1	14
Total	7	100

Comentario:

Del 100% de los empleados el 55% dice que no conocen las estrategias de la municipalidad, el 36% que si las conoce y el 9% no respondieron. De los encuestados del Concejo el 86% dice conocer las estrategias, el 14% no las conoce.

En toda entidad es importante el tener bien claro los medios que se utilizan para llevar a cabo los objetivos propuestos.

9. ¿En el puesto que desempeña se le han definido sus funciones?

Objetivo: Conocer si en el puesto que desempeña el empleado y los del concejo se les han asignado sus funciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100
No	0	0
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

Para el 100% de los empleados si se les han definido las funciones en el cargo que desempeña. Del Concejo municipal el 100% dice que si se les han definido sus funciones. En la Alcaldía si es de vital importancia el definir lo que le corresponde hacer a cada uno de los empleados.

10. Si su respuesta es positiva, ¿De que manera le definieron sus funciones?

Objetivo: Conocer en que forma le han dado a conocer las funciones al empleado y al Concejo Municipal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	3	27

Escrita	3	27
Ambas	5	46
Ninguna	0	0
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	2	29
Escrita	0	0
Ambas	5	71
Ninguna	0	0
Total	7	100

Comentario:

Un 46% de los empleados respondió que les han dado a conocer las funciones en forma verbal y escrita, un 27% dice que en forma verbal, y el otro 27% dice que en forma escrita. Del Concejo municipal el 71% dice que en forma verbal y escrita, el 29% dice que en forma verbal.

11. ¿Sabe usted si existen documentos técnicos (manuales) que señalen los pasos y funciones del puesto?

Objetivo: Conocer si existen documentos técnicos que señalen las funciones de los empleados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	82
No	2	18
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

Para el 82% de los empleados si poseen documentos técnicos (manuales), el 18% dice que no. De los miembros del Concejo el 100% respondió que si poseen documentos técnicos.

12. Si su respuesta es positiva, señale los manuales con los que cuenta la Alcaldía.

Objetivo: Conocer los manuales con los que cuenta la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Organización	4	36
Manual de Procedimiento	4	36
Manual Desc. de puestos	6	54
No Contestó	2	18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Organización	7	100

Manual de Procedimiento	2	29
Manual Des. de puestos	1	14
No Contestó	0	0

Comentario:

Un 54% de los empleados respondió que tienen manual de descripción de puestos, un 36% que tienen manual de organización, otro 36% manual de procedimientos y el 18% no contestó. Del Concejo Municipal el 100% de encuestados dice que tienen manual de organización, un 29% manual de procedimientos y el 14% manual de descripción de puestos.

13. ¿Como considera las relaciones laborales de su unidad con las demás unidades?

Objetivo: Conocer como son las relaciones laborales entre las unidades organizativas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De compañerismo	9	81
Armoniosas	3	27
Conflictivas	0	0
No Contesto	1	9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De compañerismo	5	71
Armoniosas	7	100
Conflictivas	0	0
No Contesto	0	0

Comentario:

Las relaciones laborales entre las unidades organizativas según el 81% de los empleados son de compañerismo, un 27% dice que son armoniosas y un 9% no respondió. De los miembros del Concejo el 100% dice que son de compañerismo y el 71% que son armoniosas. En toda entidad y más aun las de carácter público debe existir un buen ambiente de trabajo para evitar en cierta forma la burocratización.

14. ¿Como considera usted que son las relaciones interpersonales del Alcalde/ Concejo y subordinados?

Objetivo: Conocer como son las relaciones interpersonales del alcalde/ concejo y subordinados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Armoniosas	7	64
Conflictivas	0	0
Estrictamente Laborales	5	45
Otras	0	0

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Armoniosas	2	29
Conflictivas	0	0
Estrictamente Laborales	7	100
Otras	0	0

Comentario:

El 64% de los empleados considera que las relaciones interpersonales entre el Alcalde/ Concejo y subordinados son Armoniosas, el 45% dice que son estrictamente laborales. Para el Concejo Municipal un 100% dice que son

estrictamente laborales mientras que el 29% son Armoniosas. En toda organización es de vital importancia crear un clima de trabajo agradable en el cual sea agradable efectuar sus funciones.

15. Señale con que criterios se toman las decisiones en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer en base a que criterios se toman las decisiones dentro de la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se Elaboran Proyectos	0	0
Nec. de la Comunidad	5	45
Según Planes Definidos	3	27
Otros	0	0
No Contesto	3	27
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se Elaboran Proyectos	0	0
Nec. de la Comunidad	5	71
Según Planes Definidos	2	29
Otros	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del 100% de los empleados un 45% considera que para la toma de decisiones en la Alcaldía, toman en cuenta Las necesidades de la población, un 27% dice que lo hacen según planes definidos y un 15% no respondió, según los miembros del concejo también, un 71% dicen que las decisiones se toman según necesidades de la Comunidad mientras que un 29% dice que se toman según planes definidos.

16.¿Se toman en cuenta las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer si se toman en cuenta los empleados para la toma de decisiones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
A veces	11	100
Nunca	0	0
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
A Veces	6	86
Nunca	1	14
Total	7	100

Comentario:

Del 100% de los empleados encuestados dijo que a veces se les toma en cuenta y según el Concejo el 86% dice también que a veces se toman en cuenta las sugerencias del personal y el 14% dice que nunca se toman en cuenta. En muchas ocasiones, para tomar la decisión correcta es necesario escuchar la opinión de los empleados, para hacer lo justo sin que ninguna parte salga afectada, sabiendo que todo ha sido un consenso.

17. ¿Conoce de la existencia de un Plan Estratégico dentro de la Municipalidad?

Objetivo: Saber si la Municipalidad cuenta con un Plan Estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	11	100
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100
Total	7	100

Comentario:

De los empleados el 100% de ellos respondió que no cuentan con un plan estratégico. Así mismo el 100% del Concejo Municipal dijo que no contaban con un plan estratégico. La carencia de éste instrumento técnico dificulta el accionar de una entidad para llevar a cabo planes a fin de ayudar a la comunidad.

18. ¿Cómo considera la existencia de un Plan Estratégico para la Municipalidad?

Objetivo: conocer como consideran los empleados y concejo, la existencia de un Plan Estratégico en la Municipalidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Importante	0	0
Necesario	10	91
No lo necesita	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Importante	1	14
Necesario	6	86
No lo necesita	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del total de los empleados encuestados el 91% considera que la existencia de un plan estratégico es necesario, así mismo del 100% del concejo Municipal dice también que es necesaria la existencia de un plan estratégico en la municipalidad.

19.¿Considera necesario la existencia de un Plan Estratégico dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados y el Concejo Municipal considera necesario la existencia de un plan estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	91
No	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del 100% de los empleados un 91% opino que si es necesario un plan estratégico para la Alcaldía y un 9% dijo que no es necesario. Por otra

parte del 100% de encuestados del consejo todos consideran que es necesario un plan estratégico denotando de esta forma la urgencia por contar con esta herramienta para apoyar en las actividades de la institución.

20. ¿Qué objetivos considera que se han dejado de alcanzar por la falta de un Plan Estratégico?

Objetivo: Identificar los objetivos que no se han cumplido debido a la falta de un Plan Estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buen Manejo de Fondos	1	9
Agilización de Proyectos	7	64
Eficiente Planificación	2	18
Facilidad de Financiamiento	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buen Manejo de Fondos	0	0
Agilización de Proyectos	5	70
Eficiente Planificación	2	30
Facilidad de Financiamiento	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del total de empleados el 64% respondió que el principal objetivo que no han cumplido por la falta de un Plan Estratégico es la Agilización de proyectos,

un 18% que no han alcanzado una eficiente planificación, el 9% que es la Falta de financiamiento y para otro 9% que no han hecho un buen manejo de los fondos. Por otra parte para el 70% de los miembros del Concejo también es la Agilización de proyectos y para el 30% el objetivo que no han cumplido es una eficiente planificación.

Denotando con lo anterior la importancia que esta herramienta proporcionaría para la realización de proyectos y el desarrollo de las diferentes actividades en la Municipalidad debido a que evitaría la improvisación.

21. ¿Cómo considera que contribuirá un Plan Estratégico al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Objetivo: Determinar en que forma contribuirá el plan estratégico para cumplir con los objetivos de la municipalidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Facilitar Ejec. de Planes	8	73
Instrumento Técnico	1	9
Simplificación de Trabajo	1	9
Reducir Costos	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Facilitar Ejec. de Planes	5	70
Instrumento Técnico	1	15
Simplificación de Trabajo	1	15
Reducir Costos	0	0
Total	7	100

Comentario:

De los empleados el 73% considera que un plan estratégico contribuirá a facilitar la ejecución de los planes, un 9% que será un instrumento técnico, otro 9% que ayudara a facilitar el trabajo y el otro 9% considera que éste le ayudara a reducir costos. Del 100% de los del Concejo un 70% respondió que el plan estratégico les facilitaría la ejecución de los planes, el 15% dijo que servirá de instrumento técnico y el otro 15% que ayudara a la simplificación del trabajo. Reflejando la necesidad de un plan estratégico para alcanzar los objetivos de la Municipalidad con respecto a los planes operativos.

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

Objetivo: Saber si la Municipalidad dispone de instrumentos técnicos, que le permitan dar respuesta a las necesidades de la población.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73
No	2	18
No Contestó	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del total de los empleados encuestados, el 73% dice que la municipalidad si cuenta con instrumentos técnicos que le permiten dar respuesta a las necesidades de la población, un 18% considera que no dispone con estos instrumentos, y el 9% no contesto. El concejo Municipal respondió que si cuentan con estos instrumentos. Por lo tanto la Municipalidad si cuenta con las herramientas básicas para darle respuesta a las necesidades de la población.

23. ¿De que forma la Municipalidad elabora sus planes?

Objetivo: conocer de que manera la municipalidad elabora sus planes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda Internacional	0	0
Particip. De Comunidad	8	73
Con El Personal	0	0
Otros	0	0
No Contestó	3	27
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda Internacional	2	29
Participación De Comunidad	6	86
Con El Personal	1	9
Otros	0	0
Total		

Comentario:

De los empleados encuestados, el 73% de ellos dicen que los planes los elaboran con la participación de la Comunidad, pero el 27% no contestó. Según el Concejo Municipal, el 86% dicen que los elaboran con la participación de la Comunidad, el 29% dice que se elaboran con ayuda Internacional, y el 9% dicen elaborarlos con el Personal. Todo Gobierno Municipal debe tomar muy en cuenta la participación que pueda tener la Población, y de esta forma darle solución a sus necesidades, ya que el Gobierno Local debe velar por el Municipio.

24. ¿Cuál es la razón por la que la Municipalidad no dispone de estos instrumentos?

Objetivo: Conocer la razón por la que la Municipalidad no dispone de estos Instrumentos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta De Personal		
Técnico	3	27
Falta De Tiempo	0	0
No Consideran Necesario	0	0
No Contestó	8	73
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta De Personal		
Técnico	1	14
Falta De Tiempo	0	0
No Consideran Necesario	0	0
No Contestó	6	86
Total	7	100

Comentario:

Del 100% de los empleados encuestados para el 27% de ellos la razón es por no contar con personal técnico, el 73% no contestó. Mientras que el 86% del Concejo Municipal no contestó, y el 14% de ellos dice que no cuentan con estos instrumentos por falta de personal técnico. Tal vez la Municipalidad necesite capacitar al personal para que pueda ejecutarlos o deberá contratar técnicos especializados para ello. **ya**

25. ¿Existen programas de Adiestramiento y Capacitación para los empleados?

Objetivo: Saber si existen programas de adiestramiento y capacitación para los empleados de la Municipalidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36
No	7	64
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	29
No	5	71
Total	7	100

Comentario:

Del total de los empleados encuestados, el 64% dice que la Alcaldía no cuenta con programas de adiestramiento para ellos y para el 36% si cuentan con programas de capacitación, para el Concejo no existen programas de capacitación para el 71% y si existen para el 29%. En toda Institución Publica o privada, es necesario que el personal sea constantemente

capacitado para enfrentar de una mejor manera los problemas que se le presenten.

26.¿ De que forma se realiza la supervisión de su trabajo?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo se realiza la supervisión del trabajo en la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	2	18
Cada Mes	0	0
Cada Tres Meses	1	9
Ocasionalmente	7	64
Otros	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	0	0
Cada Mes	0	0
Cada Tres Meses	0	0
Ocasionalmente	5	71
Otros	2	29
Total	7	100

Comentario:

De los empleados encuestados, el 64% respondió que los supervisan ocasionalmente, para el 18% lo hacen permanentemente, para el 9% cada tres meses y otro 9% los supervisan de otra forma por ejemplo cada ocho días. Para el Concejo Municipal, según el 71%, la supervisión se realiza ocasionalmente mientras que para el 29% se realiza cada ocho días.

27. De las siguientes herramientas de control, ¿Cuáles son aplicadas en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer que herramientas de control son aplicadas en la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Registro De Personal	4	44
Informes De Personal	1	9
Evaluac. Del Desempeño	0	0
Auditoria Externa	3	27
Auditoria Interna	6	54
Otros	0	0
Total		

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Registro De Personal	1	14
Informes De Personal	0	0
Evaluac. Del Desempeño	0	0
Auditoria Externa	1	14
Auditoria Interna	5	71
Otros	0	0
Total	7	100

Comentario:

Según empleados encuestados, un 54% dice que la herramienta que utilizan es la Auditoria Interna, un 44% dice que utilizan registro de personal, un 27% dice que utilizan la auditoria Externa mientras que un 9% dice que utilizan informes de personal. El Concejo Denota en su mayoría según el 71% que se utiliza la auditoria Interna, para el 14% registro de personal y para el

otro 14% que se utiliza Auditoria Externa. Es necesario que dentro de la Municipalidad además de llevarse un registro de personal existan periódicamente auditorias tanto internas como externas para garantizar la transparencia de las operaciones que se desarrollen.

28. Tomando en cuenta el cargo que desempeña, cuando se presenta un problema ¿a quien se dirige usted?

Objetivo: Conocer a quien se dirigen los empleados cuando se presenta un problema.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde	10	91
Regidores	0	0
Sindico	0	0
Otros	1	9
Total	11	100

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde	5	71
Regidores	1	14
Sindico	0	0
Otros	2	29

Comentario:

Según opiniones vertidas por los empleados, el 91% de ellos respondió que acuden al Alcalde Municipal, mientras que el 9% dice que a otros como son el concejo, y Secretario Municipal. Según lo observado por el Concejo, el 71% dice que los empleados acuden a el Alcalde, el 29% a otros como lo son el Secretario Municipal y el Concejo, y un 14% dice que acuden a los regidores. Existe mucha apertura a los empleados por parte del Alcalde, lo cual permite

que los empleados se sientan con apoyo de su jefe superior para darle solución a los problemas.

29. Señale cual de las siguientes alternativas identifica como problema principal que afecta en la Eficiencia Administrativa de la Institución.

Objetivo: Conocer que identifican los empleados como problema principal, y que afecta la eficiencia administrativa de la institución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta De Personal Calificado	3	27
Falta De Incentivos	3	27
Falta De Herramientas Técnicas	6	54
Falta De Mob. Y Equipo	4	36
Otros	1	9
No Contesto	1	9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta De Personal Calificado	0	0
Falta De Incentivos	0	0
Falta De Herramientas Técnicas	5	71
Falta De Mob. Y Equipo	2	29
Otros	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del total de las opiniones vertidas por los empleados, un 54% denota que identifica como problema principal la falta de herramientas técnicas, un 36% dice que identifica como principal problema la falta de mobiliario y Equipo mientras que el 27% dice que es la falta de personal calificado y la falta de incentivos, un 9% dice que dicen que el problema principal son otros por

ejemplo la falta de fondos otro 9% no contesto. Para el Concejo, el 71% identifica como problema principal también la falta de herramientas técnicas, mientras que un 29% identifica a la falta de mobiliario y equipo. Ya que ambas partes coinciden con este problema, debe ponerse mayor énfasis para que se pueda realizar un buen desempeño de las labores dentro de la misma.

30. ¿Cuál de las siguientes alternativas sugiere usted Para solucionar los problemas identificados en la pregunta anterior?

Objetivo: Saber que sugieren para solucionar los problemas identificados en la eficiencia administrativa de la institución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento De Horas Extras	3	27
Dotación De Mob.Y Eq.	4	36
Capacitaciones	9	81
Otros	1	9
No Contestó	1	9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento De Horas Extras	0	0
Dotación De Mob.Y Eq.	2	29
Capacitaciones	5	71
Otros	0	0
Total	7	100

Comentario:

Del total de las opiniones vertidas por los empleados, un 81% sugieren como solución las Capacitaciones, un 36% sugiere la dotación de Mobiliario y Equipo, un 27% sugiere el reconocimiento de horas extras, mientras que un 9% da otra sugerencia como lo es la recuperación de Mora, y otro 9% no contestó. Para el 71% de Concejo Municipal la solución serian las capacitaciones y para un 29% la solución podría ser la dotación de mobiliario y equipo.

CURSO SOBRE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo:

Al finalizar el curso, los participantes deberán identificar correctamente los principales aspectos del rol que le corresponde dentro de la Institución, como elementos que contribuyan a una adecuada administración.

CONTENIDO:

1. LA INSTITUCION

- 1.1. Objetivos de la Institución
- 1.2. Funciones de la Institución
- 1.3. Políticas de la Institución
- 1.4. Características de la Institución

2. LA INSTITUCION COMO UN ENTE DE DESARROLLO

- 2.1. Relaciones entre el Gobierno y la Institución
- 2.2. Análisis de la evolución histórica de la Institución
- 2.3. Objetivos y políticas Institucionales
- 2.3. Estructura y funciones de la Institución
- 2.4. Análisis de los objetivos, políticas y funciones

de las áreas funcionales de la Institución.

PARTICIPANTES:

El programa está dirigido a funcionarios que ocupen puestos de Dirección en áreas administrativas u operativas como son:

- Concejo Municipal
- Personal que ocupe algún cargo de dirección.

METODOLOGÍA:

Se utilizarán los siguientes métodos de enseñanza-aprendizaje:

- Conferencia - discusión
- Talleres sobre aplicaciones prácticas
- Resolución de ejercicios
- Laboratorio

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Se utilizarán los siguientes medios de enseñanza:

- Material impreso
- Retroproyector

DURACION

El evento tendrá una duración de 24 horas.

SEMINARIO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el seminario, los ejecutivos participantes serán capaces de aplicar correctamente las técnicas para elaborar una Planeación estratégica, como instrumento que contribuyan a una adecuada gestión del sistema de planeación de la Institución.

CONTENIDO

1. Introducción a la Gerencia estratégica
 - 1.1. La evolución de la Gerencia estratégica
 - 1.2. El concepto de estrategia
 - 1.3. La Administración estratégica

2. El liderazgo en la formulación de estrategias
 - 2.1. Funciones de los niveles directivos
 - 2.2. Análisis de la efectividad de los niveles directivos
 - 2.3. La Dimensión del liderazgo estratégico

3. Sistemas de Administración estratégica
 - 3.1. La necesidad de sistemas estratégicos
 - 3.2. Sistema de planeamiento estratégico
 - 3.3. Sistema estratégico de control
 - 3.4. Sistema estratégico de información
 - 3.5. Sistema estratégico de recursos humanos
 - 3.6. Sistema estratégico de las funciones del VMVDU

4. Planteamiento estratégico

- 4.1. Fundamentos para la formulación de Plan estratégico
- 4.2. Formulación de estrategias
- 4.3. Fortalecimiento del proceso de planeamiento estratégico
- 4.4. Planeación estratégica contra la incertidumbre y el riesgo
- 4.5. Resistencia al planeamiento estratégico.

5. Diseño de un sistema de planeación estratégica

- 5.1. Comunicación de los objetivos globales de la Organización
- 5.2. Proceso de fijación de objetivos
- 5.3. Análisis del medio ambiente
- 5.4. Misión de los directivos
- 5.5. Relación entre planificación y presupuestación
- 5.6. Desarrollo del sistema de planeación estratégica.

PARTICIPANTES

El programa está dirigido a funcionarios que ocupan posiciones profesionales en carreras afines y desempeñan labores a nivel de Gerente, Jefes de Unidades o de cargos similares.

METODOLOGIA

Se utilizarán los siguientes métodos de enseñanza-aprendizaje:

- Conferencia - discusión

- Talleres sobre aplicaciones prácticas
- Estudio de casos
- Pasantías en Instituciones similares.

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Se utilizarán los siguientes medios de enseñanza:

- Material impreso
- Retroproyector de transparencia
- Proyector de diapositivas
- Proyector de películas

DURACION

El evento tendrá una duración de 24 horas.

CURSO SOBRE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de aplicar los principios básicos de la Contabilidad generalmente aceptados, que contribuirán a la adecuada gestión contable Institucional.

CONTENIDO

1. Apertura

- 1.1. Introducción a las Finanzas Públicas
- 1.2. Aspectos generales sobre la Teoría de Sistemas
- 1.3. La modernización del Estado

OBJETIVOS

- 1.4. Objetivos y características de cada subsistema
 - 1.5. Objetivos y características de las Unidades Financieras
- ## 2. Integración presupuestaria contable
- 2.1. Análisis de las normas técnicas de integración
 - 2.2. Asociación conceptual presupuestaria y contable
 - 2.3. Asociación contable y presupuestaria de ingresos
 - 2.4. Asociación presupuestaria de ingresos y deudores monetarios
 - 2.5. Asociación contable y presupuestaria de egresos
 - 2.6. Movimiento de ejecución presupuestaria de ingresos
 - 2.7. Flujo de ingresos y egresos
 - 2.8. Criterios para generar la integración

PARTICIPANTES

El programa está dirigido a todo el personal del área financiera, jefes y colaboradores.

METODOLOGIA

Se utilizarán los siguientes métodos de enseñanza-aprendizaje:

- Conferencia-discusión
- Talleres sobre aplicaciones prácticas
- Estudio de casos

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Se utilizarán los siguientes medios de enseñanza:

- Material impreso
- Retroproyector de transparencias
- Laboratorio

DURACION

El evento tendrá una duración de 24 horas.