



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD
DE PUERTO CORTÉS**

SUSTENTADO POR:

**NANCY GISSELA CLAVASQUIN BELISLE
THANIA LARISSA CARDONA CLAROS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2022.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA UNITEC CAMPUS S.P.S

MARIA ROXANA ESPINAL

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD
DE PUERTO CORTÉS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

ASESOR TEMÁTICO

MIRNA ISABEL RIVERA GARCÍA

MIEMBROS DE LA TERNA:

JUAN CARLOS MUÑOZ MAYES

LISETTE MARLENY CÁRCAMO SAUCEDA

JOSÉ RODOLFO SORTO BUESO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022
Nancy Gissela Clavasquin Belisle
Thania Larissa Cardona Claros

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS

**Nancy Gissela Clavasquin Belisle
Thania Larissa Cardona Claros**

Resumen

El documento que se presenta es el resultado de una investigación descriptiva no experimental, realizada en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, Honduras, enfocada en la necesidad de un Plan Estratégico que trace objetivos en el mediano y largo plazo, así como las acciones que servirán de guía para el logro de los mismos. Se realiza un estudio de las diferentes variables que ayudaran a medir los principales factores que influyen en el desempeño laboral, asimismo conocer la gestión directiva que realiza toda la estructura organizativa del departamento y el grado de satisfacción de la calidad en el servicio prestado, la investigación se realizó bajo un enfoque mixto no experimental transversal descriptivo, para fundamentar el estudio se utilizaron dos instrumentos: encuestas y entrevistas para la obtención de los datos cuantitativos y cualitativos mediante muestreo Probabilístico, bajo la técnica aleatorio simple, la importancia del plan estratégico en el ámbito público se destaca en la identificación de prioridades y la optimización del presupuesto, también permite lograr eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que proveen, se identificó que las actividades que ejecuta el departamento se encuentran planificadas en su Plan Operativo Anual al igual que las metas y objetivos establecidos en el corto plazo, por ende, se carece de una planificación estratégica que facilite el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión, razón por la cual se recomienda la integración de un Plan Estratégico como instrumento de la gestión por resultados.

Palabras claves: Plan Estratégico, Estrategia, Diagnóstico Organizacional, Desarrollo Económico Local, Mipyme, Emprendedor, Emprendedurismo.



GRADUATE SCHOOL

STRATEGIC PLAN FOR THE LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT DEPARTMENT OF THE MUNICIPALITY OF PUERTO CORTÉS

Nancy Gissela Clavasquin Belisle
Thania Larissa Cardona Claros

Abstract

The paper presented here is the result of a non-experimental descriptive research, carried out in the Local Economic Development Department of the Municipality of Puerto Cortés, Honduras, focused on the need for a Strategic Plan that outlines medium and long-term objectives, as well as the actions that will serve as a guide to achieve them. A study of the different variables that will help to measure the main factors that influence labor performance is carried out, as well as to know the directive management carried out by the entire organizational structure of the department and the degree of satisfaction of the quality of the service provided, the research was conducted under a mixed non-experimental transversal descriptive approach, to support the study two instruments were used: surveys and interviews to obtain quantitative and qualitative data through probability sampling, under the simple random technique, the importance of the strategic plan in the public sphere is highlighted in the identification of priorities and budget optimization, it also allows to achieve efficiency, effectiveness and quality in the services they provide, It was identified that the activities carried out by the department are planned in its Annual Operating Plan as well as the goals and objectives established in the short term; therefore, there is a lack of strategic planning to facilitate the analysis of the key aspects that affect its management, which is why the integration of a Strategic Plan as an instrument of results-based management is recommended.

Keywords: Strategic Plan, Strategy, Organizational Diagnosis, Local Economic Development, Mipyme, Entrepreneur, Entrepreneurship.

DEDICATORIA

A Dios por el regalo más valioso de la vida y concederme el ímpetu y la perseverancia que me permitió llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres José Rodolfo Clavasquin y Rosa Adela Belisle de quienes estoy muy orgullosa, gracias a su inquebrantable ayuda que me alienta a seguir adelante. A mi esposo Guillermo Vásquez por su apoyo incondicional y verdadero, porque a pesar de las dificultades me apoya en mis sueños y metas. A mi hijo Dylan Vásquez el más grande tesoro de mi vida, quien me impulsa y me inspira a dar lo mejor de mí. A mis hermanas Fanny y Yenny quienes han estado presente a lo largo de esta travesía que culmino con éxito, gracias por acompañarme en todos mis sueños y metas. A mi suegro Justo Vásquez por el cariño y apoyo en todo este recorrido. Finalmente, a mis familiares y amigos por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

Nancy Gissela Clavasquin Belisle

Dedico este trabajo a Dios quien me ha brindado la valentía, perseverancia para cada día superar cada reto. A mis padres, Thania Isabel Claros Paz, Riedman Idaldo Dubon Ulloa, a mi padre, José Enrique Cardona Ruiz por motivarme, apoyarme y ser un apoyo incondicional, alentándome a dar lo mejor de mí, infinitas gracias. A mis hermanos, Luis Andrés Dubon Claros y Andrés Idardo Dubon Claros, a quienes amo y espero ser un modelo a seguir dando lo mejor de mí. A mis abuelos Maternos, (María Isabel Paz Rápalo Q.D.D.G.) y (José Samuel Chavarría Chavarría Q.D.D.G.) Quienes, a lo largo de mi vida, me guiaron, me llenaron de sabios y consejos, gracias por ser mi luz y mi inspiración de hacerlos sentir orgullosos. A el ser más fiel más noble, Coco, mi mascota, gracias por acompañarme cada noche de desvelo. Finalmente, gracias a todos mis amigos y familiares que me dieron su apoyo moral motivándome a dar lo mejor de mí en esta etapa de mi vida.

Thania Larissa Cardona Claros

AGRADECIMIENTO

De manera especial agradecemos a nuestras familias Clavasquin Belisle y Dubon Claros, por su constante e incondicional apoyo en nuestra formación profesional, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado. A nuestras amistades que nos brindaron su apoyo de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Deseamos reconocer la ayuda proporcionada por la Municipalidad de Puerto Cortés, para cumplir con el requisito exigido por la Universidad Tecnológica Centroamericana para optar al título de Máster en Dirección Empresarial, por abrirnos las puertas y haber permitido realizar todo el proceso investigativo en el departamento de Desarrollo Económico Local, agradecemos la confianza y accesibilidad a la información, así como la apertura a proponer un Plan Estratégico que aporte una mejora continua en el desempeño laboral, la gestión directiva y la calidad en el servicio prestado.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana, por su valioso aporte para nuestra formación académica, por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en esta travesía. Al personal académico quienes supieron impartir sus conocimientos con mucho esfuerzo, para hacer posible nuestra preparación profesional.

Finalmente expresamos nuestro más grande y sincero agradecimiento al Abogado Juan Martín Hernández, por su orientación metodológica, principal colaborador durante todo este proceso quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo. A la doctora Mirna Isabel Rivera por su asesoría en la recta final del estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	17
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	22
2.2.1 PLANEACIÓN	22
2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	23
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	23
2.2.1 LA PLANEACIÓN	23
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS	26
2.4.1 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	

.....	26
2.4.2 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	32
2.6 MARCO LEGAL	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	37
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	40
3.2.1 ENFOQUE	40
3.2.2 ALCANCE	41
3.2.3 DISEÑO	41
3.2.4 MÉTODOS	41
3.2.5 INSTRUMENTOS	42
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3.1 POBLACIÓN	42
3.3.2 MUESTRA	43
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	44
3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	44
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	45
3.4.1 TÉCNICAS	45
3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS	47
3.4.3 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	48
3.4.4 PROCEDIMIENTOS	48
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	49
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	50
3.6 LIMITACIONES	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	52
4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS	53
4.2.1 RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	53
4.2.2 GESTIÓN DIRECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	57
4.2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	61
4.3 RESULTADOS DE METODOLOGÍAS APLICADAS	67
4.3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	67
4.3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES	87
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	89
REFERENCIAS BIBILOGRÁFICAS	131
GLOSARIO.....	137
ANEXOS	140
Anexo 1: Tabla Congruencia de objetivos y preguntas de investigación	140
Anexo 2: Matriz Organizacional Marco Teórico	141
Anexo 3: Encuesta aplicada a Emprendedores Porteños	143
Anexo 4: Matriz para asegurar el logro de los objetivos en la encuesta.....	146
Anexo 5: Resultados Encuesta a Emprendedores Porteños.....	147
Anexo 6: Entrevista a colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	152
Anexo 7: Matriz para asegurar el logro de los objetivos en la entrevista.....	154
Anexo 8: Carta de compromiso para asesoría temática.....	155
Anexo 9: Carta de autorización de la Empresa o Institución	156
Anexo 10: Confirmación del Proyecto Final de Graduación por Asesor Metodológico.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de infografía del Análisis PEST.....	10
Figura 2. Organigrama Municipalidad de Puerto Cortés	20
Figura 3. Estructura organizativa del departamento de Desarrollo Económico Local	21
Figura 4. ¿Qué permite la planeación?.....	25
Figura 5. Diagrama de variables de estudio	38
Figura 6. Diagrama del Diseño de la Investigación	40
Figura 7. Fuentes primarias	49
Figura 8. Fuentes secundarias.....	50
Figura 9. Etapas del Diagnóstico Organizacional.....	67
Figura 10. Diagrama de la generación de Información.....	68
Figura 11. Mapa Conceptual del POA Emprendedurismo.....	71
Figura 12. Diagrama de la situación actual, análisis DAFO	72
Figura 13. Diagrama de flujo de la sección de Emprendedurismo	74
Figura 14. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Emprendedurismo.....	74
Figura 15. Diagrama de flujo de la sección de Extensión Agropecuaria	75
Figura 16. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Extensión Agropecuaria.....	76
Figura 17. Diagrama de flujo de la sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	77
Figura 18. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito...	77
Figura 19. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica	80
Figura 20. Mapa estratégico	84
Figura 21. Elementos del proceso de Planeación Estratégica	93
Figura 22. Propuesta de mejora de la Misión de la Municipalidad de Puerto Cortés.....	96
Figura 23. Propuesta de mejora de la Visión de la Municipalidad de Puerto Cortés	98
Figura 24. Pasos para elaborar Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE – EFE)	99
Figura 25. Pasos para elaborar Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI - EFI).....	101
Figura 26. Determinantes del Éxito de la Planeación Estratégica.	103
Figura 27. Modelo del Proceso Estratégico.....	106
Figura 28. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico	108
Figura 29. Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	109
Figura 30. Marco para la evaluación de estrategias	123
Figura 31. Modelo para la evaluación de las estrategias.....	124
Figura 32. Mapa Estratégico.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precursores de la Metodología del Diagnóstico Organizacional	28
Tabla 2. Precursores de la Metodología de la Planificación Estratégica	31
Tabla 3. Congruencia metodológica	37
Tabla 4. Matriz de operacionalización de Variables.....	39
Tabla 5. Tamaño de la población.....	43
Tabla 6. Tamaño de la muestra de emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local.....	43
Tabla 7. Resultados pregunta No. 4 entrevista a colaboradores DEL.....	54
Tabla 8. Resultados pregunta No. 3 entrevista a colaboradores DEL.....	55
Tabla 9. Resultados pregunta No. 1 entrevista a colaboradores DEL.....	56
Tabla 10. Resultados pregunta No. 2 entrevista a colaboradores DEL.....	56
Tabla 11. Resultados pregunta No. 5 entrevista a colaboradores DEL.....	57
Tabla 12. Resultados pregunta No. 6 entrevista a colaboradores DEL.....	58
Tabla 13. Resultados pregunta No. 7 entrevista a colaboradores DEL.....	59
Tabla 14. Resultados pregunta No. 8 entrevista a colaboradores DEL.....	60
Tabla 15. Frecuencia con la cual se proyecta en los rubros de negocio el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños.....	61
Tabla 16. Grado de importancia de las funciones que desempeña el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños.....	62
Tabla 17. Aspectos del servicio que otorga el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños.....	62
Tabla 18. Beneficios otorgados por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños.....	64
Tabla 19. Mejoras a realizar en el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños.....	64
Tabla 20. Grado de satisfacción en la calidad del servicio del departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños	65
Tabla 21. Frecuencia de la asistencia brindada por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños	66
Tabla 22. Calificación al tiempo de respuesta brindado por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños	66
Tabla 23. Cronograma de las actividades para la generación de la información del diagnóstico .	69
Tabla 24. Condesado del análisis de la base de datos de Emprendedores Porteños.....	79
Tabla 25. Elementos de la planeación estratégica	83
Tabla 26. Matriz de evaluación de la declaración de la Misión de la Municipalidad de Puerto Cortés	95
Tabla 27. Matriz de evaluación de la declaración de la Visión de la Municipalidad de Puerto Cortés	97
Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE – EFE)	100
Tabla 29. Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI - EFI).....	102
Tabla 30. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)	111
Tabla 31. Matriz de Aprovechabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local	112
Tabla 32. Continuación de la tabla 38. Matriz de Aprovechabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local.....	114

Tabla 33. Matriz de Vulnerabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local.....	115
Tabla 34. Formulación de Estrategias	116
Tabla 35. Matriz de Formalización del Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	119
Tabla 36. Medidas de Control e Indicadores del Plan Estratégico	125
Tabla 37. Cronograma de actividades y presupuesto del Plan Estratégico	128
Tabla 38. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	129

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es un documento que se utiliza para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para lograrlos y el resto de elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación (Bello, 2021).

La planificación estratégica forma una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les imponga el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. Burgwal, (2001), resalta los beneficios de la planificación estratégica, permitiendo que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino (Figueroa Morán & et al., 2017, pág. 20).

Toda institución que administra recursos públicos debe, esencialmente, disponer de procesos que regulen su gestión, asegurando que origine resultados visibles y medibles para la ciudadanía. Bajo esta primicia, las instituciones de carácter público deben desarrollar un Plan Estratégico que propicie planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión.

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión indispensable hacia la innovación de la administración pública, en cuanto a términos de liderazgo como de dirección encaminados al entorno político de la toma de decisiones, no se trata únicamente de cumplir objetivos de procesos administrativos y operativos con eficiencia y eficacia, sino también es la forma de mejorar los resultados organizacionales teniendo presente la capacidad que posee el talento humano en la organización. Una adecuada planificación estratégica, permite a la organización utilizar de forma efectiva las oportunidades que identifique o se le presenten, y aprovechando al máximo los recursos internos de los que disponga.

En conclusión, este trabajo de investigación pretende diseñar un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés con la finalidad de aportar una mejora continua en el desempeño laboral, la gestión directiva y la calidad en el servicio prestado, a través de una adecuada planificación estratégica, facilitando los lineamientos necesarios para la consecución de los objetivos planteados en el plan.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En América Latina durante los últimos años se ha venido utilizando como herramienta preponderante la planificación estratégica en el sector público, básicamente en la definición de los lineamientos de referencia del desarrollo de sectores en el ámbito local y en la definición de políticas institucionales que expresan procesos de sostenibilidad en la organización (Calle García, et al, 2018).

En la administración pública, se han dado grandes modificaciones en los sistemas de planeación, de administración, de contabilidad y de control, en los procesos internos, etc., pero en muchos casos las prácticas de corrupción siguen siendo similares a las que existían hace cincuenta o cien años, porque los niveles implícitos de la cultura sobre lo público no han cambiado, es decir, se siguen manteniendo imaginarios y creencias de que lo público no es de nadie, y que está bien usufructuarlo para fines personales, la planificación es todo lo contrario de improvisación pues no está hecha para una serie de posibles inconvenientes como puede ser: asumir riesgos, sorpresas inesperadas, imprevistos entre otros, por el contrario es un método que permite ejecutar planes que mentalmente podemos proyectar el futuro de alguna manera, ya sea planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento (Alvarez Moro, 2011).

Un primer paso fundamental para mejorar el rendimiento de las instituciones públicas, es la implementación de herramientas de planificación estratégica. Si bien, la gestión pública en Latinoamérica se encuentra transitando un camino hacia el fortalecimiento y la modernización del Estado, aún falta mucho camino por recorrer, ya que la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones públicas, en muchos casos se dispone de planes que no apuntan a guiar el accionar cotidiano de las organizaciones. Asimismo, la planificación no suele encontrarse integrada a la evaluación y los presupuestos,

por lo que resulta imposible constatar su cumplimiento y por ello la información no resulta relevante para la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos dentro de la administración pública. Por lo tanto, es necesario avanzar en la superación de estas deficiencias para lograr una mayor legitimidad, gobernabilidad y creación de valor público (Calle García, et al, 2018).

La municipalidad es el órgano de gobierno y administración del municipio, dotada de personalidad jurídica de derecho público y cuya finalidad es lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes (Ley de Municipalidades y su Reglamento, 2018).

En este sentido, la Municipalidad de Puerto Cortés, desde la formulación de su Plan de Desarrollo con enfoque en Ordenamiento Territorial, visualizó la necesidad de impulsar la micro, pequeña y mediana empresa para procurar a su población la oportunidad de obtener una mejor calidad de vida, esto queda refrendado en el Eje Estratégico “Desarrollo Económico Local”, realizando acciones para dar cumplimiento con lo establecido en la misión y al logro de la visión de la institución, ser un municipio reconocido por su competitividad territorial y desarrollo sostenible (Municipalidad de Puerto Cortés, Desarrollo Económico Local, 2022).

Por consiguiente, en mayo del 2018 se crea el programa de Desarrollo Económico Local con la finalidad de fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme), de igual manera mejorar las condiciones de vida para los habitantes y generar oportunidades para el mercado laboral actual y futuro. En agosto del 2021 a consecuencia del incremento en la demanda de los servicios por parte de la población y el auge del programa en el fortalecimiento del sector productivo, social y económico del municipio se constituye como departamento estructurado por las secciones de Emprendedurismo, Extensión Agropecuaria y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.

Actualmente el departamento de Desarrollo Económico Local planifica sus actividades y metas en el Plan Operativo Anual, el cual permite el seguimiento de las acciones para alcanzar las metas plasmadas en dicho plan.

El Plan Operativo Anual es una herramienta de gestión y planificación de corto plazo

que se alinea al plan estratégico. Para tal fin, es preciso que para alcanzar las metas previstas el departamento de Desarrollo Económico Local debe establecer un Plan Estratégico, que sirva como guía y punto de apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos, razón por la cual es necesario de una planificación para lograr sus propósitos.

Para Munch (2013) la “planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (pág. 11).

El Plan Estratégico tiene mucha relevancia para el desarrollo de la organización, genera beneficios enlazados con la capacidad de efectuar una gestión más eficiente, permite examinar los logros en relación de los resultados deseados y logra un desempeño óptimo de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Es preciso que toda organización cuente con un Plan Estratégico, este cumple un papel fundamental porque permite determinar la dirección, definir la situación actual y formular estrategias. El Plan Estratégico crea sinergias entre el personal, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos, además, posibilita a los directivos y colaboradores fijar el horizonte que deben seguir.

Definimos Plan Estratégico como un documento formal en el que se plasman los objetivos que se desean alcanzar a mediano o largo plazo. Un Plan Estratégico es una forma organizada y sistematizada para desarrollar una ruta y dirección para la organización, es decir, la guía que orienta al logro de las metas.

Lumpkin & Dess, (2010) entienden por Plan Estratégico “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Brenes Bonilla (2003), define el Plan Estratégico de manera similar considerándolo como “el proyecto que incluye un diagnóstico

de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (Figuroa Morán & et al., 2017).

En este sentido, se enfatiza la importancia de realizar un Plan Estratégico, por lo tanto se podría afirmar que la planeación estratégica resulta ser clave en la organización de la administración tanto privada como pública, por ser considerada una "herramienta que permite a las organizaciones alcanzar la visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones, método que, a su vez, auxilia en la generación de un consenso sobre la participación, el compromiso y la priorización de las mismas en el proceso de la gestión estratégica (Méndez Ramírez J, Becerril Sánchez T. 2005) (Ortiz Díaz, 2017, pág. 194).

De manera que la integración de un Plan Estratégico en el departamento de Desarrollo Económico Local permitirá una planificación más efectiva, trazando objetivos en el mediano y largo plazo, de esta manera desarrollar estrategias que resulten en aumentar el desempeño laboral, la gestión directiva y la calidad en el servicio prestado lo que conlleva a aumentar la eficiencia, eficacia y la efectividad en sus procesos, logrando optimizar tiempo, recursos y talento humano entorno a impulsar el desarrollo de la economía local y de igual manera a generar las condiciones que propicien una mejor calidad de vida a sus habitantes. Es decir, el fortalecimiento de la gestión del departamento constituye un pilar fundamental en el cumplimiento o propósito del Plan de Desarrollo Municipal.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés no conserva en su gestión un Plan Estratégico que determine un alcance de los objetivos notables a lograr en el mediano y largo plazo, contar con una planeación estratégica conducirá a la optimización y priorización de los recursos, de igual manera contribuirá a aumentar la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral, la gestión directiva y la calidad en el servicio prestado, en consecución del propósito por cual se creó dicho departamento, impulsar la economía del municipio a través del fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme).

De forma consecuente, se prevé elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual del departamento de Desarrollo Económico Local, desde la perspectiva del análisis interno y externo para identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas respectivamente. Por otra parte, se pretende establecer objetivos a medio y largo plazo y administrar los recursos de manera óptima para que estos se cumplan.

En virtud de lo antes mencionado se deriva la interrogante clave para orientar la investigación.

¿Qué mejora se podría adecuar al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
- ¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecúa al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico que mejor se adecua al departamento de Desarrollo

Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.
- Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.
- Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.
- Proponer un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como propósito proponer un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, en la actualidad las actividades laborales son realizadas en base a un Plan Operativo Anual en el cual se resumen las propuestas y objetivos durante un año y sus evaluaciones se realizan de forma trimestral, a diferencia del Plan Estratégico que se propone, en el que su horizonte de tiempo puede ser más extenso.

Diseñar el Plan Estratégico para el departamento al cual se designa el presente estudio se establece desde la necesidad de guiar las operaciones que el departamento desarrolla a un largo plazo, tomando en consideración el tiempo de administración que en el sector público se impone el cual es de 4 años según dicta la Constitución de la República de Honduras. A

través de un Plan Estratégico en el largo plazo se propone una misión, visión, objetivos, valores corporativos, alineados a la organización, formulando estrategias adecuadas, análisis DAFO, diagnóstico situacional y planes de acción que le permitan conocer la ruta para el logro de sus objetivos.

El departamento de Desarrollo Económico Local cuenta con tres secciones fundamentales en el ejercicio de sus actividades, estos se mencionan en el siguiente apartado:

1. Emprendedurismo
2. Extensión Agropecuaria
3. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

Esta investigación pretende un plan que otorgue a los colaboradores el desarrollo de un mismo propósito común, basándose en la información del Plan Estratégico entregado, el cual resulte beneficioso para cada una de las secciones que lo conforman.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se profundiza en el desarrollo de la perspectiva teórica, mediante el cual se sustenta teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. En primera instancia, se analiza el problema objeto de estudio desde la perspectiva del macroentorno mediante el análisis PEST a nivel de Centroamérica y el microentorno a nivel de país, además del análisis interno a nivel de la Municipalidad. Asimismo, devela los conceptos de las teorías que dan fundamento a la investigación y las metodologías desarrolladas que servirán de base para dar respuesta al problema planteado.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el devenir de los años “el complejo escenario en el que desarrollan el trabajo las organizaciones modernas, incrementa la importancia del empleo de algún sistema de planificación estratégica que sirva de guía para la realización efectiva de su misión, así como para la conformación de una idea más o menos precisa sobre cómo deberán proyectarse en el futuro cercano, cuestión esta última a la que los especialistas suelen denominar visión” (Ortiz Díaz, 2017, pág. 190).

En el dinámico ambiente actual, cada vez son más las organizaciones que adoptan planes estratégicos para responder de forma segura a desafíos y en la gestión de crisis, frente a posibles cambios inesperados. Todas las organizaciones, sin importar el tamaño, precisan trabajar bajo una planificación estratégica con una ruta determinada para reducir la incertidumbre en el manejo de los riesgos, aprovechar eficientemente los recursos y optimizar la gestión del tiempo con la primicia de alcanzar el rendimiento esperado, asimismo permite establecer un sistema de gestión proactivo, enfocado en la calidad del servicio y la mejora continua.

El Dr. Alberto Barona Omaña, Coordinador Académico de la Licenciatura en Negocios Internacionales en CETYS Universidad Campus Internacional Ensenada, señala que la planeación estratégica es una metodología de trabajo en la que se define la visión que tiene una empresa pública o privada, “la realidad es que en reiteradas ocasiones las empresas no tienen claro su misión, visión y objetivos y esto las vuelve vulnerables porque van

haciendo las cosas por “ensayo-error”. Por otro lado, aseguró que las empresas ‘consolidadas’ deben estar al tanto de la evolución del mercado, así como de nuevos servicios y productos, de no hacerlo pueden verse reducidas en un corto plazo; las empresas que se van adaptando a los cambios son aquellas que renuevan su visión y objetivos cada cierto tiempo y es porque tienen una buena planeación estratégica (Barona Omaña, 2019).

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Es imprescindible dedicar tiempo al estudio del macroentorno porque de ello dependerá que la empresa cree una buena planificación y estrategia que le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades (Franquet A. , 2016).

El macroentorno de una empresa engloba a una serie de variables ajenas a la corporación que afectan a su actividad comercial, así como al resto de las empresas del sector e incluso a la sociedad en su conjunto que opera en el mismo contexto (Calvo, 2022).

La herramienta indicada para conocer el Macroentorno de la Empresa es el Análisis PEST. Este modelo es un acrónimo que reúne cuatro conceptos concernientes con el entorno macroeconómico de la empresa: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico.



Figura 1. Modelo de infografía del Análisis PEST

Fuente: <https://www.shutterstock.com>

El origen del análisis PEST se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores (Peiró, 2022).

Desde la óptica del macroentorno de la organización se analiza cada uno de los factores del entorno que inciden en el desempeño, con el propósito de conocer la importancia y el papel que representa la planificación estratégica en cada uno.

- **Político**

Estudiando el modelo de representación democrática empleado en Centroamérica es fundamental la preparación de un Plan Estratégico o de Desarrollo, o Plan de Nación, que debe considerar la operativización de los objetivos, y en el que se precisen los indicadores y metas para la evaluación de alcance para cada uno de ellos. Además, el Plan debe comprender la cuantificación del monto de recursos necesarios para alcanzarlos y, desde luego, la definición de la procedencia de los mismos.

Guatemala, que en su Plan Nacional de Desarrollo K’atun: nuestra Guatemala 2032, presenta una planificación estratégica razonablemente convergente con la Constitución del país; sin embargo, aunque presenta un buen diagnóstico y las metas esperadas para 2032, no cuantifica, ni define con claridad los indicadores a utilizar, o del monto necesario de recursos para obtener los resultados esperados. En su desarrollo, considera que dicha estimación debe hacerse a nivel de una planificación multianual por período de Gobierno; sin embargo, la misma tampoco existe. Por su parte, Honduras, en su “Plan Visión de País 2010-2038”, si contempla las metas e indicadores que se persiguen, pero tampoco considera el monto de recursos necesarios para alcanzar los resultados previstos; también considera que, para alcanzar los propósitos del plan de largo plazo, así como para definir los gastos y financiamiento necesarios, se deben formular planes de nación y planes de Gobierno (Medina Bermejo, 2022).

Por otro lado, no existe evidencia de un plan estratégico de largo plazo vigente para El Salvador y su último plan de mediano plazo fue el “Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019”, que si disponía de los lineamientos y metas que estimaba alcanzar el Gobierno de

turno y una versión general de la estimación de la inversión necesaria, pero no a nivel de rubro, tampoco estableció la procedencia de los recursos, sino solo consideró la búsqueda de la sostenibilidad fiscal a partir de estimaciones generales. La planificación estratégica debe estar conectada con la planificación fiscal, de tal forma que se asignen los recursos que son necesarios para obtener los resultados esperados del bienestar de la población. La falta de planificación de largo plazo, o de planes de mediano plazo, o de convergencia entre la planificación fiscal y la planificación estratégica, al margen de establecer poca coordinación de los entes del Estado, solo demuestran poco interés en alcanzar los objetivos de desarrollo planteado, y un refuerzan un enfoque más dedicado a garantizar la sostenibilidad de la deuda (Medina Bermejo, 2022).

- **Económico**

La contracción anual de la actividad económica podría atenuarse por la magnitud y la eficacia de los programas públicos que permitirían mantener el empleo y el consumo de las familias, así como por medidas anticíclicas que darán oportunidad a que el aparato productivo retome sus actividades cuando concluya la emergencia sanitaria. Además, como consecuencia de la pandemia algunos sectores pueden expandir sus actividades, tales como servicios médicos y farmacéuticas, logística y mensajería, comercio de bienes básicos. Todo ello, sin embargo, tendrá lugar en el marco de la incertidumbre respecto a la duración de la crisis, el tipo y ritmo de recuperación, así como la duda sobre si lo que se avecina es una recesión o una depresión (CEPAL, 2020).

Ante la erosión de la economía por la crisis sin precedentes derivada de la pandemia la planificación estratégica funda los lineamientos que los países a nivel mundial deben seguir en su esmero por obtener nuevos escenarios de desarrollo económico sostenible y mejores oportunidades de bienestar.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en su esfuerzo de impulsar decididamente la integración económica y el desarrollo de los países centroamericanos preparó la Estrategia Institucional del BCIE 2020-2024 la cual consiste en promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de la región centroamericana, que incluye a los países regionales fundadores y a los regionales no

fundadores y en armonía con los objetivos al respecto de sus socios extrarregionales.

En la actualización de la Estrategia del BCIE para el periodo 2022-2024 uno de los objetivos estratégicos formulados es “Contribuir al crecimiento económico incluyente y apoyar a los países en sus políticas económicas en donde el sistema financiero será el medio clave para atender los requerimientos del sector privado y potenciar su papel en la actividad económica. El financiamiento directo al sector privado deberá responder al interés específico de las autoridades de los países y a lo establecido en esta Estrategia. El Banco adaptará su modelo de negocios de socio con el sector privado para mejorar su impacto al desarrollo y generar instrumentos de financiamiento competitivo, así como la canalización de recursos de otras fuentes, de forma que el financiamiento directo del BCIE al sector privado procure la menor afectación de los recursos disponibles para el sector público” (BCIE, 2020).

- **Sociocultural**

El Consejo de la Integración Social Centroamericana (CIS) y la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) elaboraron un Plan para la Recuperación, Reconstrucción Social y Resiliencia de Centroamérica y República Dominicana que tiene como objetivo general “contribuir a contrarrestar los efectos sociales negativos de la crisis sanitaria, económica y social desatada por la pandemia por COVID-19 en la región, particularmente el aumento de la pobreza, de las brechas de desigualdad y de la vulnerabilidad social y ambiental. El Plan, más allá de representar una ruta de primera respuesta, se definió como una serie de proyectos estratégicos en tres ejes de trabajo: Protección Social, Empleabilidad y Empleo, y Vivienda y Asentamientos Humanos pensando en la etapa de reconstrucción social, considerando la necesidad de generar resiliencia en la región ante diferentes fenómenos adversos. Cada eje ha definido objetivos estratégicos propios, a cuyo logro contribuirán de proyectos estratégicos que los integran (SISCA, 2020).

- **Tecnológico**

García J., (2018) plantea la integración de los países centroamericanos a la cuarta revolución industrial, debe ser un proceso estratégico, que garantice un beneficio para los ciudadanos, de forma incluyente y sostenible. Para construir una Centroamérica de la era digital y se beneficie de la oportunidad que brinda el cambio tecnológico, se debe de

implementar tres puntos básicos.

- 1) Desarrollar habilidades digitales en la población.
- 2) Renovar las reglas del juego de acuerdo a los nuevos sectores digitales.
- 3) Generar asociaciones público privadas con las grandes empresas digitales para generar intervenciones usando las herramientas de esta nueva era tecnológica.

En el nuevo mundo post-COVID-19 las organizaciones deben promover el acceso a la conectividad, como alternativa para un mejor desempeño de las estrategias económicas y sociales de las comunidades. En ese sentido el Dr. Mossi presidente ejecutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) indicó que es de suma importancia para el BCIE promover el avance en el uso de las tecnologías ya que tienen implicaciones positivas en el sistema productivo en las comunicaciones y el desarrollo humano (BCIE, 2021).

La Estrategia del BCIE 2022-2024: BCIE, Pilar del Desarrollo Sostenible de la Región hace mención del tema de “la transformación digital para la reducción de la brecha tecnológica y la promoción de centros de innovación y modernización de sistemas educativos y de salud constituyen elementos importantes en el Eje de Desarrollo Humano (BCIE, 2020).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se utiliza para definir aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. El microentorno existe siempre que se desarrolle la actividad comercial (Franquet A. R., 2016).

Es importante destacar, que en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés no existe una actividad comercial ejecutada, debido a que, por ser una institución pública, con la prestación del servicio a los emprendedores de forma totalmente gratuita su entorno comercial es nulo.

Para el análisis del microentorno en la presente investigación se tomará como base las actividades de Desarrollo Económico Local que realizan las diferentes Municipalidades en el país.

El Desarrollo Económico local, es un método práctico de promoción del desarrollo de las comunidades, que parte del mecanismo básico de la concertación y cooperación de los diferentes actores de un territorio, consta de ciclos cortos de evaluación – acción – evaluación que permite operativizar las visiones de los actores sobre su desarrollo, mediante la identificación y ejecución de medidas que permitan efectuar cambios graduales y sostenidos en las condiciones que afectan el funcionamiento de las empresas locales (Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, 2022).

Esta metodología considera el Desarrollo Económico Local como un enfoque que promueve la potenciación de los recursos que tiene un territorio, identificando las actividades económicas relevantes, con el propósito de ajustar los sistemas productivos locales que permita alcanzar ventajas competitivas para entrar en mercados exigentes, por consiguiente, generar mayores ingresos. Es por ello, que desarrollarla se vuelve pieza fundamental de generación de riqueza, de más oportunidades de negocios y empleos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población del territorio (Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, 2022).

Honduras cuenta con la institución de Gobernación, Justicia y Descentralización que se encarga de promover y fortalecer el desarrollo económico local a nivel nacional. En el siguiente apartado se detalla la visión, misión, objetivo general y objetivos específicos del mismo. (Subsecretaría de Gobernación y Descentralización, 2020)

Su visión es ser la unidad del Estado que promueva y fortalezca el desarrollo local, que combina la generación de crecimiento económico, equidad, el cambio social y cultural, la sostenibilidad, el medio ambiente, la calidad de vida y bienestar familiar en cada entorno local.

Su misión consiste en implementar, desarrollar y coordinar procesos de desarrollo local a nivel nacional, fortaleciendo recursos locales con el fin de lograr la auto sostenibilidad, empoderamiento y la transparencia en el uso de los mismos.

En tanto, que su objetivo general y específicos son los siguientes:

- Objetivo general

Lograr el cumplimiento de las acciones de pacto local desarrolladas por los

municipios, en el marco de la descentralización del sector público, coordinar las relaciones interinstitucionales para impulsar el desarrollo local y regional descentralizado y participativo, asegurando la armonía entre la población y su territorio, mediante el apoyo a las comunidades, municipalidades, mancomunidades, departamentos y regiones en la promoción de su desarrollo integral y el seguimiento de los programas y proyectos incluidos en el Programa Nacional de Descentralización y Desarrollo Local.

- Objetivos específicos de la dirección general

Promover la aplicación de las normativas establecidas por las políticas nacionales en desarrollo local (Programa de Descentralización y Desarrollo Local, Estrategia de Vida Mejor y otras).

El desarrollo económico local en Honduras, cuenta con diversos organismos de ayudas para promover el comercio, fortalecer a los emprendedores. Uno de estos es la Agencia de EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés).

Los proyectos de USAID Honduras trabajan para estimular el crecimiento económico, avanzar la justicia social, mejorar la salud y educación, involucrar a los miembros más pobres de la sociedad hondureña en el desarrollo del país y apoyar los esfuerzos públicos-privados para detener la corrupción y mejorar la transparencia (USAID, 2022).

USAID a través de la actividad Gobernabilidad Local en Honduras (GLH), apoya a los gobiernos locales para que mejoren su capacidad de implementar el desarrollo económico local (DEL) y a su vez aborden la exclusión económica, uno de los motores de la migración irregular. GLH apoya a las Unidades de Desarrollo Económico Local (UDEL) de los gobiernos locales para que formulen y gestionen propuestas de proyectos de desarrollo económico local para presentarlas a la Asamblea de Desarrollo Económico Local y así mejorar la capacidad de respuesta y la prestación de servicios a nivel local (Gobernabilidad Local de Honduras, 2021).

Desde 2018, Gobernabilidad Local de Honduras ha apoyado a los gobiernos locales para que desarrollen estructuras de desarrollo económico local, incluidas las Unidades de Desarrollo Económico Local y las mesas redondas, que incluyen contrapartes del sector

público y privado, así como Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que están dispuestas a asociarse y financiar propuestas de proyectos. A través de estas estructuras, el GLH apoyó a los gobiernos locales para que evaluaran las necesidades de sus comunidades y crearon agendas de DEL, para promover acciones económicas (Gobernabilidad Local de Honduras, 2021).

USAID a través de la actividad de Gobernabilidad Local de Honduras (GLH) y en colaboración con el municipio de Lepaera, Lempira, brindó capacitación a emprendedores en el desarrollo de modelos de negocios y los asistió en la presentación y defensa de sus propuestas ante un panel de evaluadores conformado por representantes de la Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio, para que pudieran acceder a apoyos y capacitaciones para fortalecer sus emprendimientos (Gobernabilidad Local de Honduras, 2021).

GLH brindó capacitación técnica en la metodología CANVAS para el desarrollo de modelos comerciales. El programa se llevó a cabo a través de tres módulos:

1. Redacción de planes comerciales;
2. Elaborar la estructura de costos para la creación de la empresa; y
3. Presentación del producto mínimo viable.

Además, Gobernabilidad Local de Honduras ha fortalecido la Unidad de Desarrollo Económico Local, donde el presidente del comité ha dado seguimiento al proceso de emprendimiento, apoyando el llamado a la acción para los jóvenes y organizando el proceso de evaluación de los proyectos presentados.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno” (Prieto, 2020).

En este apartado se realiza un breve análisis interno de la Municipalidad de Puerto Cortés en el cual se describe la misión, la visión, valores y la estructura organizacional con el fin de entender y conocer el papel que esta desempeña. Más a detalle, se efectuará el

análisis de la situación actual del departamento de Desarrollo Económico Local que nos servirá para conocer el funcionamiento, desempeño y obtener datos relevantes para el tema objeto de estudio.

A continuación, se describe el análisis interno de la Municipalidad de Puerto Cortés:

- **Breve reseña**

El municipio de Puerto Cortés fue fundado el 5 de marzo de 1869 por el Capitán General y presidente de la República, José María Medina, bajo el decreto publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 17 de marzo de 1869. Época en la que se iniciaron los trabajos de construcción del ferrocarril interoceánico que demandó imperiosamente trazar los planos donde debían establecerse los pobladores del municipio. El señor Luciano Zelaya está registrado como el primer alcalde del municipio en el año 1882 (Alcaldía Municipal de Puerto Cortés, 2022).

El Escudo Municipal muestra el navío en el que desembarcaron los españoles en un lugar al que llamaron Cienaguita por haber muchas ciénagas. El cordero con el estandarte es el símbolo de la evangelización católica iniciada por la corona española, y la corona sobre el escudo representa a los reyes de España (Alcaldía Municipal de Puerto Cortés, 2022).

- **Misión**

Impulsar el desarrollo sostenible del municipio de Puerto Cortés de acuerdo a sus potencialidades, para mejorar las condiciones de vida de todos los pobladores, por medio de un proceso de planificación participativo que incremente la competitividad territorial, involucre ampliamente los diversos actores y atraiga la inversión pública y privada; nacional y extranjera (Municipalidad de Puerto Cortés, 2022).

- **Visión**

Ser un municipio verde reconocido por su competitividad territorial y desarrollo sostenible, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de todos los sectores de la sociedad, generando un proceso de cambio a través de una gestión innovadora, transparente, efectiva y eficiente (Municipalidad de Puerto Cortés, 2022).

- **Valores Institucionales**

- 1) Responsabilidad
- 2) Honestidad e integridad
- 3) Innovación
- 4) Compromiso
- 5) Solidaridad
- 6) Equidad
- 7) Respeto

- **Organigrama Municipal**

La administración del municipio se compone por las diferentes dependencias del Gobierno Municipal, de igual manera por los funcionarios y colaboradores que laboran en las mismas. Así como que otras instituciones, la Municipalidad de Puerto Cortés ejecuta sus funciones bajo una estructura y procesos administrativos que integran su organización institucional.

MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS
ORGANIGRAMA MUNICIPAL 2022 - 2023

Código:DE-ALC-E005
Versión:02

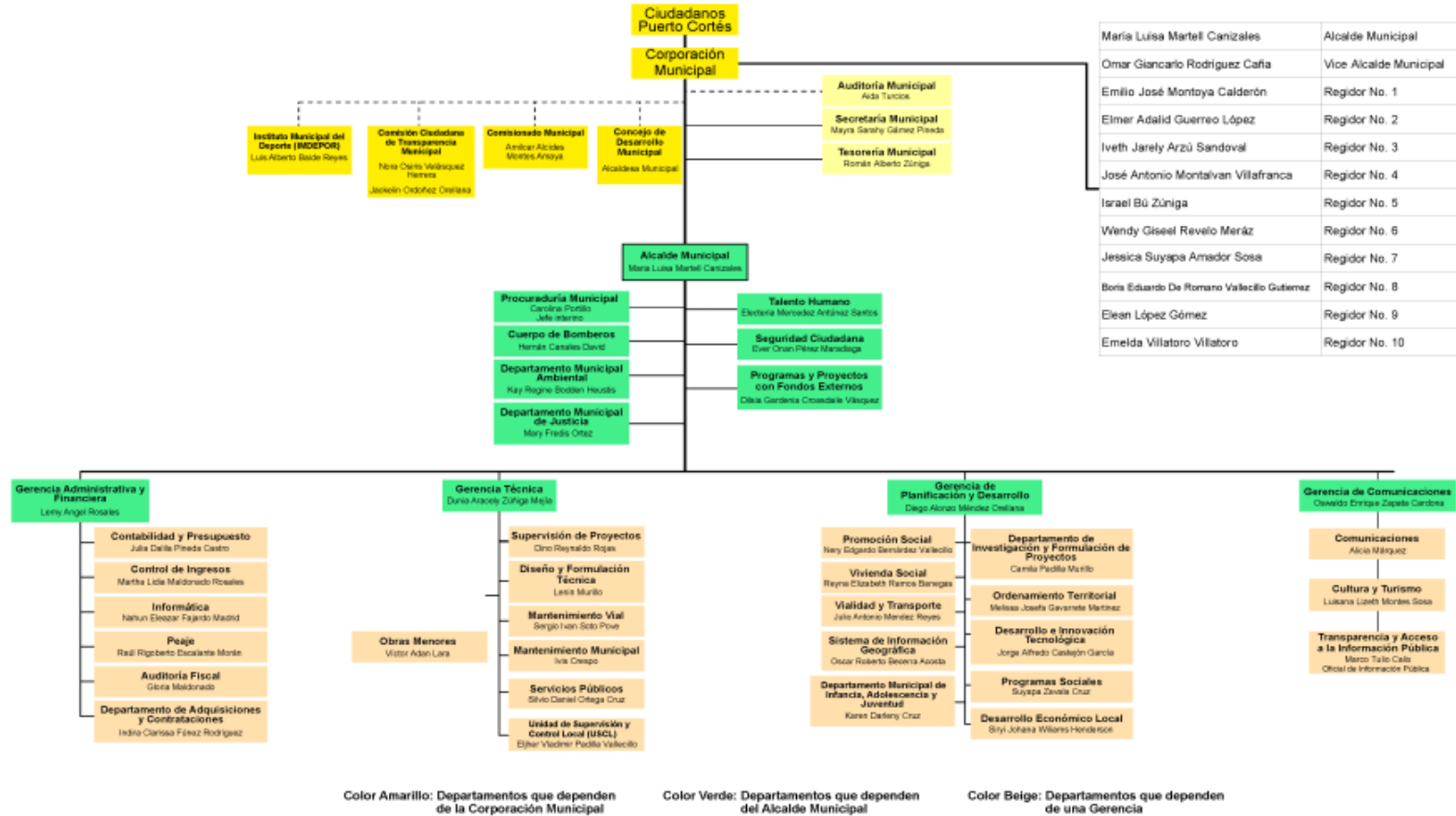


Figura 2. Organigrama Municipalidad de Puerto Cortés

Fuente: <https://ampuertocortes.hn/organigrama/>

Seguidamente se muestra el análisis interno del departamento de Desarrollo Económico Local como tal:

La estructura organizativa del departamento de Desarrollo Económico Local en su ejecución se compone de tres secciones: Emprendedurismo, Extensión Agropecuaria y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Actualmente el departamento cuenta con 16 empleados los cuales conforman las diferentes secciones como se muestra en el siguiente organigrama.

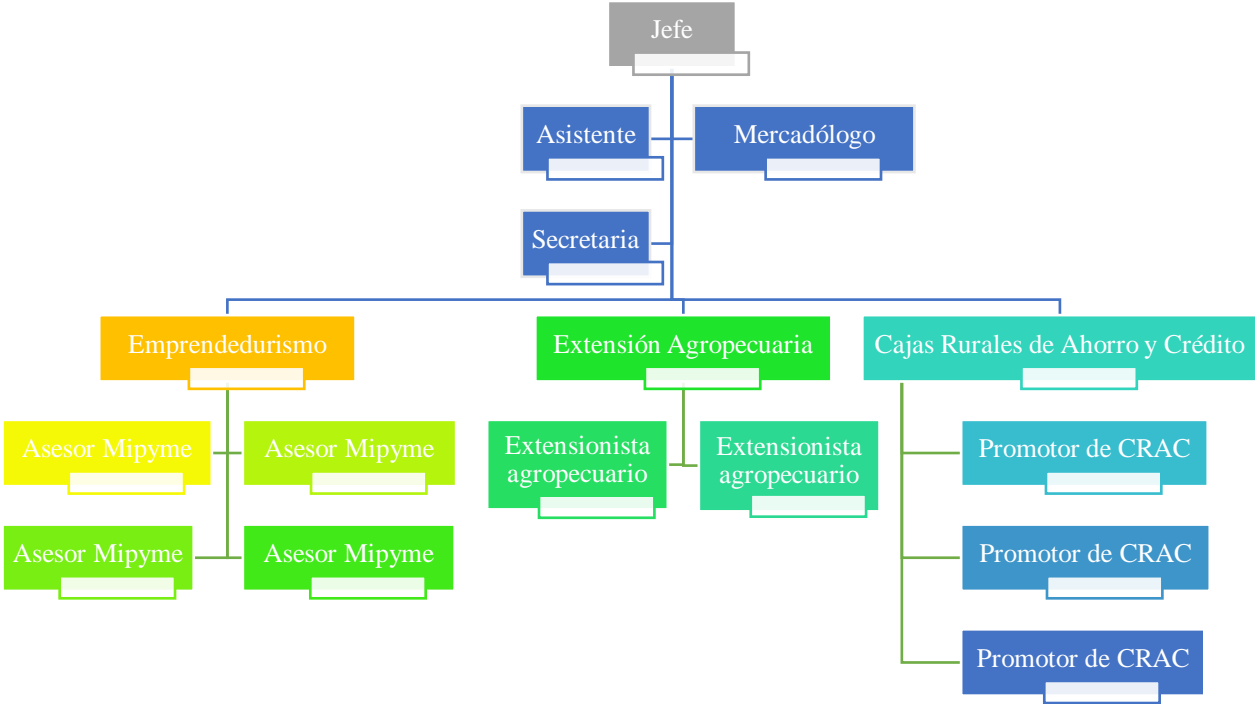


Figura 3. Estructura organizativa del departamento de Desarrollo Económico Local
 Fuente: Elaboración propia, basada en información DEL (2022).

La sección de Emprendedurismo está diseñada para lograr el máximo desarrollo de la actividad empresarial de los negocios, con la finalidad de aumentar su capacidad competitiva teniendo en consideración los nuevos lineamientos de la nueva forma de hacer negocio. Ofreciendo servicios de capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo, asesoramiento empresarial, tutorías e información. Además, preparación de la fuerza de trabajo: fomento de capacidades y conocimientos para la apertura y conservación de puestos de trabajo (impulsar el nivel de calidad y competitividad).

La sección de Extensión Agropecuaria constituye programas de incorporación de proveedores a cadenas productivas, así como el desarrollo comunitario a través del

involucramiento en la elaboración de Planes de Desarrollo Comunitario. Por consiguiente, las acciones e iniciativas que conducen a mejorar la calidad de vida de las comunidades.

La sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, se centra en productos y servicios financieros, mediante la conformación de nuevas cajas de ahorro y crédito y el fortalecimiento de las existentes. Se brinda acompañamiento, capacitaciones financieras, contables, y auditorías como supervisión y evaluación de su desempeño.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 PLANEACIÓN

Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización. Para Ackoff, planificar es “concebir un futuro deseado y los medios reales para conseguirlos” (Cano Plata, 2017, págs. 29-30).

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Chiavenato, 2017, pág. 27).

2.2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para comprender que implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, para Francés (2001), el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. En tanto, Thompson y Strickland (2004), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y de la industria y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones (Rojas Bravo & Et. al, 2019).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas (Meza B., 2020).

El diagnóstico organizacional se define como la analítica de proporcionar a las organizaciones oportunidades de mejora, todo esto a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización (Rodríguez Estrada, 2019).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

A continuación, se describen las teorías de sustento en las cuales se fundamenta la investigación, desarrolladas para dar respuesta a la problemática abordada en el presente estudio.

- Planeación
- Importancia de la Planificación estratégica

2.2.1 LA PLANEACIÓN

El éxito de la gestión de una organización dependerá en gran medida de la destreza con que se lleve a cabo el desempeño de las funciones generales que comprende el ciclo administrativo, por lo que es esencial la función de planeación.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo. En la planeación se fijan los objetivos y metas que se esperan alcanzar. Adicionalmente, se definen las políticas y los procedimientos que se van a implementar para guiar las actividades que se realizarán en el futuro de una organización (Quiroa, 2021).

La planeación puede definirse como una herramienta que le permite a una organización la locación eficiente de recursos, designar las actividades más necesarias y mantener objetivos claros. Es un proceso constante que se sucede en el ciclo de vida de la organización. Una vez que se cumplen los plazos y objetivos estipulados, se plantean nuevas estrategias para continuar con su actividad (Uriarte, 2020).

Diversos autores e investigadores de las ciencias económicas han establecido sus propias definiciones de esta importante función directiva. L.J. Kasmier, (1985) describe que la planeación consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. Burt L. Scalan, (1988) define la planeación como un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un sistema de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias y para Reyes Ponce, (1981) la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización (Gómez Nodarse, 2019).

Diversos estudios han analizado la relación entre la planeación y el desempeño. Aunque la mayoría han mostrado en general relaciones positivas, no podemos decir que las organizaciones que planean formalmente siempre superan el desempeño de aquellas que no. En primer lugar, la planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo es probable que la calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación. Luego los estudios en los que la planeación formal no trajo un desempeño superior, muchas veces las causas están en el ambiente externo. Reglas del gobierno, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales cruciales reducen las opiniones de los gerentes y el efecto de la planeación en el desempeño de la organización. Por último, influye también en la relación de planeación y desempeño los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño (Robbins, 2009).

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables (Palacios Acero, 2016, pág. 4).



Figura 4. ¿Qué permite la planeación?

Fuente: Palacios acero, (2016).

La importancia de la planeación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (Palacios Acero, 2016, pág. 4).

La planeación estratégica se define como “la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo” (Pérez Porto & Gardey, Definición de planeación estratégica, 2022).

La relación existente entre la planificación estratégica y la gestión directiva radica en

la importancia de la toma de decisiones para los encargados, la cual se basa en coordinar, monitorear, revisar los procesos de planificación estratégica en instituciones públicas o privadas.

La planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que, a nivel empresarial, público o privado, y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento. (Flores & Gómez, 2008)

El uso sistemático de la planificación de la calidad es vital para la competitividad de una organización. Según Juran y Gryna (1993). La gestión de la calidad estratégica es el "proceso de establecer los objetivos de calidad de largo alcance y definir en enfoque para satisfacer esos objetivos". Los procesos de la teoría general de la dirección pueden ser aplicados de la misma manera para la planificación de la calidad. Sin embargo, la planificación de la calidad ofrece un enfoque mucho más orientado a la estrategia empresarial. La planificación de la calidad es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad (Malave, 2010).

2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.4.1 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Aprovechar de manera efectiva las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y débiles, además de sus oportunidades y amenazas; de ahí la importancia de que en forma planeada se realice un diagnóstico estratégico integral de la empresa. El diagnóstico bien realizado indicará a la empresa y a la alta dirección una serie de funciones que mejorarán la efectividad. Cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos aumentan las posibilidades de

aplicarlos con mayor eficacia. Entendemos por eficacia la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas. Cuando los conocimientos están debidamente organizados potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia. Entendemos por eficiencia la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos. Por tanto, el diagnóstico estratégico integral debe alcanzar la efectividad (Luna González, 2014, pág. 3).

Luna González (2014) establece que la importancia del diagnóstico radica en indicadores claves para beneficio de la empresa, los cuales se describen a continuación:

- a) En el proceso de análisis, es útil para averiguar el funcionamiento de la empresa, ya que se cuenta con información para tomar decisiones de cambio y generar una mejora continua.
- b) Sirve de base para intervenciones a corto y largo plazo.
- c) Fundamenta el modelo estratégico a seguir en el futuro con base en la problemática y las aspiraciones de la empresa.
- d) Constituye la sinergia entre el estudio, la investigación y la planeación de funciones al identificar debilidades; lo que sirve para mejorar la organización en su división y conjunto.

El Diagnóstico Situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional (Huilocapi & Gallegos, 2020, pág. 12)

- **Antecedentes de la Metodología del Diagnóstico Organizacional**

La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de los hombres de empresa e investigadores. Junto a esto, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a sus miembros. El interés por la creación de organizaciones que sigan formas

adecuadas de configuración y que permitan, así, mayores niveles de productividad y calidad en un clima más humano, ha conducido también a que se tome más conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales (Valenzuela & et. al, 2010).

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesaria para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio. En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnóstico de las diversas situaciones que se pueden presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieren anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes (Valenzuela & et. al, 2010).

Tabla 1. Precursores de la Metodología del Diagnóstico Organizacional

Año	Precursores	Aporte
1999	Porter	Los beneficios derivados de un sector económico dependen de cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre empresa competidoras, 2) entrada potencial de nuevos competidores, 3) desarrollo potencial de productos sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los consumidores.
2001	Francés	Comparte los planteamientos de David (2003), al identificar como variables clave para la evaluación del contexto económico de las empresas, el comportamiento de los siguientes elementos: política monetaria, política fiscal, cambios en la demanda, fluctuaciones de precios, disponibilidad de créditos, patrones de consumo, tasas de intereses, acuerdos de integración, inflación, entre otros factores, que afectan la gestión en las organizaciones.
2003	Fred David	Define las fuerzas externas como las situaciones que se traducen en cambios en la demanda de los consumidores, lo cual afecta los tipos de bienes y servicios desarrollados, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender.
2004	Thompson y Strickland	Los factores externos están constituidos por todas las fuerzas que están fuera de los límites de la compañía; considerándose relevantes porque son lo suficientemente importantes como para afectar la toma de decisiones dentro de la entidad.
2004	Hitt et al	Los factores más importantes que afectan la gestión de las organizaciones están los factores económicos, referidos al carácter y al curso de la economía en el lugar donde ésta compite o podría hacerlo, considerando, además, el monitoreo, pronóstico y evaluación de las economías extranjeras debido a la interrelación de mercados causada por el fenómeno de la globalización, de esta forma se busca detectar posibles amenazas y oportunidades.

Fuente: Bravo Rojas & et. Al, (2019).

- **Análisis crítico de la Metodología del Diagnóstico Organizacional**

Amanda María Rodríguez Estrada, (2019) enfatiza que dentro de la de aplicación de un diagnóstico organizacional es conveniente tener presente que todo proceso tiene ventajas y desventajas, dependiendo de lo que se quiere lograr.

A continuación, se presentan las ventajas que permite la Metodología del Diagnóstico Organizacional:

- a) Es participativo.
- b) Hay compromiso de la gente con las soluciones.
- c) Se da una estructura lógica y pertinente a la problemática.
- d) Es un método muy eficiente con relación al tiempo para detectar los problemas internos.
- e) Permite conocer la estructura de la empresa, sus procesos internos y por cual debemos iniciar para lograr una mejora inmediata.
- f) Proporciona la información para establecer una planeación inicial, hasta que la empresa reestructure sus objetivos en busca de nuevas metas.

Seguidamente se muestran las desventajas que implica la Metodología del Diagnóstico Organizacional:

- a) El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- b) No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- c) El definir problemas despierta expectativas de solución.
- d) Puede provocar conflictos interpersonales.
- e) Puede ser sesgado.

2.4.2 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica consiste en el desarrollo de un ejercicio el cual pretende realizar la formulación de estrategias y el planteamiento de objetivos, los cuales se entenderán como prioritarios, para proceder a realizar un adecuado planteamiento de actividades a realizar de forma tal que se puedan lograr los objetivos establecidos (Armijo, 2011) (Rubio Santana , 2017).

Para Rojas López y Medina Marín, (2012) la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos. Por lo tanto, la planificación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos (pág. 47).

- **Antecedentes de la Metodología de la Planificación Estratégica**

A lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, puesto que desde las solariegas generaciones ha tenido gran relevancia en los gobiernos, tan es así como desde los egipcios (1300 a.C.), se le daba gran importancia a la administración por medio de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides; de la misma forma la cultura china, se basaba en las parábolas de Confucio y sus aportes por medio de prácticas de la buena administración pública. A tenor de lo antes expuesto, se presenta como una de las obras ancestrales de la historia, la construcción de la gran muralla china, en la cual se evidencia una muestra palpable de planeación, organización y control (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pág. 4).

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar términos para designarlo como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica. Esta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial. En relación a la planeación estratégica formal, esta fue acogida por disímiles organizaciones

empresariales hacia mediados de 1950, pero toma fuerza verdaderamente a mediados de la década de los sesenta, ocasionada por el crecimiento industrial. Esta nace de los estudios de “Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la segunda guerra mundial (Steiner, 2010) (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pág. 5).

Desde entonces la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas y se ha constituido a base de nuevos elementos a lo largo de la historia, de tal forma que se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. Partiendo de la exposición realizada, y analizando la importancia de la planeación estratégica y su trascendencia a través de la historia, evolución e inducción dentro de las empresas (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pág. 5).

Tabla 2. Precursores de la Metodología de la Planificación Estratégica

Año	Precursores	Aporte
1981	Richard Pascale y Anthony Ahtos	Crearon el modelo 7S de McKinsey. Los siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Llamaron factores “duros” a los tres primeros, precisamente a aquellos en los que las organizaciones occidentales eran superiores. Y “blandos” a los otros cuatro, o sea, a los que en aquel tiempo no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales, a pesar de que constituían la cultura corporativa que, como se sabe hoy, tiene un efecto fundamental en el desempeño de la organización.
1981	Mintzberg	Cuestionó el modelo occidental de la planeación estratégica, criticó su carácter deliberado e introdujo una noción de dinámica.
1985	Peters y Austin	Popularizaron el concepto de “gestionar o administrar desde las áreas” (<i>Management by Walking Around</i>).
1990	Kaplan y Norton	Introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado “cuadro de mando integral” (<i>Balanced Scorecard, BSC</i>).

Fuente: Chiavenato (2017).

- **Análisis crítico de la Metodología de la Planificación Estratégica**

De acuerdo con Rubio Santana, (2017) la planeación estratégica, la cual ofrece la posibilidad de plasmar la ruta a seguir por las organizaciones, tiene las siguientes ventajas (pág. 13):

- a) Prever situaciones y acciones a ejecutar. Los administradores se ven en la obligación de revisar posibles acontecimientos a futuro y desarrollar habilidades

para adelantarse a los hechos.

- b) Determinar un nivel óptimo de asertividad frente a las decisiones que se tomarán. Una decisión no se toma de un momento a otro, es un proceso que requiere de un tiempo prudencial y de análisis para optar por la mejor opción.
- c) Realizar procesos de medición de la gestión que se pone en marcha, teniendo en cuenta el punto de inicio, de esta manera, se podrá determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas.

Además, Rubio Santana, (2017) establece que diversas situaciones han permitido identificar desventajas de la planeación estratégica entre las más frecuentes se encuentran (pág. 13):

- a) No tener información completa sobre toda la organización resta seguridad a las acciones a ejecutar frente a situaciones adversas.
- b) El entorno cambiante determina que las estrategias no deben ser rígidas, sino presentar un grado de flexibilidad de modo que ante situaciones adversas se puedan mitigar la brecha e inconvenientes imprevistos.
- c) El tiempo con el que los gerentes cuentan para evidenciar el cumplimiento de los múltiples planes en ejecución.
- d) En algunas oportunidades, deben pasar muchos años para recuperar la inversión en variables como tiempo, dinero y personal.

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la presente investigación se tomará como instrumento el Cuestionario. Respecto a de la Lama Zubirán, et al, (2021) “Los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos”.

El cuestionario es un instrumento que consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis (Cisneros

Caicedo, et al, 2022).

Respecto al cuestionario Cisneros Caicedo et al, (2022) plantea que suelen estar conformados por dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas, y sus contenidos son tan variados como los aspectos que se pretendan medir, sin embargo, cada pregunta y sus posibles respuestas deben ser diseñadas, implementadas y valoradas con rigor estadístico, y el esquema a seguir debe obedecer a un orden en gran medida jerárquico para asegurar la calidad del resultado.

2.6 MARCO LEGAL

Plan de Nación Visión de País: El Decreto Legislativo No. 286-2009 “Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras”, aprobado por el Congreso Nacional de la República en diciembre del 2009, plantea el desarrollo de los siguientes objetivos:

- Una Honduras sin pobreza extrema educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social;
- Una Honduras que se Desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia
- Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental.
- Un estado Moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo. Así mismo, plantea el enfoque de desarrollo regional como modelo de gestión más apropiado para lograr el crecimiento económico y social del país, considerando un proceso de desarrollo ambientalmente sostenible.

Ley de Municipalidades y su Reglamento (143-2009): Ley de Municipalidades de 1990 le otorga autonomía a las municipalidades para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal. Mediante reforma del 2009 la ley establece aumentos en la transferencia de recursos a 7% en 2010, con incrementos anuales hasta llegar al 11% en 2014 (SDHJGD, 2015). En su artículo 12 expresa que las municipalidades gozan de autonomía municipal, entendiéndose como “el conjunto de potestades o facultades

otorgadas por la Constitución de la República y la presente Ley al municipio y a la municipalidad como su órgano de Gobierno, que se organiza y funciona en forma independiente de los poderes del Estado, con capacidad para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población en el término municipal”. En el artículo 13 se detallan los objetivos de las municipalidades, entre los cuales están:

- Asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas del municipio.
- Alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios.
- Propiciar la integración regional.
- Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral de los municipios.

La Ley de Ordenamiento Territorial (2003): Promueve la gestión integral, estratégica y eficiente de los recursos de la Nación (humanos, naturales y técnicos), mediante la aplicación de políticas estratégicas y planes efectivos que aseguren el desarrollo humano en forma integral.

El ordenamiento territorial es clave para el desarrollo organizado del territorio, porque permite potenciar las ventajas territoriales con proyectos estratégicos y orientar significativamente la inversión tanto pública como privada (SDHJGD, 2015).

La Ley de Simplificación Administrativa (2002): Que tiene por objetivo establecer las bases para simplificar y racionalizar los procedimientos administrativos, especialmente en lo que se refiere a constitución, regulación y registro de empresas, a fin de garantizar que todos los órganos del Estado actúen con apego a las normas de economía, celeridad y eficacia, procurando un clima propicio y competitivo para la inversión (SDHJGD, 2015).

La Ley de Alianzas Público-Privadas (2010): Que regula los procesos de contratación que permitan la participación público-privada en la ejecución, desarrollo o administración de obras y servicios públicos, y que faculta a las municipalidades a asumir compromisos de aportes a la alianza en diferentes formas, exceptuado el financiamiento directo a inversionistas privados. La ley estipula que solo se pueden prever aportes de las

municipalidades por razones de interés público y en beneficio del Estado, de las municipalidades o del usuario (SDHJGD, 2015).

Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Decreto No. 135-2008): Tiene como finalidad fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural, al objeto de promover el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas. Asimismo, en esta ley se establece una definición de DEL cómo el proceso por el cual los sectores público, privado y no gubernamental, trabajan colectivamente en un territorio dado, para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y la generación de empleo y cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de toda la población (SDHJGD, 2015).

En el artículo 2 establece como objetivos específicos Promover un entorno favorable para que la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural desarrollen su competitividad, de modo de abastecer eficientemente tanto el mercado nacional como los mercados centroamericanos e internacionales.

Estrategia Nacional de Competitividad (2012 - 2022): El objetivo general de la Estrategia Nacional de Competitividad 2012-2022 es contribuir a facilitar las condiciones necesarias para lograr un crecimiento económico acelerado, sostenible y con equidad, que se traduzca en un bienestar social para todas las regiones del país (SEPLAN, 2013). Los ejes estratégicos priorizados de la Estrategia Nacional de Competitividad 2012-2022 considerando la posición de los factores básicos de la competitividad en Honduras, son:

- Fortalecimiento de la institucionalidad.
- Modernización de la infraestructura.
- Estabilidad macroeconómica.
- Desarrollo del capital humano.

Pacto Municipal por una Vida Mejor: Este considera en el acuerdo número 3 que el 10% de la transferencia del gobierno central debe destinarse a actividades orientadas al Desarrollo Económico entre las cuales están las agendas de DEL.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo esboza los métodos y las técnicas utilizadas en la investigación, de igual manera se describe el enfoque, el alcance y el diseño metodológico que más se adapta a la investigación. Además, se muestran las herramientas aplicadas con la finalidad de dar solución a las variables en estudio. Y finalmente se define la población, muestra y técnicas de muestreo que representan un punto clave en el ocaso de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este apartado se describe la congruencia metodológica de las etapas más significativas desarrolladas en el proceso investigativo, con el propósito de entender y determinar la coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, los objetivos, las variables y metodología en la investigación, siendo la matriz el eje referencial del trabajo que se va desarrollando.

3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio (Pedraza Rendón, 2001).

Una matriz de consistencia según Rojas, (2010) es la herramienta que posibilita el análisis e interpretación de la operatividad teórica del proyecto de investigación, que sistematiza al conjunto: Problema, objetivos, variables y operacionalización de las variables (Vera Pérez & Lugo Ort, 2016).

Tabla 3. Congruencia metodológica

Plan estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés					
Problema	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente
¿Qué mejora se podría adecuar al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad en el servicio prestado?	Diseñar un Plan Estratégico que mejor se adecua al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad en el servicio prestado.	1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	1.- Conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Plan Estratégico	1-. Desempeño laboral 2-. Gestión directiva 3-. Calidad en el servicio
		2.- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	2.- Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.		
		3.- ¿Cuál es el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	3.- Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.		
		4.- ¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecua al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?	4.- Proponer un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.		

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Alfredo Enrique Oyola García (2021) define la variable como una característica, cualidad o propiedad observada que puede adquirir diferentes valores y es susceptible de ser cuantificada o medida en una investigación, y pueden ser:

- Dependiente: Cuando se presume que es el posible efecto o el resultado de la

presencia o manifestación de la variable independiente. Es el centro de máxima atención del estudio.

- Independiente: Cuando se presume que es causa de la presencia o manifestación de la variable dependiente.

Las variables de estudio empleadas en la presente investigación se componen en dos categorías la primera, la variable dependiente la cual se denomina Plan Estratégico y la segunda, la variable independiente que comprende el Desempeño Laboral, Gestión Directiva y Calidad en el Servicio que servirán de base para evaluar la gestión realizada por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés. La planificación estratégica integra una serie de elementos que contribuyen a mejorar la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad en el servicio prestado.



Figura 5. Diagrama de variables de estudio

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4. Matriz de operacionalización de Variables

Plan estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés						
Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	No. pregunta	Técnica
Desempeño laboral	La capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)	Resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)	Productividad	Eficiencia Eficacia	1, 2,3, y 4	Entrevista
			Formación y desarrollo profesional	Conocimiento del trabajo		
			Competencias	Capacidades Habilidades Destrezas		
Gestión directiva	Es la forma en que los directivos de una organización la dirigen y sostienen, al determinar y poner en acción su misión, visión, valores, así como concebir un lugar apropiado para mejorar su ocupación, rapidez y aprendizaje organizacional (Anchundia-Arboleda & Et. al., 2022, pág. 435)	Capacidad de logro de resultados con los menores recursos; acciones eficaces para acercarse a las metas propuestas; decisiones efectivas impuestas por la realidad, pertinentes y relevantes; creación permanente de condiciones favorables nuevas en el entorno y remoción o neutralización de restricciones (Corredor Matus, 2022, pág. 24)	Orientación al logro	Desempeño Competitividad Innovación	5, 6, 7 y 8	Entrevista
			Resolución de problemas	Intuición Capacidad de análisis Toma de decisiones		
Calidad en el servicio	Se entiende como la brecha que existe entre las expectativas del cliente (lo que quiere) y sus percepciones (lo que obtiene) después de recibir un servicio (Silva Treviño & Et. al, 2021)	La calidad en el servicio se considera una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva y sostenible en un entorno económico globalizado. (Silva Treviño & Et. al, 2021)	Satisfacción del cliente	Expectativas Valor percibido Confianza	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10	Encuesta
			Capacidad de respuesta	Rapidez Precisión Empatía		

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

El presente trabajo de investigación contempla el enfoque mixto, ya que propicia la recolección y análisis de los datos cualitativos, complementándose con la información proporcionada por las encuestas y las entrevistas, que permiten establecer relaciones de carácter cuantitativo. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández Sampieri & Et. al, 2014). Mediante el enfoque cualitativo se planea dar respuesta a las variables de estudio “desempeño laboral” y “gestión directiva” y a través del enfoque cuantitativo se espera responder la variable de la calidad en el servicio con el propósito de identificar el grado de satisfacción de la calidad en el servicio prestado por parte del departamento de Desarrollo Económico Local.



Figura 6. Diagrama del Diseño de la Investigación

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.2.2 ALCANCE

Este estudio investigativo presenta un alcance descriptivo, ya que la información recolectada reunirá información de manera conjunta sobre las variables determinadas en el capítulo I. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, 2014)

3.2.3 DISEÑO

La presente investigación tiene un diseño no experimental-transeccional; es de diseño no experimental porque se realiza a través de la observación, sin intervenir o manipular el objeto estudiado, o tratar de controlar las variables de una situación observada. La ausencia de intervención es la característica fundamental de esta clase de investigación: no se realiza ninguna clase de ensayo, intervención o manipulación de la situación, grupo o proceso que se va a estudiar. El observador presta atención a determinadas relaciones y variables, las analiza y propone o confirma hipótesis. (Montano, 2021)

El tipo de investigación que se utilizó es transversal, también llamado estudio de prevalencia, es un tipo de investigación observacional. Para el estudio, se seleccionan una serie de variables sobre una determinada población de muestra; y todo ello, durante un periodo de tiempo determinado.

Así, el objetivo del estudio es analizar las variables y extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas. Por esta razón, los datos que se recopilan en el estudio provienen de personas que son similares en todas las variables, exceptuando aquella que está estudiándose; por lo que esta última permanece constante. (Morales, 2020)

3.2.4 MÉTODOS

El método empleado para la investigación será el método descriptivo, debido a que se recolectará la información mediante cuestionarios, entrevistas que tienen como finalidad

ser analizadas para una posterior aplicación en un Plan Estratégico.

La investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. por tanto, lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir. (Arias, 2021)

3.2.5 INSTRUMENTOS

- Cuestionarios

Hernández Sampieri, et al, (2014) afirma que tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008).

Instrumento de medición Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández Sampieri & Et. al, 2014).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados (Arias-Gómez et al., 2016).

En esta investigación la población se compone por emprendedores porteños inscritos en la Sección de Emprendedurismo y colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés. Para efectos de conocer el tamaño de la población se precisa de la base de datos actualizada que maneja la sección de Emprendedurismo del departamento de interés, que se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 5. Tamaño de la población

Descripción de la población	Tamaño de la población
Emprendedores porteños inscritos a la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local.	333
Colaboradores del departamento Desarrollo Económico Local.	6

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.3.2 MUESTRA

Muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. La muestra es una parte representativa de la población (López, 2004). La presente tabla comprende el cálculo realizado para determinar el tamaño de la muestra.

Tabla 6. Tamaño de la muestra de emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local.

Tamaño de la muestra de emprendedores porteños	
<i>Donde:</i>	<i>Formula:</i>
Z = Nivel de confianza	$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$ $N = \frac{(1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 333}{333 \cdot (0.10)^2 + ((1.645^2) \cdot 0.5 + 0.5)}$
N = Población-Censo	
p = Probabilidad a favor	
q = Probabilidad en contra	
e = error de estimación	
n = Tamaño de la muestra	

Fuente de elaboración propia (2022)

Como resultado, se obtiene que, con un tamaño de la muestra de 57 emprendedores porteños, se pueden alcanzar resultados con una alta precisión para el nivel de confianza 90% y el margen de error 10%.

Para el cálculo de la muestra se determinó un margen de error del 10% ya que dicho porcentaje se encuentra dentro de los parámetros aceptables, de acuerdo a los niveles de error en STATS que pueden ir de 20 a 1% lo que representa en la investigación el error máximo aceptable que admitimos tolerar de que nuestra muestra no sea

representativa de la población (Hernández Sampieri & Et. al, 2014, pág. 179). Por consiguiente, el nivel de confianza es del 90% porcentaje de acertar en la representatividad de la muestra.

Asimismo, para la aplicación de la entrevista se tomó en cuenta una muestra de 6 colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.

En cuanto a la selección de la muestra se puede plantear; las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández Sampieri & Et. al, 2014, pág. 176).

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó la técnica de muestreo probabilístico. Las técnicas de muestreo de tipo probabilísticas, permiten conocer la probabilidad que a cada individuo en estudio tiene que ser incluido en la muestra a través de una selección al azar. El muestreo probabilístico apropiado para llevar a cabo el estudio es el muestreo Aleatorio Simple este garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra (Otzen & Manterola, 2017).

3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos (Hernández Sampieri, 2018). En esta investigación la unidad de análisis se compone de la manera siguiente:

- Emprendedores Porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local.
- Colaboradores representados por el jefe, asistente, encargados de secciones, asesores y mercadólogo.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación fueron:

1. Entrevista

La técnica de la entrevista será aplicada a colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local Municipalidad de Puerto Cortés. La misma será dirigida al jefe, encargados de secciones, asesores y al mercadólogo del departamento, que ejercen una función en el departamento como tal y en cada una de las secciones, Emprendedurismo, Extensión Agropecuaria y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.

El propósito fundamental de la entrevista se centrará en conocer el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local que actualmente efectúan, así mismo, se pretende reconocer las habilidades y gestión directiva necesarias para lograr los objetivos estratégicos que el departamento se plantea anualmente mediante el POA (Plan Operativo Anual).

- **Encuesta**

La técnica de la encuesta será empleada a través de un cuestionario el cual estará dirigido hacia 57 emprendedores inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, con el propósito de conocer el grado de satisfacción respecto a la calidad del servicio otorgado por el departamento en cuestión.

- **Escalamiento de Likert.**

Para la aplicación de la encuesta dirigida a los emprendedores porteños inscritos en

el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, la medición del cuestionario empleado se realizará a través del Escalamiento de Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (Sampieri, 2014, p. 238)

Al realizar la entrevista, se formularon preguntas abiertas para conocer los criterios desde cada punto de vista de las personas involucradas en la misma, para ello la técnica de recolección de datos empleada a través del procedimiento de codificación de datos.

El procedimiento consiste en encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o un símbolo a cada patrón. Así, un patrón constituirá una categoría de respuesta (Sampieri, 2014)

El proceso de codificación es el siguiente:

1. Seleccionar determinado número de cuestionarios mediante un método adecuado de muestreo, que asegure la representatividad de los participantes investigados.
2. Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta en las preguntas.
3. Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta).
4. Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
5. Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta).
6. Asignarle el código a cada patrón general de respuesta.

- **Análisis de Documentos**

El análisis documental constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos, cuyo índice de producción excede sus posibilidades de lectura y captura. La acción de este proceso se centra en el análisis y síntesis de los datos plasmados en dichos soportes mediante la aplicación de lineamientos o normativas de tipo lingüístico; a través de las cuales se extrae el contenido sustantivo que puede corresponder a un término concreto o a conjuntos de ellos tomados aisladamente, o reunidos en construcciones discursivas. Por consiguiente, su finalidad es facilitar la aproximación cognitiva del sujeto al contenido de las fuentes de información. (Vera & Morilo, 2006).

- **Análisis de Datos**

El análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión, Es decir, nos referimos a la examinación e interpretación de una base de datos. Esto, con el fin de llegar a la resolución de un problema o cuestionamiento. Durante este análisis, los datos pueden ser objeto de operaciones, por ejemplo, para obtener indicadores estadísticos. (Westreicher, 2020).

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Para la recopilación de los datos se elaboró un instrumento en forma de cuestionario, mediante la técnica de la encuesta, dirigido a los emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local, el segundo instrumento se realizó a través de la técnica de entrevista, para ser aplicado a colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local.

El cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta consta de 10 interrogantes elaboradas con el propósito de identificar el grado de satisfacción de los emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local, para dar respuesta a la variable de la Calidad en el Servicio. El segundo

cuestionario mediante la técnica de entrevista, comprende 8 preguntas, a través de las cuales se pretende recopilar información para las variables de la investigación Desempeño Laboral y Gestión Directiva.

3.4.3 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La validación del instrumento se realizó a través de una prueba piloto, de acuerdo con Mayorga-Ponce, et al, (2020) la Prueba Piloto forma parte de la metodología de investigación que sirve para crear aproximaciones reales de los proyectos de investigación antes de establecer la prueba final. Para que un trabajo precise la recolección de sus datos, debe tener como antecedente haber realizado una Prueba Piloto; esto contribuye a mejorar la validez y confiabilidad de los procedimientos y disminuye los posibles sesgos y errores en la obtención de los datos que pueden orientar a mejorar la metodología previamente planteada, y así conocer si son pertinentes y factibles.

Por consiguiente se aplicó a 6 emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo, asimismo, a un colaborador del departamento de Desarrollo Económico Local, mediante la cual se realizó un análisis y verificación de las preguntas planteadas conforme a los resultados esperados, verificando que las preguntas no respondían a los objetivos específicos formulados, se hicieron los ajustes respectivos, con la finalidad de obtener los resultados deseados, responder a los objetivos planteados a través de las variables de investigación.

3.4.4 PROCEDIMIENTOS

La aplicación del cuestionario a 57 emprendedores inscritos en la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local en la Municipalidad de Puerto Cortés se efectuará a través de un cuestionario online con la aplicación QuestionPro.

Las encuestas online son una de las herramientas más utilizadas por investigadores en la actualidad, son instrumentos de recolección de datos que utilizan al máximo la tecnología para generar perspectivas de una manera exacta y precisa para tomar decisiones inteligentes (QuestionPro, 2022).

Para obtener las respuestas de los encuestados se compartió un link a través de la aplicación de WhatsApp en el chat del grupo de Emprendedores que administra la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cortés, mismos que nos proveerán la base de datos actualmente gestionada a la fecha.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una fuente de información son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados (Miranda Soberón & Acosta E., 2009).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada o evaluado por otra persona (Maranto Rivera & González Fernández, 2015).

Para fines de la investigación, las fuentes primarias utilizadas para obtener la información se presentan a continuación:



Figura 7. Fuentes primarias

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (Maranto Rivera & González Fernández, 2015).

Las fuentes secundarias se emplean en el caso que no se dispone de acceso a la fuente primaria, cuando ésta no es fiable o en caso de que los recursos son limitados.

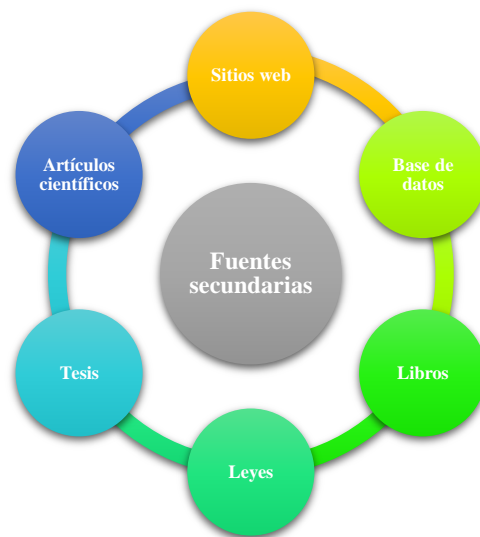


Figura 8. Fuentes secundarias

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.6 LIMITACIONES

En la presente investigación se presentaron diferentes problemáticas en torno al tema, que a su vez provocaron un atraso en el acceso a la información para el posterior análisis del mismo. Una de los problemas fue la recolección de la base de datos por el Departamento de Desarrollo económico ya que esta información se encuentra en una base de datos propia del departamento de Desarrollo Económico Local, y la obtención de la misma significó un atraso, la información al ser descargada se encontraba en el lenguaje (HTML) siglas en inglés de HyperText Markup Language ('lenguaje de marcado de hipertexto') por lo que su transcripción conllevó atrasos en el desarrollo de cada uno de los capítulos.

Así mismo, al realizar la matriz de congruencia de objetivos en el capítulo III se detectó que el planteamiento de los objetivos no respondía a las variables a analizar, por lo cual se tuvo que rectificar el objetivo general y los específicos de manera que fuese congruente con los resultados esperados.

Finalmente, la validación y la aplicación de los instrumentos fue otra limitante, esto como resultado de el reordenamiento que se tuvo que realizar en los objetivos lo que provocó que el tiempo estuviese comprometido y la aplicación de la encuesta y entrevista tuviesen poco tiempo para ser aplicadas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se describirán los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos descritos en el capítulo III. También se muestran los análisis de estos hallazgos, a partir de gráficas y la descripción de la información recolectada, según pertenece a cada objetivo establecido en el capítulo I el cual corresponde al Planteamiento de la Investigación. Para finalizar, se concluye con el análisis de los resultados obtenidos.

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para efectuar el proceso de recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento del cuestionario dirigida a la población de emprendedores inscritos a la sección de emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, con el propósito de conocer el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por dicho departamento, el cual tiene como propósito principal fortalecer el desarrollo del comercio en Puerto Cortés.

Consecutivamente, se desarrolló una entrevista para los colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local, la cual se orientó en conocer el desempeño laboral de cada una de las secciones que lo conforman, en donde se consultó sobre las competencias, propósito del puesto de trabajo, también se consultó acerca de los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral con el propósito de conocer los factores que no permiten lograr el nivel óptimo deseado.

De igual forma en la entrevista se abordan interrogantes respecto a la variable de gestión directiva la cual se dirigió a los colaboradores del departamento en cuestión, con el propósito de analizar la variable de estudio desarrollada actualmente en conjunto, en donde se consultó acerca de las actividades realizadas y el objetivo que cada una de estas conlleva.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

En el siguiente apartado se describirá de forma secuencial el tamaño de la muestra utilizada para aplicar las técnicas y dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

La encuesta se aplicó a una muestra representativa de 57 emprendedores porteños actualmente inscritos a la sección de Emprendedurismo del departamento de Desarrollo Económico Local, la cual se determinó a partir de los 333 emprendedores, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, enfocada en conocer el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado.

La entrevista a los colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local se sustenta en el análisis de las variables de gestión directiva actualmente desarrollada y los factores que influyen en el desempeño laboral, tomando en consideración a seis colaboradores que desempeñan diferentes funciones dentro del mismo.

4.2.1 RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

La entrevista a los colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico Local revela datos de manera precisa para su análisis, con el fin de conocer los factores que influyen en el desempeño laboral. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento utilizado para el estudio de la variable independiente denominada Desempeño Laboral.

¿Considera usted que el resultado de su desempeño laboral se ve afectado por factores que no permiten lograr el nivel óptimo deseado? Mencione cuáles, indique el más crítico.

Tabla 7. Resultados pregunta No. 4 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Factores del Desempeño Laboral
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	No, logística (transporte), falta de mobiliario y equipo de oficina. No considero que estos factores sean críticos.
Encargado de la sección de Emprendedurismo	A veces, cuando no está la logística adecuada y puntual. No se tienen las herramientas necesarias para realizar algunas funciones. No contar con un vehículo asignado de manera permanente al departamento es crítico.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Sí, limitado acceso a vehículo para realizar tareas de campo, lo que sí es crítico para el resultado del desempeño en el trabajo.
Asesor de Mipyme	Sí, no se cuenta con las herramientas necesarias, logística y formación y desarrollo profesional.
Asesor de Empleabilidad	Sí, falta de equipo de oficina y comodidad, considero que no son críticos para el desempeño.
Mercadólogo	Sí, falta de herramientas necesarias, equipo y el más crítico la falta de mobiliario y equipo de oficina.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Mediante los resultados proporcionados a través de la entrevista, fue posible conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral de los colaboradores, los cuales son: falta de logística (Vehículo), insuficientes herramientas básicas-tecnológicas, carencia de mobiliario y equipo de oficina, falta de formación y desarrollo profesional y comodidad (espacio físico de trabajo inadecuado) lo que dificulta alcanzar el nivel óptimo deseado. También, a través de la opinión de los colaboradores se logró identificar los factores que resultan ser críticos en cuanto al desempeño laboral, considerando la falta de logística, no se cuenta con las herramientas básica-tecnológicas necesarias y carencia de mobiliario y equipo de oficina. De esta manera se evidencia que el rendimiento de los colaboradores en cuanto a su desempeño no es óptimo debido a los factores antes mencionados.

¿Considera que cuenta con las herramientas básicas-tecnológicas para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo?

Tabla 8. Resultados pregunta No. 3 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Herramientas básicas-tecnológicas
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	De acuerdo a la actividad a desarrollarse es la necesidad del uso de la herramienta, hoy en día se realizan capacitaciones de manera virtual, así mismo como otros tipos de actividades donde la Institución cuenta con el departamento de Innovación Tecnológica acuerpando la necesidad cuando se requiera.
Encargado de la sección de Emprendedurismo	Sí, uso de computadora, internet, papelería, impresión, otros. Todos utilizados en las diferentes actividades realizadas en apoyo a emprendedores Porteños.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Actualmente solo se cuenta con una computadora, lo que impide que se avance en tareas de la sección.
Asesor de Mipyme	No todas las herramientas. Hace falta más logística y más capacitación al personal en temas relacionados al desarrollo.
Asesor de Empleabilidad	Sí, cuento con las herramientas, hacemos talleres y conversatorios.
Mercadólogo	No, diseño gráfico, elaboración de logos, tarjetas de presentación, flyer, hojas volantes etc.

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo con los hallazgos realizado mediante la entrevista, se reveló que los colaboradores del departamento no cuentan con las herramientas básicas-tecnológicas para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo, entre las que se mencionan destacan la asignación de computadoras, y herramientas digitales para diseño gráfico. Por consiguiente, la carencia de las herramientas indispensables de trabajo impacta en el rendimiento de los colaboradores afectando de esta manera la productividad del trabajo.

¿Sus conocimientos y experiencias van de acuerdo con las actividades que actualmente desempeña en el departamento?

Tabla 9. Resultados pregunta No. 1 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Conocimientos y experiencias
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	Mi carrera universitaria es para desempeñarme en el área de Talento Humano, sin embargo, he adquirido conocimiento y experiencia en las actividades que desempeño, con capacitación y un aprendizaje continuo y permanente
Encargado de la sección de Emprendedurismo	Sí, en cuanto a la asistencia empresarial y fortalecimiento de emprendedores locales.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Sí, coordino las acciones que van dirigidas al fortalecimiento de la actividad agropecuaria del municipio.
Asesor de Mipyme	Claro, pero siempre se aprende cada día.
Asesor de Empleabilidad	Sí, van en función de acuerdo como asesor de empleabilidad lo cual es ayudar a jóvenes tener trabajo en el municipio o tener un emprendimiento.
Mercadólogo	Sí, van de acuerdo a mis funciones.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados de la tabla 9. muestran la opinión de los colaboradores acerca de sus conocimientos y experiencias, las mismas van de acuerdo con las actividades que actualmente realizan en su puesto de trabajo, por lo que se observa que conocen y comprenden a cabalidad las funciones del perfil en el cargo que se desempeñan.

¿Conoce el propósito de su puesto trabajo?

Tabla 10. Resultados pregunta No. 2 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Propósito del puesto trabajo
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	Es poder contribuir al desarrollo económico de nuestra ciudad, ofreciendo diferentes servicios que favorezcan y contribuyan a mantener una economía sostenible.
Encargado de la sección de Emprendedurismo	El propósito es fortalecer los emprendimientos locales a través de diferentes actividades y gestiones para la mejora continua de emprendedores en sus negocios.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Fortalecimiento de la actividad agropecuaria del municipio, con el objetivo de mejorar los medios de vida de las personas de la zona rural, todo esto a través de la transferencia de tecnologías.
Asesor de Mipyme	Apoyar al desarrollo y economía del municipio apoyando al pequeño emprendedor
Asesor de Empleabilidad	El propósito es que, nuestros jóvenes puedan tener un trabajo en el municipio y no salir fuera del país, brindando asesorías a los jóvenes les ayudamos, así también el apoyo de las empresas del municipio de Puerto Cortés.
Mercadólogo	Promocionar, mercadeo, la imagen corporativa de las 3 secciones y de los emprendedores porteños, cajas rurales y extensión agropecuaria.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación a la información recopilada a través de la entrevista, se devela que los colaboradores comprenden el propósito de su puesto de trabajo, lo que resulta positivo en cuanto a su desempeño laboral ya que de esta manera contribuyen al logro de los objetivos y metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

4.2.2 GESTIÓN DIRECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Con el objetivo de fundamentar el análisis realizado a cada uno de los diagramas de procesos de cada sección, se realizó una entrevista a los colaboradores del departamento en cuestión, para la variable independiente gestión directiva, se recolectaron los datos que se muestran en el siguiente apartado.

¿Conoce los objetivos planteados en el mediano y largo plazo que la sección para la cual usted labora tiene establecidos?

Tabla 11. Resultados pregunta No. 5 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Objetivos de la Sección del Departamento
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	Tenemos diferentes objetivos mismos que están planteados en nuestro Plan Operativo Anual. El cual damos cumplimiento cada año y este a su vez se va evaluando trimestralmente su cumplimiento.
Encargada de la Sección Emprendedurismo	La formación empresarial.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Sí, fortalecer la actividad agropecuaria del municipio.
Asesor de MiPymes	Desarrollo de la economía.
Asesor de Empleabilidad	1. Fortalecer capacidades de las municipalidades, empresas e instituciones para la implementación de mecanismos viables orientados al reclutamiento, entrenamiento y colocación de jóvenes. 2. Formar y conectar a los y las jóvenes con la oportunidad de empleo
Mercadólogo	Sí, la construcción de la plaza de emprendedores

Fuente: Elaboración propia (2022).

Según los hallazgos obtenidos a través de la entrevista, se detectó que el conjunto de acciones encaminadas a lograr los objetivos que cada sección busca realizar a través de su Plan Operativo Anual, no están alineados con los objetivos que el departamento de

Desarrollo Económico Local promueve a nivel de departamento, es decir los objetivos individuales de cada sección difieren de los descritos tales como: impulsar el crecimiento y desarrollo de MiPymes, promover la creación de nuevas empresas, fortalecimiento de los procesos administrativos entre otros.

Describa el proceso de sus actividades laborales de trabajo de forma breve.

Tabla 12. Resultados pregunta No. 6 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Procesos de las actividades laborales
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	El Departamento está integrado por 3 secciones, una sección es apoyo a emprendedores, otra sección apoyo a productores y la otra sección apoyo en organizar cajas de ahorro y crédito. En las 3 secciones se brinda una Asistencia Técnica y se fortalece a través de capacitación, así como otras actividades que vienen a fortalecer el desempeño de cada beneficiario.
Encargada de la Sección Emprendedurismo	Inscripción, asesoría y fortalecimiento, promoción y mercadeo, legalización, ruedas de negocios, alianzas estratégicas, formación empresarial, intercambio de experiencias, expo ferias de productos, otras.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Se cuenta con dos procesos: gestión de proyectos agropecuarios y gestión organizacional.
Asesor de MiPymes	El trabajo de cada asesor es ver las necesidades de cada emprendedor para después hacer un plan de trabajo para poder apoyarle y así este logre sacar adelante a su familia con su emprendimiento.
Asesor de Empleabilidad	Identificación y actualización de empresas con plazas vacantes
Mercadólogo	Promoción y mercadeo de las 3 secciones

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación al planteamiento de la tabla No.12 en el cual se consulta acerca de las actividades que los colaboradores realizan, se reveló que dichas actividades que las secciones desarrollan no son las mismas que se describen y documentan el diagrama de flujo de procesos para cada sección, con excepción de la sección de emprendedurismo la cual reconoce el correcto funcionamiento de todos los procesos descritos en el diagrama de procesos, por otra parte, se detecta que no existe un diagrama de procesos para la persona que se encarga de la sección de mercadeo, no existe un cronograma de actividades encaminadas a documentar los procesos y actividades que se realizan en el mismo.

¿Consideraría que las actividades que usted realiza contribuyen al logro de los objetivos que el departamento establece en el Plan Operativo Anual? mencione brevemente.

Tabla 13. Resultados pregunta No. 7 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Actividades que contribuyen al logro de objetivos en el POA
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	Claro que sí, coordinamos actividades en el marco del cumplimiento del POA y este se va evaluando trimestralmente.
Encargada de la Sección Emprendedurismo	Sí, a la medida del cumplimiento del POA anual logramos fortalecer las capacidades y conocimientos de nuestros emprendedores, así como también prepararlos para abrir nuevos mercados.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Si, cada actividad ejecutada va de acuerdo al Plan Operacional, y este a su vez con el Plan de Desarrollo.
Asesor de MiPymes	Visitas de campo a emprendedores, apoyo con promoción a emprendedores, llenado de diagnósticos para ver en qué necesitan apoyo los emprendedores.
Asesor de Empleabilidad	Considero que sí, porque ayudamos a nuestro municipio a desarrollarse más y para que nuestros jóvenes puedan superarse más.
Mercadólogo	Si, ya que todas las funciones que se desarrollan trabajan en conjunto para un solo objetivo que es ayudar a la ciudadanía porteña.

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos, los entrevistados afirmaron que sus actividades contribuyen a los objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual, sin embargo, sus planteamientos no reflejan una gestión directiva que cumpla con todo lo que concierne a los objetivos generales y específicos de departamento, ya que todos los involucrados deberían ser una unidad colectiva y trabajar alineados hacia una sola misión, visión, utilizando estrategias que impulsen el desarrollo y fortalecimiento de la MiPymes en Puerto Cortés adoptando una filosofía de trabajo que determine el éxito para el logro de sus objetivos.

Mencione algún reto que se le ha presentado en su trabajo y que acción tomo para resolverlo. Puede comentar acerca de un nuevo proceso que realizó y desconocía.

Tabla 14. Resultados pregunta No. 8 entrevista a colaboradores DEL

Cargo	Retos de la sección
Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	Los retos son continuos, pero el trabajo en equipo y confiar en el personal tomar decisiones acertadas se logra superar las adversidades, de acuerdo a las necesidades se implementan nuevos procesos y es un aprendizaje continuo y permanente, lo que no sabes debes investigar y buscar de aliados estratégicos que te ayuden a cumplir tus objetivos.
Encargada de la Sección Emprendedurismo	El proceso de gestión de calidad, acción que permitió la mejora continua en el desenvolvimiento de las funciones establecidas.
Encargado de la sección de Extensión Agropecuaria	Desconocía la implementación, de la Norma de calidad ISO 9001-2015 fue un gran reto que nos llevó a ordenar y realizar mejor nuestro trabajo.
Asesor de MiPymes	Visita de campo en donde se ve la necesidad del emprendedor y así posteriormente apoyarle
Asesor de Empleabilidad	La sección de asesor de empleabilidad acaba de iniciarse. para mí, fue un reto combinar y tener acercamiento y conversar con los jóvenes y tuve el reto para obtener comunicación con docentes y empresas ya sea personal o por chat
Mercadólogo	Diseño gráfico ya que mi carrera es mercadeo y todo tomar ese puesto para poder sacar adelante las necesidades del departamento, un proceso sería la elaboración de una campaña de consumo local desde cero.

Fuente: Elaboración propia de los autores (2022).

En relación al planteamiento, los entrevistados demostraron poseer la capacidad para evaluar, y superar los retos que en su puesto de trabajo se han presentado, a pesar de las necesidades que el departamento sobrelleva, los colaboradores demuestran capacidad de enfrentarse hacia los continuos retos y lo describen como aprendizaje el cual les permite obtener un mayor conocimiento sobre lo que realizan y los prepara para nuevos escenarios. Como resultado, se descubre que el personal tiene la capacidad de adaptarse según las nuevas circunstancias que se presenten en el entorno interno y externo.

4.2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Para el análisis de la variable independiente de la calidad en el servicio, se utilizó el instrumento del cuestionario, a través de la técnica de la encuesta con el propósito de conocer el grado de satisfacción que los emprendedores actualmente mantienen referente al servicio prestado por el Departamento de Desarrollo Económico Local mismo que gestiona y dirige actividades para el fortalecimiento de los mismos.

A continuación, se detallan los resultados y se muestran las tablas realizadas con la descripción y ponderación de los resultados obtenidos de la muestra seleccionada.

Tabla 15. Frecuencia con la cual se proyecta en los rubros de negocio el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Escala	%
Calidad en el Servicio	1.- ¿El Departamento de Desarrollo Económico Local enfoca esfuerzos en el rubro de negocio en el cual usted opera?	Muy Frecuentemente	34%
		Frecuentemente	40%
		Ocasionalmente	15%
		Raramente	6%
		Nunca	0%
		Desconoce	5%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación a la pregunta anterior, los resultados muestran que el departamento brinda esfuerzos a los rubros de negocio en los cuales opera cada emprendedor. El 34% de la muestra indico que lo realizan de manera muy frecuente, sin embargo, el porcentaje con mayor valor, el cual respecta al 40% indico que lo realizan de manera frecuente, el 15% determino que los esfuerzos son ocasionales, el 6% que raramente se brindan esfuerzos y el 5% desconoce en su totalidad si en el rubro que operan el departamento brinda ayuda.

En base a los resultados se determina que el mayor porcentaje de los usuarios considera que el departamento (DEL) proyecta esfuerzos de forma frecuente en cada uno de los rubros desde los cuales los emprendedores operan su negocio.

Tabla 16. Grado de importancia de las funciones que desempeña el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Escala	%
Calidad en el Servicio	2.- ¿Considera importante las funciones que desempeña el Departamento de Desarrollo Económico Local?	Muy Importante	69%
		Importante	28%
		Moderadamente importante	3%
		De poca importancia	0%
		Sin importancia	0%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

El propósito de la pregunta se basó en conocer el grado de importancia que los emprendedores consideran sobre la labor que realiza el departamento (DEL).

La tabla 16. desglosa los resultados obtenidos los cuales muestran que el 69% considera muy importante el servicio brindado por el departamento. El 28% afirmó que resulta importante y un 3% determinó que es moderadamente importante.

A partir del análisis de los resultados y en relación a la calificación obtenida con mayor valor se evidencia que los usuarios consideran muy importante las actividades que gestiona el departamento (DEL).

Tabla 17. Aspectos del servicio que otorga el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Sí	No
Calidad en el Servicio	3.- ¿Considera que estas actividades desarrolladas impulsan su crecimiento económico empresarial?	98%	2%
	4.- ¿Los servicios que el departamento de Desarrollo Económico Local ofrece ha otorgado beneficios a su negocio?	89%	11%
	5.- ¿Cree que es necesario realizar mejoras en el servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?	81%	19%

Fuente: Elaboración propia (2022).

¿Considera que estas actividades desarrolladas impulsan su crecimiento económico empresarial?

La pregunta, reveló que el mayor porcentaje de los emprendedores consideran que las actividades que el departamento desarrolla impulsan su crecimiento económico empresarial, otorgando un nivel de repuesta del 98%, para la escala Sí. Por el contrario, el 2% determinó

que no considera que estas actividades aporten a su crecimiento económico empresarial.

Los emprendedores destacaron que las actividades que coordina y desarrolla el departamento (DEL) están orientadas a impulsar su crecimiento económico empresarial.

¿Los servicios que el departamento de Desarrollo Económico Local ofrece ha otorgado beneficios a su negocio?

En relación a lo anterior, el 89% de los emprendedores respondieron que los servicios prestados por el departamento (DEL) ha otorgado beneficios a su negocio desde el rubro en el cual opera, en contraste con el 11% que indica que no han recibido beneficios por los servicios que se ofrecen en (DEL).

De acuerdo al porcentaje con mayor valor, se concluye que los usuarios pertenecientes a la cartera de emprendedores que gestiona el departamento (DEL) han obtenido beneficios desde su afiliación al programa.

¿Cree que es necesario realizar mejoras en el servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?

El resultado del cuestionamiento anterior, determinó que el mayor porcentaje de emprendedores, el 81% considera que es necesario realizar mejoras en el servicio que ofrece el departamento de Desarrollo Económico Local, mientras que un 19% muestran que están satisfechos con el servicio otorgado.

En base al resultado con mayor proporción, se comprueba que el departamento (DEL) requiere realizar mejoras en el servicio brindado a los usuarios

Tabla 18. Beneficios otorgados por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Beneficios	%
Calidad en el Servicio	6.- Seleccione los beneficios que el servicio del Departamento de Desarrollo Económico local ha brindado a su negocio.	Capacitaciones	23%
		Participación en Expo ferias	32%
		Apoyo en Mercadeo	9%
		Acompañamiento y Seguimiento	8%
		Asesoramiento Empresarial	9%
		Acceso al Financiamiento	5%
		Otorgamiento de Capital Semilla	1%
		Legalización	12%
		Otro: _____	0%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta de respuesta múltiple tuvo como propósito principal descubrir los beneficios más sobresalientes que ha otorgado el departamento (DEL). Los beneficios de mayor alcance encontrados se centraron en la participación en expo ferias con un 32% y las capacitaciones con 23%. Por el contrario, los beneficios menos percibidos fueron acceso al financiamiento con un 5% y el otorgamiento de capital semilla con un 1% respectivamente.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, se determinó que la mayoría de los encuestados considera que uno de los beneficios con una alta valoración percibida es la participación en expo ferias, ya que estas representan para cada uno de los emprendedores una oportunidad para ofertar y comercializar sus productos o servicios.

Tabla 19. Mejoras a realizar en el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Beneficios	%
Calidad en el Servicio	7.- Seleccione las mejoras que considera necesarias en el Departamento de Desarrollo Económico Local.	Capacitaciones	12%
		Participación en Expo ferias	11%
		Apoyo en Mercadeo	11%
		Acompañamiento y Seguimiento	11%
		Asesoramiento Empresarial	17%
		Acceso al Financiamiento	18%
		Otorgamiento de Capital Semilla	14%
		Legalización	5%
		Otro: _____	1%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con el propósito de desarrollar una concordancia entre los beneficios otorgados, se consultó acerca de las mejoras necesarias que consideran los emprendedores que se deben realizar y se les presentó a cada uno los beneficios que actualmente el departamento brinda.

Conforme a los resultados obtenidos se encontró que el enfoque principal de las mejoras en cuanto a los beneficios se centró en el acceso al financiamiento con un 18%, seguido por el asesoramiento empresarial 17% y el otorgamiento de capital semilla con el 14%, Posteriormente se descubre que un 11% de los encuestados determina que también deberían mejorar aspectos tales como la participación a expo ferias, apoyo en mercadeo y el acompañamiento y seguimiento.

De acuerdo a los resultados, se evidenció que el 18% de los emprendedores considera que el acceso al financiamiento es un aspecto importante que el departamento (DEL) debe mejorar, esto debido a que el mismo representa un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo económico de cada de uno de los negocios.

Tabla 20. Grado de satisfacción en la calidad del servicio del departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Preguntas	Escala	%
Calidad en el Servicio	8.- ¿Cómo se siente respecto a la calidad del servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?	Muy satisfecho	44%
		Satisfecho	44%
		Neutral	10%
		Insatisfecho	2%
		Muy insatisfecho	0%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados obtenidos muestran que existe una muestra representativa en donde un 44% se encuentran muy satisfecho, otro 44% se muestran satisfechos, mientras que un 10% se consideran neutral en su posición respecto a la calidad, y un 2% se encuentra insatisfecho con la calidad otorgada por parte del departamento de Desarrollo Económico Local.

En relación al análisis de los resultados, se determina que el departamento (DEL) mantiene una puntuación en la calidad del servicio favorable, esto respecto a los valores que evidencian la alta puntuación obtenida en las categorías muy satisfecho y satisfecho.

Tabla 21. Frecuencia de la asistencia brindada por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Escala	%
Calidad en el Servicio	9.- ¿El departamento de Desarrollo Económico Local le ha brindado ayuda oportuna a su negocio?	Muy frecuentemente	28%
		Frecuentemente	28%
		Ocasionalmente	33%
		Raramente	3%
		Nunca	8%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los hallazgos determinaron que el 28% de los emprendedores consideran que, sí se les ha brindado ayuda oportuna, otro 28% muestra que frecuentemente reciben ayuda, el 33% determinó que ocasionalmente se las ha brindado ayuda y el 8% detalló que nunca han recibido ayuda oportuna por parte del departamento de Desarrollo Económico Local.

Con el propósito que la valoración en la calidad del servicio que otorga el departamento (DEL) aumente, el mismo necesita reforzar la asistencia técnica que otorgan a los emprendedores pertenecientes a la sección de emprendedurismo.

Tabla 22. Calificación al tiempo de respuesta brindado por el departamento DEL, Resultados de la encuesta a Emprendedores Porteños

Variable	Pregunta	Escala	%
Calidad en el Servicio	10.- ¿Cómo califica el tiempo de respuesta respecto a las consultas que usted ha realizado al Departamento de Desarrollo Económico Local?	Excelente	57%
		Bueno	33%
		Regular	7%
		Necesita Mejorar	2%
		Desconoce	2%
			100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados obtenidos a partir de este planteamiento determinaron que el 57% considera como excelente el tiempo de respuesta brindado hacia las consultadas generadas por parte de los emprendedores, el 33% categoriza como bueno el tiempo, el 7% señala que es regular y un 2% se centra en que necesita mejorar y el otro 2% desconoce el tiempo de respuesta en las consultas.

En base al análisis, el tiempo de respuesta que el departamento (DEL) otorga a los emprendedores se muestra favorable para los encuestados, mismos que lo califican como

excelente, respecto a las consultadas generadas y las respuestas brindadas por el departamento en cuestión.

4.3 RESULTADOS DE METODOLOGÍAS APLICADAS

En este apartado se exponen las metodologías seleccionadas en esta investigación, tomando en consideración que mediante su aplicación se dará paso al desarrollo del estudio de manera exitosa, por lo que su elección delimita el rumbo de la investigación.

Para la aplicabilidad de las metodologías seleccionadas, se requirió del uso de técnicas, instrumentos y métodos útiles para recopilar información precisa permitiendo conocer la situación actual del departamento mediante el diagnóstico. Por otra parte, las encuestas y entrevistas proporcionaron información de mucha relevancia para la elaboración del Plan Estratégico que contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos del departamento fundamentado en las variables de estudio Desempeño Laboral, Gestión Directiva y Calidad en el Servicio.

4.3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para desarrollar un diagnóstico organizacional se deben considerar 3 etapas principales:

1. Generación de información
2. Organización de la información
3. Análisis e interpretación de la información.

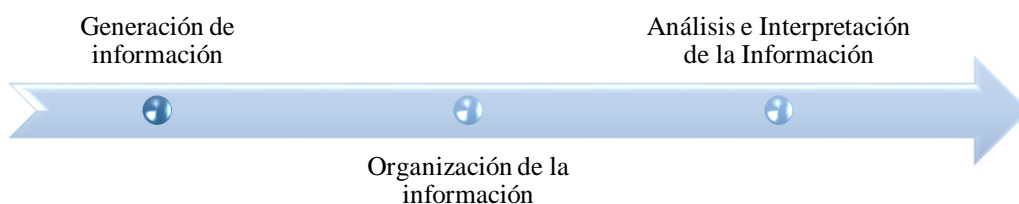


Figura 9. Etapas del Diagnóstico Organizacional

Fuente: (Meza B., 2020)

- **Etapa 1. Generación de Información**

El propósito de esta etapa es definir las herramientas y los procesos que serán analizados para recopilar la información. Así como la elección de la metodología para la compilación de la información, y por último se establece la frecuencia con que se recolecta la información.

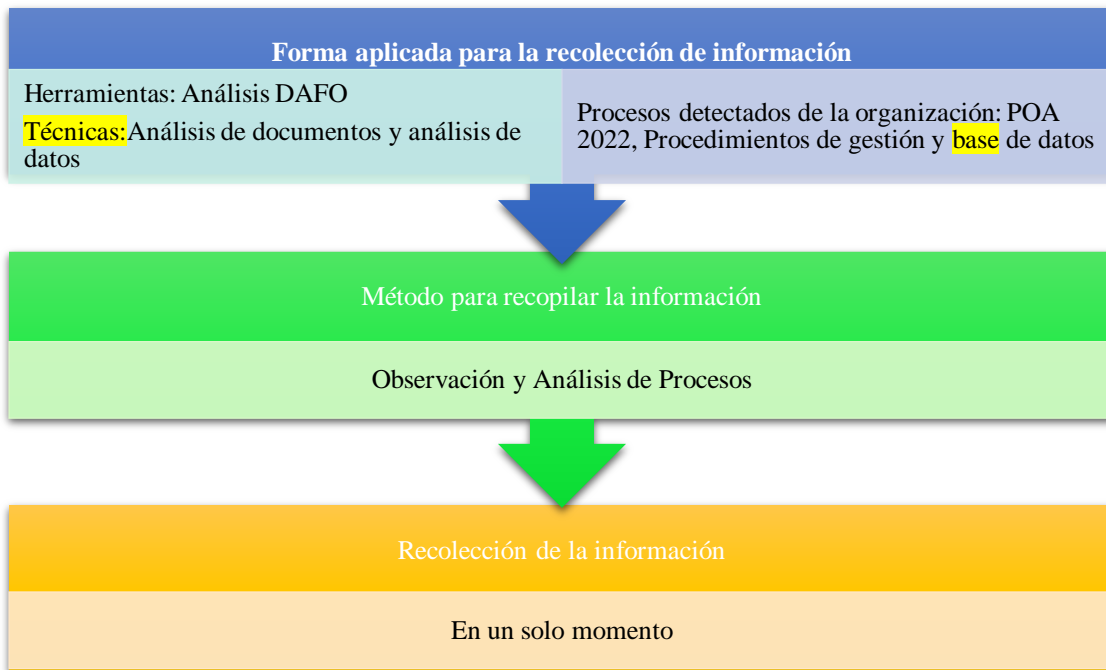


Figura 10. Diagrama de la generación de Información

Fuente: (Portugal, 2017)

Por consiguiente, se describen los aspectos mediante los cuales se llevó a cabo la generación de información para la realización del diagnóstico organizacional.

- a. En el proceso del diagnóstico se implementó el análisis DAFO con el propósito de conocer la situación actual del departamento, así mismo se realizó un análisis minucioso de la información proporcionada por el departamento de Desarrollo Económico Local (POA, procedimientos y base de datos) con el propósito de comprender a detalle el funcionamiento del departamento y obtener datos precisos para la investigación.
- b. El diagnóstico se apoya en los métodos de Análisis de Procesos mediante la técnica de análisis de documentos desde el enfoque cualitativo y el método de la

Observación a través de la técnica de Análisis de Datos a través de un enfoque cuantitativo.

- c. La frecuencia para la recopilación de la información se realizó en un solo momento, al realizar los análisis respectivos.

Seguidamente, se desarrolló un cronograma de actividades en donde se describe como se llevó a cabo la generación de información para el diagnóstico organizacional.

Tabla 23. Cronograma de las actividades para la generación de la información del diagnóstico

actividades	Fuente de verificación	Responsable	Técnica / Método	Fecha de ejecución					Estatus
				Agosto					
				19	20	21	22	23	
Solicitud de información	POA, procedimientos, base de datos	Nancy Clavasquin	No aplica						Finalizado
Análisis de la situación actual	Lluvia de ideas	Nancy Clavasquin	Análisis DAFO						Finalizado
Análisis de las actividades, objetivos y metas establecidas en el POA	POA del departamento de DEL	Thania Cardona	Técnica cualitativa: Análisis de documentos /						Finalizado
Análisis de los diagramas de flujo de los procedimientos de cada sección	Procedimientos de las secciones que conforman el DEL	Thania Cardona	Análisis de documentos / Análisis de procesos						Finalizado
Análisis de la base de datos de emprendedores Porteños de la sección de Emprendedurismo	Base de datos de Emprendedores Porteños	Nancy Clavasquin	Análisis de datos / Observación Cuantitativa						Finalizado

Fuente: Elaboración propia (2022).

- Etapa 2. Organización de la Información.

En esta etapa es imprescindible tomar en cuenta tres aspectos claves. El primer aspecto consiste en el diseño de procedimientos para el procesamiento de los datos, este se lleva a cabo mediante la estructura seleccionada para presentar los resultados de los análisis realizados. El segundo aspecto clave corresponde al almacenamiento apropiado de los datos, en efecto de ello se utilizará la herramienta de Excel para la elaboración de una base de datos.

Y en relación al tercer aspecto, el ordenamiento de la información, se realizará en una base de datos en Excel el cual es fácil para realizar consultas ya que es una herramienta amigable para su comprensión.

- Etapa 3. Análisis e Interpretación de la Información

Esta etapa permite clasificar, organizar la información de forma sistemática y coherente para su respectivo análisis y detectar las posibles inconsistencias y anomalías planteadas al inicio de la organización.

- Análisis del Plan Operativo Anual (POA) de la sección de Emprendedurismo.

El Plan Operativo Anual (POA) es el instrumento orientador de la gestión municipal de corto plazo que busca la eficiencia y la eficacia articulando los recursos financieros, humanos y tecnológicos, es el punto de partida para la elaboración del Presupuesto Municipal.

El análisis elaborado al Plan Operativo Anual (POA) de la sección de Emprendedurismo permite conocer las actividades planificadas para su ejecución durante el año. Para dichas actividades se plantean objetivos específicos que orienten al logro de las mismas, de igual manera establecen metas vinculadas a indicadores para su medición y evaluación del desempeño de la sección, para el análisis se empleó un mapa conceptual, en donde se han categorizado las actividades de acuerdo con el enfoque de la actividad.

Se denomina mapa conceptual a la herramienta que posibilita organizar y representar, de manera gráfica y mediante un esquema, el conocimiento. (Pérez Porto & Merino, 2022)

De esta manera se pretende evaluar el enfoque de cada una de las actividades que se llevan a cabo en la sección de Emprendedurismo, con el propósito de identificar como se canalizan y si se destinan esfuerzos por igual para el logro de los objetivos, posteriormente la información obtenida del análisis servirá para la formulación del Plan Estratégico.

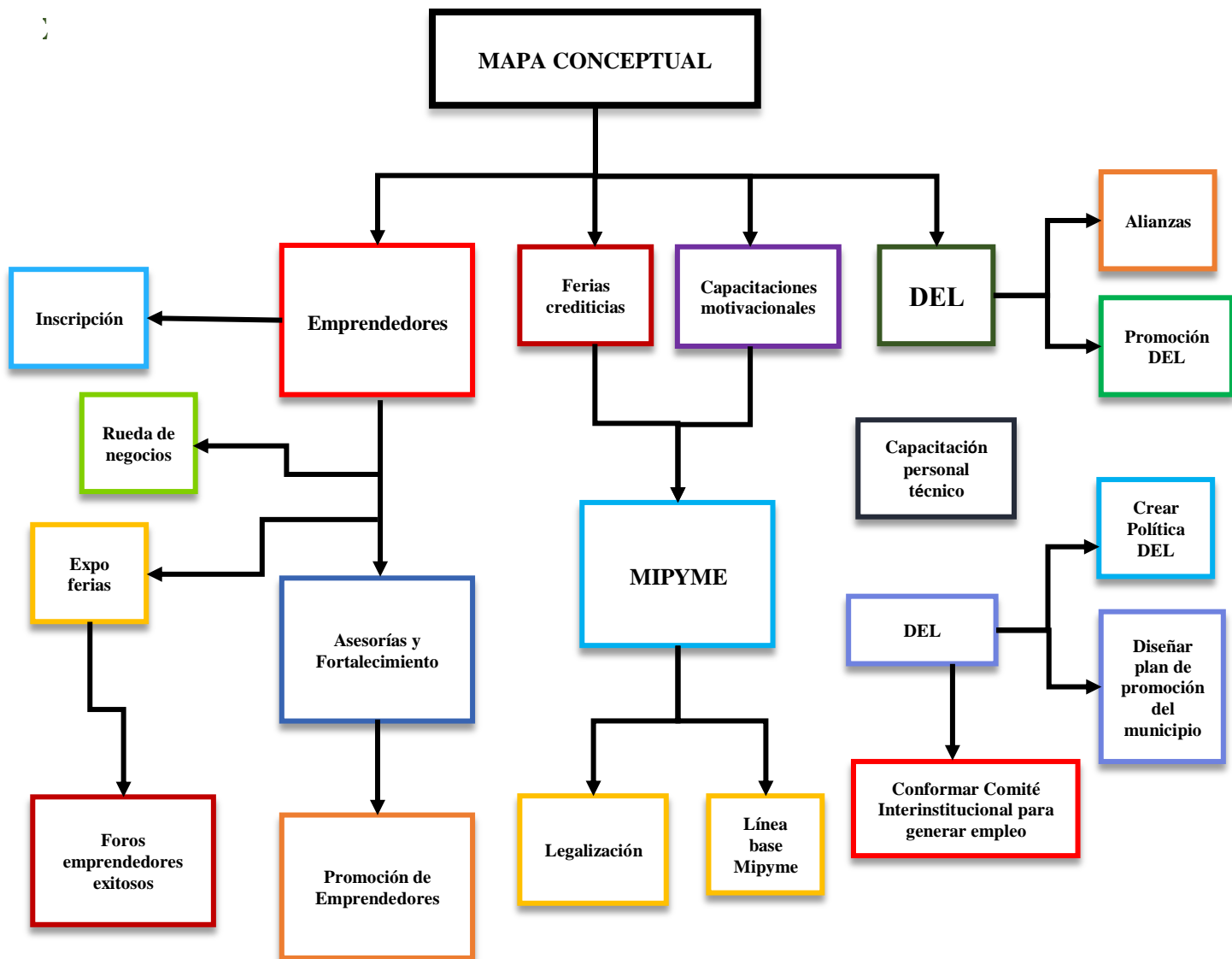


Figura 11. Mapa Conceptual del POA Emprendedurismo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

- Análisis de la situación actual mediante la implementación de la herramienta de análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, proviene de las siglas en inglés SWOT (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta que recoge un resumen del análisis realizado de una empresa y que es básico para establecer las estrategias que corrijan las debilidades, alerte contra las amenazas, potencie las fortalezas y

aproveche las oportunidades

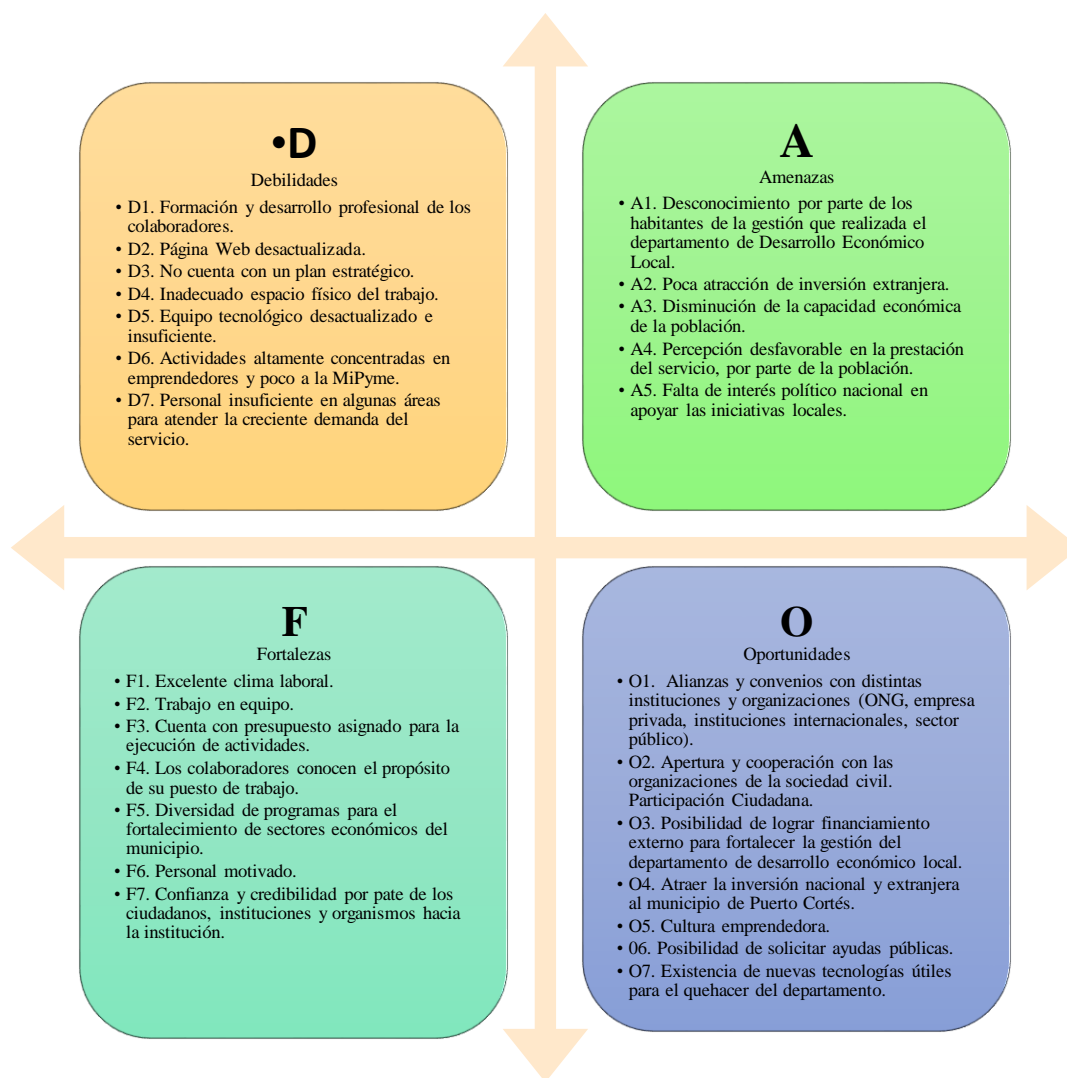


Figura 12. Diagrama de la situación actual, análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia (2022)

El análisis de la situación actual desarrollado en el departamento (DEL) permitió identificar los factores externos los cuales se dividen entre las oportunidades y amenazas y por otra parte los factores internos en donde se encuentran las fortalezas y debilidades permitiendo conocer los aspectos de mayor relevancia que tiene el departamento, a través de la herramienta se obtuvo una visión y alcance más amplio sobre el contexto sobre el cual opera el mismo. Se determinó y estableció los elementos, recursos, habilidades, motivaciones, clima laboral, ventaja competitiva, así como también los factores que

representan una amenaza para la operatividad para que departamento (DEL) desarrolle de manera eficiente sus actividades

- Análisis de los diagramas de flujo del departamento de Desarrollo Económico Local

Con el propósito de analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local se realizó un análisis a cada uno de los diagramas de flujo utilizados en cada una de las secciones del Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortes a través de la herramienta de análisis de procesos. Posteriormente se enumeró en un cuadro resumen cada diagrama y se realizó una evaluación en la que se detalla las deficiencias y mejoras a realizar en cada uno según corresponda.

Los diagramas de flujo o diagrama de actividades es una forma de representación gráfica de un algoritmo o un proceso determinado, frecuentemente empleada en disciplinas diversas como la programación informática, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva, esta representación gráfica emplea figuras geométricas para asignar paso a paso el flujo de la ejecución de un proceso. (Uriart, 2020)

Esas formas están definidas de antemano conforme a un significado concreto y se conectan entre sí mediante flechas que marcan la dirección del flujo. Estos diagramas son una herramienta de control y de descripción de procesos que puede servir para organizar, evaluar o incluso iniciar procesos de diversa naturaleza, lo cual los hace una herramienta versátil y sencilla. (Uriart, 2020)

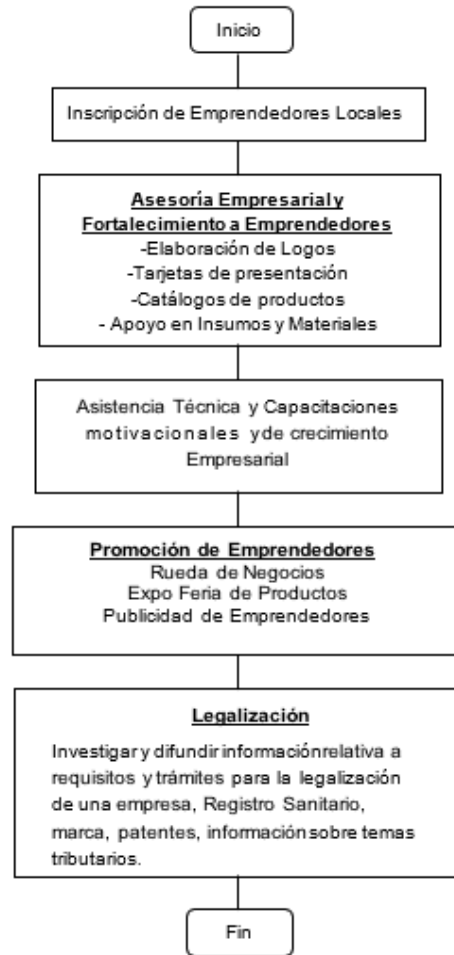


Figura 13. Diagrama de flujo de la sección de Emprendedurismo
Fuente: Departamento de Desarrollo Económico Local (2022).

Inicio	Decisión	Multidocumento	Conector de proceso	Base de datos	Inspección	Archivo	Línea de flujo	Documento	Actividad	Final
1	0	0	0	0	0	0	6	0	5	1

Figura 14. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Emprendedurismo
Elaboración: Fuente propia (2022).

- Hallazgos del análisis del diagrama de flujo de la sección de Emprendedurismo

La deficiencia encontrada en el diagrama de flujo ejecutado por la sección de emprendedurismo se centra en que no cuenta con una simbolización con una lógica estructurada de lo que se realiza en el mismo. No se toma en cuenta los documentos que

se utilizan para llevar los procesos a cabo, las bases de datos empleados, tampoco refleja quien es el encargado de supervisar el proceso, ni toma en cuenta los subprocesos para la realización de las actividades, como resultado final, se detecta falta de ordenamiento en el diagrama actualmente utilizado por el departamento (DEL).

- Fundamento teórico del diagrama de proceso

Los diagramas de flujo son perfectos para visualizar procesos complejos del equipo. Existen más de 30 símbolos estandarizados para crear diagramas de flujo. Los símbolos pueden indicar algún proceso o documento, decisiones que hay que tomar. En el diagrama de flujo se representan todos los pasos, las secuencias y las decisiones de un proceso o flujo de trabajo. Si bien hay muchos tipos diferentes de diagrama de flujo, el diagrama básico es un mapa de procesos en su forma más simple. Es una herramienta muy potente que se puede aplicar en muchos campos diferentes para la planificación, visualización, documentación y mejora de los procesos (ASANA, 2022).

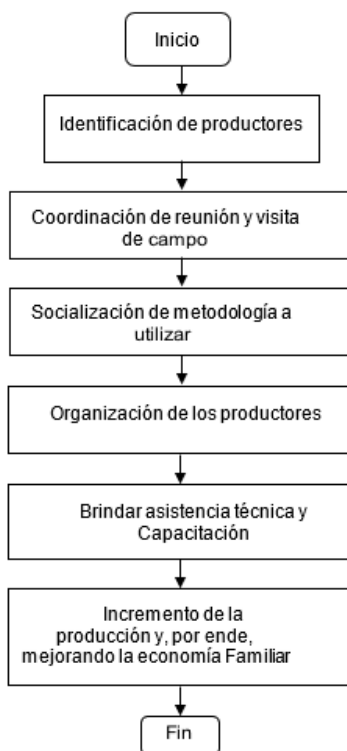


Figura 15. Diagrama de flujo de la sección de Extensión Agropecuaria

Fuente: Departamento de Desarrollo Económico Local, (2022).



Inicio	Decisión	Multidocumento	Conector de proceso	Base de datos	Inspección	Archivo	Línea de flujo	Documento	Actividad	Final
1	0	0	0	0	0	0	7	0	6	1

Figura 16. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Extensión Agropecuaria
Elaboración: Fuente propia (2022).

- Hallazgos del análisis del diagrama de flujo de la sección de Extensión Agropecuaria

En el diagnóstico realizado al diagrama de flujo realizado por la Gestión de Extensión Agropecuaria se evidencia que el proceso sigue un orden secuencial de inicio a fin, sin embargo no se detallan las bases de datos como consulta de la actividades de identificación de productores, en donde según el registro del desarrollo existe una base datos digital que se deberá consultar, de igual forma no se registra el símbolo para los multi documentos que son necesarios para listados de asistencia, cuadros de control de actividad, registro de novedades, listas de inspección de capacitaciones. Se sugiere que el diagrama debe contener una simbolización de la documentación utilizada para llevar a cabo cada actividad, Así mismo se sugiere utilizar tiempos para agregar la calendarización con tiempo de las actividades ya establecidas que interactúan dentro del proceso lo que hará fácil identificar las áreas de desperdicio de tiempo y demoras.

- Fundamento teórico del diagrama de proceso

El concepto del flujo de la línea de tiempo puede aplicarse a todo tipo de diagramas de flujo. Con frecuencia, el tiempo transcurrido se registra tomando como base el tiempo que ha pasado desde el momento en el cual se inició la primera actividad dentro del proceso. (Edukativos, 2021)

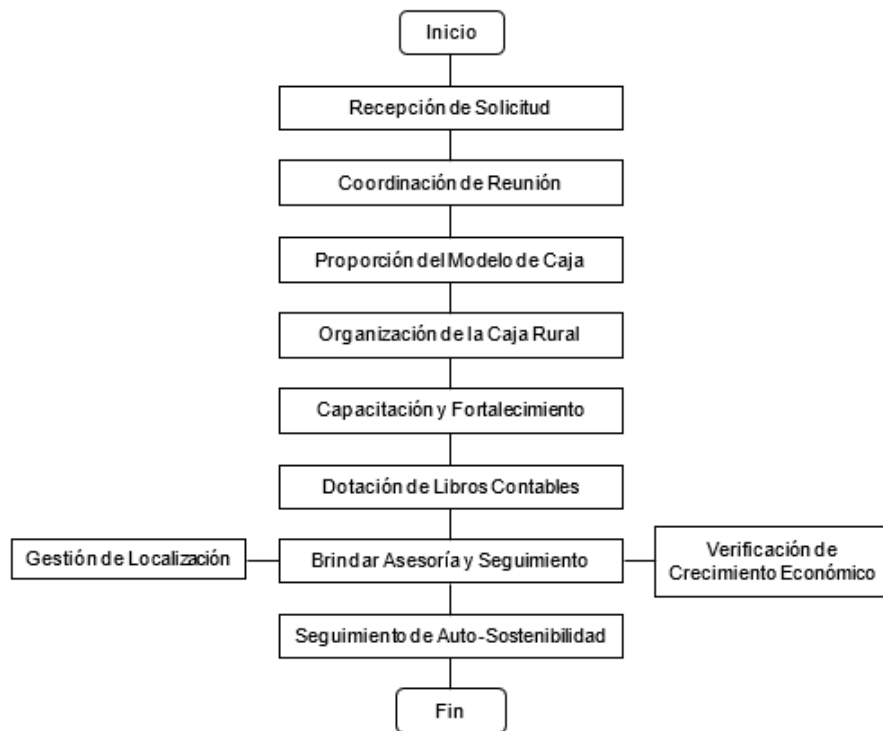


Figura 17. Diagrama de flujo de la sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

Fuente: Departamento de Desarrollo Económico Local (2022)

Inicio	Decisión	Multidocumento	Conector de proceso	Base de datos	Inspección	Archivo	Línea de flujo	Documento	Actividad	Final
1	0	0	0	0	0	0	6	0	10	1

Figura 18. Análisis del diagrama de flujo de la sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

Elaboración: Fuente propia (2022).

- Hallazgos del análisis del diagrama de flujo de la sección de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

En el análisis realizado al diagrama de flujo de la gestión de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito se detectó falta de ordenamiento en el diseño de los procesos, debido a que en el proceso correspondiente a brindar asesoría y seguimiento existen actividades paralelas, es decir se realizan de forma consecuyente, en esta actividad se sugiere redireccionar las líneas de flujo, de forma que la actividad de dotación de libros contables

dirija la línea de flujo hacia las tres actividades siguientes. El diagrama debe brindar una distribución lógica que detalle si una actividad tiene un subproceso o una decisión requerida para la ejecución de cada una de las actividades, también no es claro si las actividades están interrelacionadas, si existen documentos que validen la realización de dicha actividad o si existe una inspección o firma en ciertos procesos. Solamente se detalla una secuencia de dichas actividades ejecutadas.

- Fundamento teórico del diagrama de proceso

Un proceso (o flujo) paralelo es una colección de actividades de proceso anidadas en una actividad paralela. Las actividades anidadas se ejecutan de forma secuencial en el orden dictado por enlaces y condiciones de transición (si no hay enlaces, todas las actividades se ejecutarán simultáneamente). Si las actividades están organizadas en distintas rutas de control, las vías se ejecutarán simultáneamente (IBM , 2021).

- Análisis de la base de datos de Emprendedores Porteños de la Sección de Emprendedurismo

El análisis de la base de datos de emprendedores porteños tiene como finalidad examinar la información contenida en la misma, con el propósito de identificar aspectos importantes que permitan respaldar la toma de decisiones acertadas.

El análisis de datos es el estudio profundo de una cantidad determinada de datos recopilados, se realiza con el fin de obtener conclusiones valiosas acerca de un aspecto en particular. Este estudio ayudará a la investigación del tema o aspecto y llevará a la toma de decisiones atinadas y la creación de estrategias más eficientes. (Pursell, 2022)

Para este análisis se utilizó el método de observación cuantitativa, Nogales (2004) el cual lo plantea como un proceso totalmente estructurado de captación de información con la finalidad de crear un banco de datos, posteriormente analizado estadísticamente como en cualquier técnica cuantitativa de obtención de información primaria.

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández Sampieri et al., 2010)

A continuación, la tabla que se muestra comprende un condensado del análisis efectuado de la base de datos de emprendedores porteños inscritos en la sección de Emprendedurismo. Se muestra el número de emprendedores inscritos de acuerdo al rubro en el cual opera, también se observa el tiempo promedio en años que llevan inscritos en la sección, así mismo la cantidad de emprendedores por rubro que se han constituido como microempresarios y finalmente se presenta el porcentaje que representan el número de emprendedores constituidos en relación al número inscritos en la sección.

Tabla 24. Condesado del análisis de la base de datos de Emprendedores Porteños

Rubro de Emprendedores	Emprendedores por rubro	Tiempo Promedio Emprendedores inscritos (años)	Emprendedores Constituidos	% Emprendedores constituidos
Alimentos	123	2.3	8	2.00%
Mercadería en General	70	1.7		
Manualidades /Artesanías	68	2.7		
Servicios Varios	58	2.0		
Bebidas	4	2.5	1	1.00%
Plantas	10	2.0	1	3.00%
Totales	333	13.2	10	6.00%

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Mediante este método se logró identificar deficiencias en el desempeño del departamento de Desarrollo Económico Local, esto se sustenta en los siguientes aspectos.

- Las actividades que ejecuta en su mayoría el departamento de Desarrollo Económico Local están enfocadas en emprendedores.
- Carece de una política de acompañamiento y seguimiento que establezca el resultado esperado.
- El programa que se desarrolla no contempla actividades para el Desarrollo y fortalecimiento de las Mipyme.
- El resultado del desempeño del departamento, pese a las actividades que desarrolla el departamento no cumple con el alcance.

4.3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso en el que se define la dirección y la estrategia de una organización para llevar a cabo su visión en futuro, se proponen objetivos a largo plazo y se toman decisiones acerca de los recursos que se van a destinar a su implementación. (Stsepanets, 2022)

El propósito de crear una planificación estratégica es crear una herramienta mucho más participativa en la organización, de manera que permita que todos los colaboradores de cada sección del departamento mantengan un plan dirigido hacia la estrategia y que los mismos conozcan el porqué de cada uno de sus planes, de esta manera toda la organización sigue una misma ruta hacia la consecución de sus objetivos

La planificación estratégica es una herramienta metodológica clave para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública (Armijo, 2011).

Como resultado a los hallazgos obtenidos a través de la implementación de los instrumentos de recolección de datos, se determina necesario el establecimiento de una planeación estratégica con el propósito de guiar y alinear al equipo de trabajo a realizar una meta conjunta la cual oriente cada sección hacia un objetivo común general.

Con la implementación de una planeación estratégica se prevé que el departamento al cual se dirige la presente investigación, obtenga beneficios los cuales serán alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.

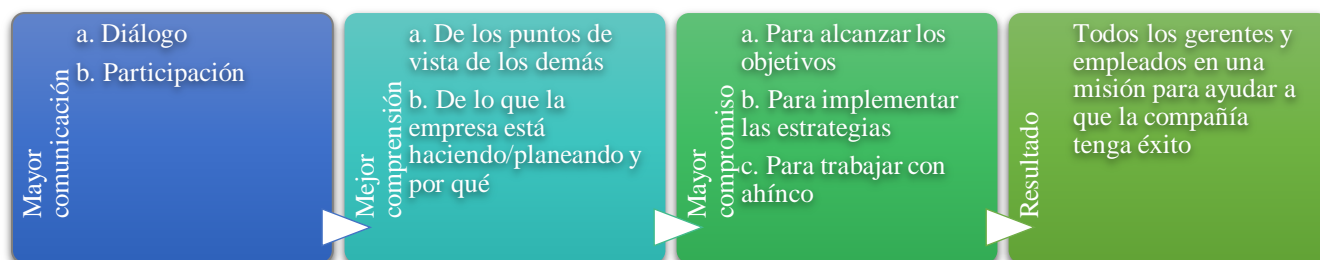


Figura 19. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica

Fuente: (David, 2013)

De acuerdo a Catillo (2017) la planeación estrategia otorga beneficios visibles a las instituciones, entre los cuales se encuentran:

1. Adaptación proactiva al cambio: Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que ayuda a los líderes a enfrentar de manera creativa e inteligente los retos que representa la incertidumbre del cambio.
2. Creación de equipos de trabajo altamente eficientes: Otro de los beneficios de la planificación estratégica, apoyado por la gestión estratégica, es que enseña a los equipos ejecutivos a funcionar como un equipo altamente eficaz al participar en la construcción y el apoyo del Plan Estratégico. Así, el hecho de involucrar a cada miembro del equipo en la planeación refuerza su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Esto permite que se maximice la actuación individual y la grupal, lo que potencia, a su vez, su efectividad y su responsabilidad.
3. Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones: Entre los beneficios de la planeación estratégica es que se convierte en una ocasión propicia para reunir a la organización en torno a los objetivos empresariales y refinar la forma en que se toman las decisiones.
4. Mejor uso del tiempo y los recursos: Desde esta perspectiva, es necesario que todos los gastos de la organización sean evaluados para determinar de qué manera estos contribuirán a alcanzar los resultados clave.
5. Creación de un marco para la comunicación interna: Uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que promueve la creación de un marco para la comunicación interna, además, esta ayuda a desarrollar una cultura cohesiva y ofrece las herramientas requeridas para tomar las decisiones correctas en línea con los objetivos de la organización. Todo lo anterior incrementa la eficiencia y productividad.

La aplicación de esta metodología de planificación estratégica, se llevará a cabo en el capítulo de aplicabilidad, con el fin de desarrollar la propuesta del Plan Estratégico se utilizará los elementos del proceso de la planeación estratégica propuestos por Chiavenato en su libro de planeación estratégica.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la planeación estratégica es el proceso por el cual se

establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización y la misma está constituida por los siguientes elementos:

- Misión organizacional
- Visión organizacional
- Diagnóstico estratégico externo
- Diagnóstico estratégico interno
- Determinantes del éxito
- Definición de objetivos
- Formulación de estrategias
- Formalización del plan estratégico
- Auditoría del desempeño y resultado (revaluación estratégica)

Tabla 25. Elementos de la planeación estratégica

Elementos de la planeación estratégica	Descripción de los elementos
Misión organizacional	Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación.
Visión organizacional	Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño).
Diagnóstico estratégico externo	Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.
Diagnóstico estratégico interno	Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
Determinantes del éxito	Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
Definición de los objetivos	La organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
Formulación de estrategias	La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (<i>stakeholders</i>), y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.
Formalización del plan estratégico	El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos.
Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)	Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado.

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Así mismo, se desarrollará el modelo Mapa Estratégico el cual es una herramienta visual diseñada para comunicar el Plan Estratégico a toda la organización creada también por Norton y Kaplan, el cual tiene como objetivo ser una herramienta visual comprensible para todos los colaboradores y de fácil uso.

El mapa estratégico, establece una relación lógica de causa-efecto entre los objetivos definidos y los aspectos estratégicos. Esto, permite comunicar y delegar responsabilidades de manera clara y efectiva en otras personas o equipos. (ISO 9001-2015, 2019)

- **Ventajas del Modelo de Mapa Estratégico**

A continuación, se exponen las ventajas que ofrece el modelo de planificación estratégica mediante el uso de la herramienta de mapas estratégicos. (Dueñas, 2013)

- a) Tener una herramienta visual entendible y de fácil uso.
- b) Llevar todos los planes tácticos a la estrategia organizacional.
- c) Planificar de manera organizada tomando en cuenta las perspectivas más importantes de una empresa.
- d) Ser un modelo que permite una alta participación de la organización.
- e) Ordenar los objetivos organizacionales hacia la estrategia.
- f) Generar planes tácticos medibles mediante la generación de indicadores de gestión.
- g) Concretar la estrategia en términos más entendibles para la organización.

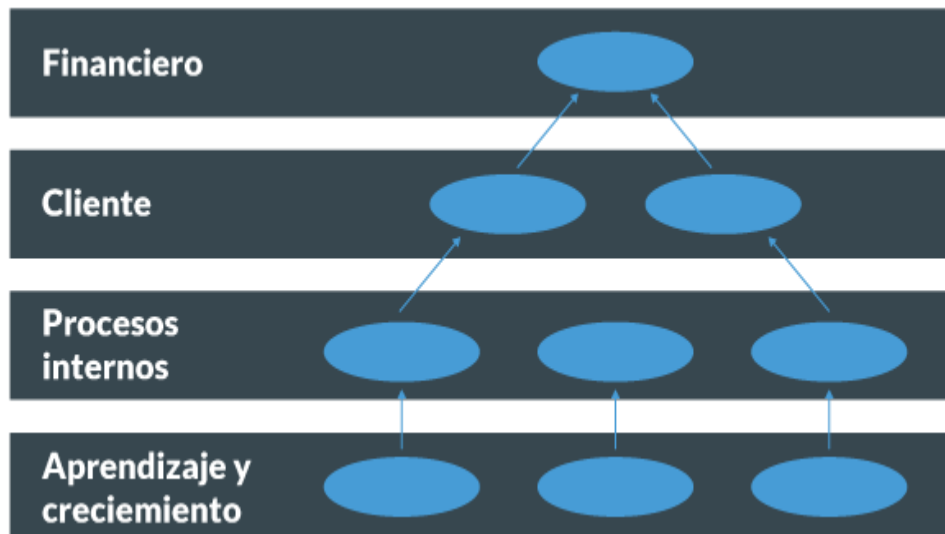


Figura 20. Mapa estratégico

Fuente: Mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2013)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se abordan las conclusiones y recomendaciones, producto de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento mediante las técnicas de la encuesta y entrevista, así como del proceso que conlleva el desarrollo de la investigación. Por consiguiente, las conclusiones constituyen los argumentos derivados del análisis de una serie de datos recopilados durante el proceso investigativo y las recomendaciones sirven como evidencia del cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

Tomando en consideración los resultados del proceso de aplicación de instrumentos mediante la entrevista y la encuesta, con el objetivo de dar respuesta a los objetivos planteados a través de las variables de la investigación, se concluye de la siguiente manera.

1. Los resultados delimitan los factores que influyen en el desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local, mostrando que el 83% de los colaboradores entrevistados se sienten afectados en cuanto al resultado de su desempeño, factores que no permiten lograr el nivel óptimo deseado. Los factores identificados son: Falta de logística (vehículo), carencia de mobiliario y equipo de oficina, insuficientes herramientas básicas-tecnológicas para realizar su trabajo, falta de formación y desarrollo profesional (capacitaciones) y espacio físico de trabajo inadecuado, por consiguiente, estos factores son determinantes para alcanzar un buen rendimiento y una productividad laboral óptima. La falta de logística (vehículo) constituye una dificultad para la realización de actividades de campo, en este sentido las actividades son reprogramadas para ser ejecutadas posteriormente. Por otra parte, la carencia de mobiliario y equipo de oficina es indispensable para generar las mejores condiciones de trabajo y que este no se vea reflejado en el rendimiento de los colaboradores. No disponer de las herramientas básicas – tecnológicas necesarias afecta la productividad laboral y la eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan. La falta de formación y desarrollo profesional es un factor decisivo en el desempeño laboral, lo que resulta de mucha importancia para aumentar las competencias de los colaboradores. Y finalmente el espacio físico de trabajo inadecuado, influye en el

bienestar de los colaboradores y este a su vez está fuertemente correlacionado con la productividad y el rendimiento.

2. De acuerdo a los hallazgos, se reveló que el departamento y las secciones que lo conforman trabajan de manera independiente para el logro de sus objetivos establecidos por secciones el cual es dirigido a través de un Plan Operativo Anual evaluado de forma trimestral. Entre algunos de los resultados se encontró que se centran en el desarrollo de la economía, la formación empresarial, ayudar a los jóvenes a obtener empleo.

En el análisis de procesos realizado, y contrastando lo obtenido a través de la entrevista se detectó que entre sus actividades principales el departamento de Desarrollo Económico Local está orientado a promover los emprendedores que actualmente forman parte de la cartera de solicitantes que actualmente el departamento (DEL) gestiona. Sus procesos no están orientados a fortalecimiento de la MiPymes el cual se indica entre sus objetivos de departamento. Por otra parte, el departamento dirige sus objetivos a través de un Plan Operativo Anual (POA) el cual solamente define objetivos a corto plazo para el departamento. (12 meses)

3. A través de la encuesta realizada a los emprendedores que actualmente están inscritos en la sección del departamento de Desarrollo Económico Local emplea, se registraron hallazgos que permitieron reconocer que más del 80% considera que es necesario realizar mejoras en áreas como el acceso al financiamiento, asesoramiento empresarial, otorgamiento de capital semilla el cual les permita fortalecer su gestión de negocio como emprendedores, por otra parte, el grupo de encuestados manifestó que se encuentran satisfechos con el servicio brindado, resaltando que el departamento les ha otorgado beneficios que se han visto reflejados en sus actividades de negocio.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Con el propósito de aumentar y fortalecer las competencias de los empleados se sugiere, implementar dentro de las actividades del departamento (DEL) un proceso formal de evaluaciones de desempeño, y en función de los resultados, idear estrategias para el desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos de los colaboradores. Respecto al resultado del desempeño orientado a la falta de herramientas necesarias para realizar sus funciones se recomienda llevar a cabo un diagnóstico de las tareas para evaluar la necesidad existente, en función de su adquisición, capacitación y uso de la misma, para mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus tareas.
2. Evaluar los procesos establecidos a través de los diagramas de flujo realizando el uso correcto de la simbología en los diagramas de procesos, documentando el tiempo necesario para alcanzar cada objetivo, señalizando los recursos que se pueden emplear en cada actividad para que cada persona reconozca de manera concreta que proceso antecede al que realiza y cuál es el subsiguiente, con el objetivo de establecer un mapeo de procesos que sea fácil de identificar y dirigir.

Definir de manera precisa el mercado al cual se dirigen a través de sus estrategias, estableciendo una ruta que delimite hacia donde son enfocados sus esfuerzos como departamento, para que de manera conjunta logren el objetivo por el cual fue creado el departamento de Desarrollo Económico Local.

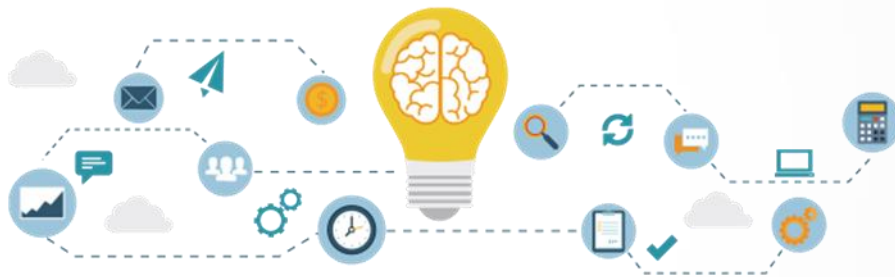
Así mismo, se propone al departamento de Desarrollo Económico Local, el cual se conforma por tres secciones correspondientes a (emprendedores, cajas rurales de ahorro y crédito y empleabilidad) el diseño y elaboración de documento que contenga el Plan Estratégico en el cual contenga, la visión, misión, metas objetivos, cronogramas que establezcan el tiempo preciso para el logro de lo establecido y finalmente que el mismo adopte una perspectiva de 3 a 5 años según establezca la administración actual de la Municipalidad de Puerto Cortés.

3. Proveer un acompañamiento a los emprendedores que permita identificar el nivel de crecimiento que obtienen a través de las diferentes ayudas que se les brindan realizando una evaluación diagnóstica de nivel de competencias y documentos requeridos para

establecerse como microempresarios lo que permita tener una captación mayor de emprendedores para que de manera consecuente logren su formación y desarrollo convirtiéndolos en microempresarios.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS



ÍNDICE

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	89
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	91
6.2 INTRODUCCIÓN	91
6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	91
6.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA	92
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	92
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	92
6.5 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	93
6.5.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	93
6.5.2 PLAN ESTRATÉGICO	94
6.5.3 MEDIDAS DE CONTROL.....	125
6.5.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	127
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	128
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA ..	129



6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés”

6.2 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, tiene como finalidad el desarrollo de la propuesta de un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, que consiste en el diseño de un plan que integre los diferentes elementos que constituyen el proceso de la planeación estratégica. Asimismo, esboza el alcance de la propuesta la cual tiene como objetivo principal facilitar la toma de decisiones y proporcionar un mejor desempeño organizacional del departamento.

En consecución de lo anterior, se implementan diferentes herramientas de análisis estratégico que resultan muy útil, en virtud que brindan una mayor perspectiva al momento de la toma de decisiones y en el diseño de un plan estratégico. Del mismo modo se presenta el desarrollo de cada uno de los elementos que constituyen el proceso de la planeación estratégica para la elaboración del respectivo plan.

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se introduce a continuación, tiene como objeto el Plan Estratégico partiendo de la necesidad que presenta el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés, con el propósito de enfatizar la importancia que representa la planificación estratégica en la gestión pública, a través de la misma se establece cuáles son las acciones que se tomaran para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano y largo plazo.

En virtud que los colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local se ven afectados por diversos factores que influyen en su desempeño laboral, se valorará cada uno de ellos para determinar su viabilidad y en base a esos resultados proponer la estrategia que más se adapte.

Es importante precisar, de acuerdo a los resultados obtenidos acerca de las mejoras sugeridas al departamento de Desarrollo Económico Local, desarrollar una estrategia comprendida dentro del plan, que permita una retroalimentación constante de los ciudadanos acogidos en las diferentes secciones del departamento con el propósito de conocer el grado de satisfacción de la calidad en el servicio y de la misma manera adoptar una gestión proactiva para anticipar las necesidades de los usuarios en los diferentes servicios que prestan.

6.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Estratégico que permita al departamento de Desarrollo Económico Local mantener una perspectiva en el largo plazo para el cumplimiento de las actividades facilitando la toma de decisiones y proporcionando un mejoramiento del desempeño organizacional del departamento.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo organizacional del Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.
- Desarrollar Estrategias para el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo utilizando los planes de acción.
- Establecer tiempos de acción para el cumplimiento de las actividades en el Plan Estratégico mediante el cronograma y presupuesto de las mismas.

6.5. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.5.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En consecuencia que la planeación estratégica es fundamental para determinar los mejores cursos de acción para el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias para la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados, se plantea el diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local, que le permitirá obtener mayores beneficios para el éxito de la gestión realizada por dicho departamento.

Por consiguiente, para el desarrollo de la propuesta se abordarán los elementos que constituyen el modelo del proceso de la planeación estratégica adoptado por Idalberto Chiavenato en su libro Planeación Estratégica como estructura del plan.



Figura 21. Elementos del proceso de Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia (2022).

6.5.2. PLAN ESTRATÉGICO

ELEMENTO 1: MISIÓN ORGANIZACIONAL

La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. (Chiavenato, 2017)

En el ámbito de la planificación estratégica, surge la necesidad de definir o expresar un propósito o fin posterior de una organización, este fin o propósito por lo usual es llamado Misión. Esta es la esencia, el ser y el hacer de cada organización.

El departamento como tal, de Desarrollo Económico Local, se acopla a la misión que la Municipalidad de Puerto Cortés acoge, en la misma se expone dar un impulso a la economía del municipio, de forma participativa con los diferentes sectores y atrayendo la inversión nacional o extranjera con el propósito de mejorar a nivel socioeconómico la vida de cada uno de los que conforman el municipio.

De acuerdo a lo expresado por Koontz, (2012), La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

Es entendido que, el departamento al cual se dirige la investigación es una dependencia de la Municipalidad de Puerto Cortés, por lo cual su misión gira entorno a la declaración de la misión desarrollada por la Municipalidad, la cual expresa su compromiso por el bienestar económico, social y general de la comunidad.

En el siguiente apartado, se presenta la misión de la Municipalidad de Puerto Cortés utilizada en la actualidad.

- Misión de la Municipalidad de Puerto Cortés

Impulsar el desarrollo sostenible del municipio de Puerto Cortés de acuerdo a sus potencialidades, para mejorar las condiciones de vida de todos los pobladores, por medio de un proceso de planificación participativo que incremente la competitividad territorial, involucre ampliamente los diversos actores y atraiga la inversión pública y privada; nacional y extranjera.

Posteriormente se realizó el análisis de la misión, y se procedió a realizar una ponderación sobre los elementos de la misma, en el siguiente apartado se muestra la matriz de evaluación.

Tabla 26. Matriz de evaluación de la declaración de la Misión de la Municipalidad de Puerto Cortés

Matriz de evaluación de la declaración de la misión								
Elementos de la visión	Condición		Calificación					Puntaje
	Sí	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
Clientes	✓		✓					10
Productos o servicios	✓		✓					10
Mercados	✓			✓				8
Tecnología		✓				✓		2
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	✓		✓					10
Filosofía		✓		✓				8
Autoconcepto	✓		✓					10
Preocupación por la imagen pública	✓		✓					10
Preocupación por los empleados	✓				✓			5
Criterios de Evaluación								73
Excelente: Esta presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (10 puntos)			Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (5 puntos)			Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos)		
Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (8 puntos)			Malo: Se presenta no explícitamente, no es claro y no se entiende (2 puntos)					

Fuente: (Thompson & Et. al., 2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la misión, se propone una mejora a la misma, en la cual todos sus elementos que la conforman se encuentren alineados y favorezcan de forma unánime a las dependencias de la Municipalidad.



Figura 22. Propuesta de mejora de la Misión de la Municipalidad de Puerto Cortés
Fuente: Elaboración Propia (2022)

ELEMENTO 2: VISIÓN ORGANIZACIONAL

Prada (2019), afirma que la visión es una perspectiva basada en valores y metas comunes que reflejan el panorama futuro de una organización, que además sirve como indicador general del desarrollo de la estrategia.

En virtud que la Municipalidad cuenta con una visión, se realizará una evaluación de la misma, a través de la matriz de evaluación de la declaración de una visión para efecto de determinar si reúne las características de una visión estratégica bien redactada.

- Visión actual de la Municipalidad de Puerto Cortés

Ser un municipio verde reconocido por su competitividad territorial y desarrollo sostenible, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de todos los sectores de la sociedad, generando un proceso de cambio a través de una gestión innovadora, transparente, efectiva y eficiente.

A continuación, se presenta el análisis de la visión de la Municipalidad de Puerto Cortés, realizado por medio de la matriz de evaluación de la declaración de una visión.

Tabla 27. Matriz de evaluación de la declaración de la Visión de la Municipalidad de Puerto Cortés

Matriz de evaluación de la declaración de la visión								
Elementos de la visión	Condición		Calificación					Puntaje
	Sí	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
Gráfica	✓		✓					10
Direccional	✓			✓				8
Centrada	✓		✓					10
Flexible	✓		✓					10
Factible	✓		✓					10
Deseable	✓			✓				8
Fácil de recordar	✓		✓					10
Criterios de Evaluación								66
Excelente: Esta presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (10 puntos)			Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (5 puntos)				Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos)	
Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (8 puntos)			Malo: Se presenta no explícitamente, no es claro y no se entiende (2 puntos)					

Fuente: (Thompson & Et. al., 2016).

A partir de los resultados de la evaluación realizada a la visión de la Municipalidad de Puerto Cortés, se presenta la propuesta de mejora para la organización basada en la ya existente.



Figura 23. Propuesta de mejora de la Visión de la Municipalidad de Puerto Cortés

Fuente: Elaboración propia (2022)

ELEMENTO 3: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

Chiavenato (2017), establece que el diagnóstico estratégico externo, también llamado “análisis del entorno” o “auditoría de la posición”, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y

encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones (pág. 64).

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico externo se implementará la herramienta para análisis estratégico haciendo referencia a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE - EFE) que forma parte del análisis externo en el desarrollo de un Plan Estratégico.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE - EFE) es una herramienta de diagnóstico que se utiliza principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar el crecimiento de un negocio, marca u organización. (Ruiz Barroeta, 2022)

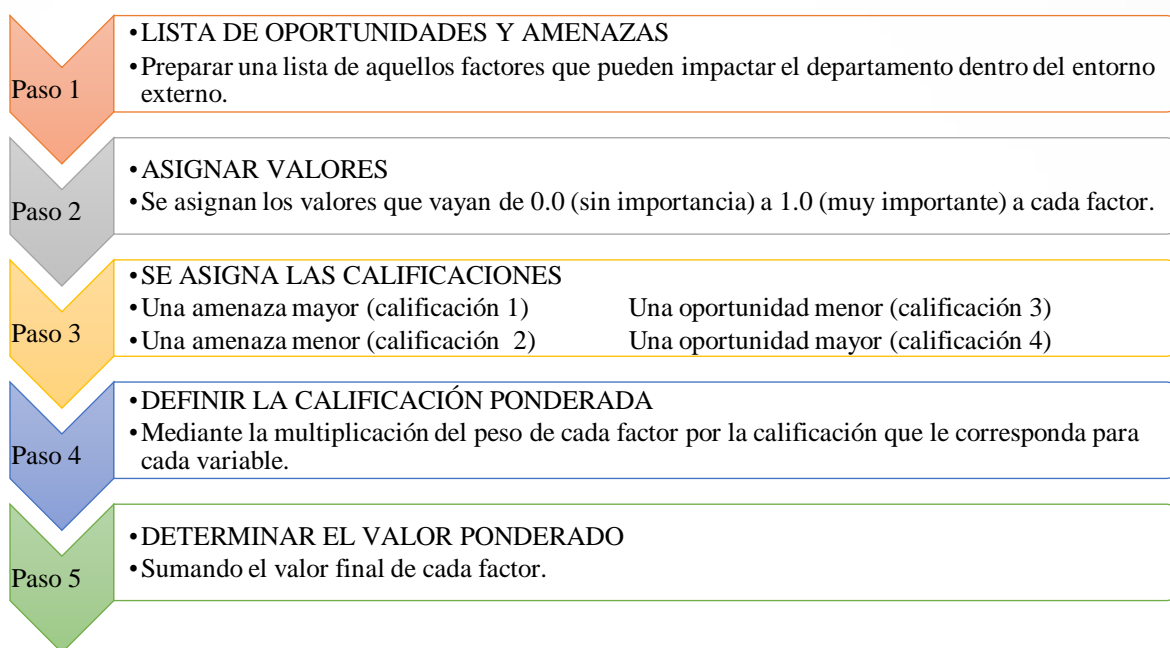


Figura 24. Pasos para elaborar Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE – EFE)
Fuente: (de Anta, 2021).

En consecuencia, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE -EFE) en la cual se abordan las oportunidades y amenazas que propician el entorno externo al departamento, lo que conduce a efectuar un análisis objetivo y realista ayudando a la toma de decisiones y el logro de los objetivos trazados.

Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE – EFE)

Factores determinantes de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
O1. Alianzas y convenios con distintas instituciones y organizaciones (ONG, empresa privada, instituciones internacionales, sector público).	0.10	3	0.30
O2. Apertura y cooperación con las organizaciones de la sociedad civil. Participación Ciudadana.	0.10	4	0.40
O3. Posibilidad de lograr financiamiento externo para fortalecer la gestión del departamento de desarrollo económico local.	0.10	4	0.40
O4. Atraer la inversión nacional y extranjera al municipio de Puerto Cortés.	0.10	4	0.40
O5. Cultura emprendedora.	0.05	3	0.15
O6. Posibilidad de solicitar ayudas públicas.	0.05	4	0.20
O7. Existencia de nuevas tecnologías útiles para el quehacer del departamento.	0.05	3	0.15
Subtotal Oportunidades			2.00
AMENAZAS			
A1. Desconocimiento por parte de los habitantes de la gestión que realizada el departamento de Desarrollo Económico Local.	0.10	2	0.20
A2. Poca atracción de inversión extranjera.	0.10	2	0.20
A3. Disminución de la capacidad económica de la población.	0.10	2	0.20
A4. Percepción desfavorable en la prestación del servicio, por parte de la población.	0.10	2	0.20
A5. Falta de interés político nacional en apoyar las iniciativas locales.	0.05	2	0.10
Subtotal Amenazas			0.90
Total	1.00		2.90

Fuente: Elaboración propia (2022).

En conclusión, al análisis: La tabla 28 (Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE – EFE) representa la evaluación de factores externos que obtuviesen un impacto positivo o negativo sobre el departamento de Desarrollo Económico Local y se consideran los elementos de oportunidades y amenazas. Los datos revelan que la calificación ponderada de las oportunidades (2.00) es mayor a la calificación ponderada de las amenazas (0.90), lo que significa que el entorno externo es favorable para el departamento.

ELEMENTO 4: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

De acuerdo con Chiavenato (2017) el diagnóstico estratégico de la organización, también llamado “análisis organizacional” o “auditoría interna”, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos débiles que debe corregir o perfeccionar (pág. 109).

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico interno se pondrá en práctica la herramienta para análisis estratégico haciendo referencia de la Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI) que forma parte del análisis interno en el desarrollo de un Plan Estratégico.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI - EFI), evalúa la información interna de la empresa. Se realiza a través de una auditoría interna para que de esta manera identificar Fortalezas y Debilidades. A través de una auditoría interna se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso (Ruiz Barroeta, 2022).

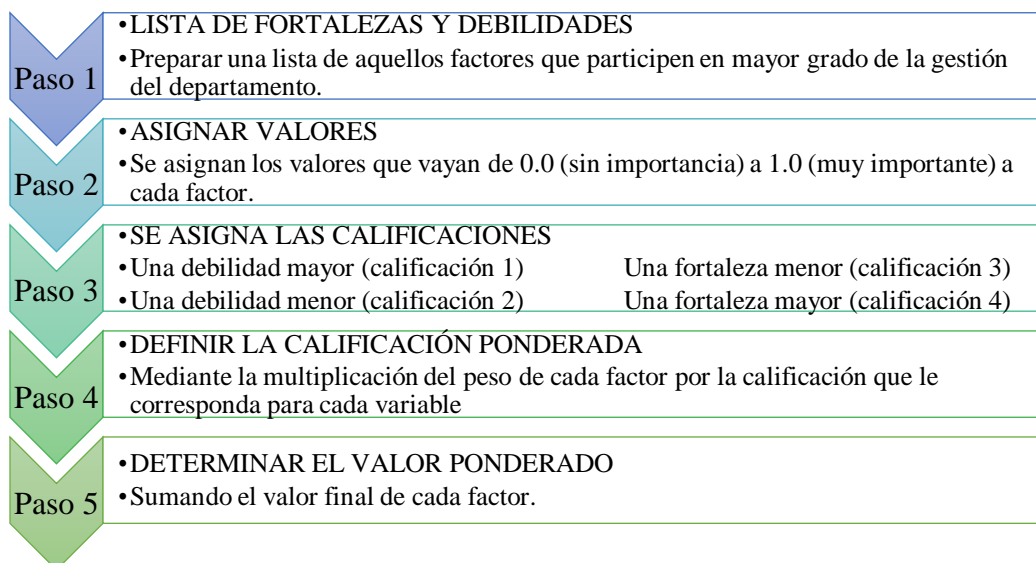


Figura 25. Pasos para elaborar Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI - EFI)

Fuente: (de Anta, 2021)

A continuación, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI - EFI), en la cual se abordan las fortalezas y debilidades que propician el entorno interno al departamento, estas proveen información notable sobre el funcionamiento del departamento lo que conlleva a tomar acciones inmediatas para el diseño, formulación y puesta en marcha de estrategias que se adecuen al mismo.

Tabla 29. Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI - EFI)

Factores determinantes de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
F1. Excelente clima laboral.	0.06	3	0.18
F2. Trabajo en equipo.	0.06	4	0.24
F3. Cuenta con presupuesto asignado para la ejecución de actividades.	0.11	3	0.33
F4. Los colaboradores conocen el propósito de su puesto de trabajo.	0.08	3	0.24
F5. Diversidad de programas para el fortalecimiento de sectores económicos del municipio.	0.07	4	0.28
F6. Personal motivado.	0.06	3	0.18
F7. Confianza y credibilidad por parte de los ciudadanos, instituciones y organismos hacia la institución.	0.06	4	0.24
Subtotal Fortalezas			1.69
DEBILIDADES			
D1. Formación y desarrollo profesional de los colaboradores.	0.10	1	0.1
D2. Página Web desactualizada.	0.06	2	0.12
D3. No cuenta con un plan estratégico.	0.05	1	0.05
D4. Inadecuado espacio físico del trabajo.	0.11	2	0.22
D5. Equipo tecnológico desactualizado e insuficiente.	0.05	1	0.05
D6. Actividades altamente concentradas en emprendedores y poco a la MiPyme.	0.07	1	0.07
D7. Personal insuficiente en algunas áreas para atender la creciente demanda del servicio.	0.06	1	0.06
Subtotal Debilidades			0.67
Total	1.00		2.36

Fuente: Elaboración propia (2022).

Conclusión del análisis: En la tabla 29. se representan la evaluación de factores internos que pudiesen tener un impacto positivo o negativo sobre el departamento de Desarrollo Económico Local y se consideran los elementos de fortalezas y debilidades.

Comparando la calificación ponderada de las fortalezas (1.69) contra el de las debilidades (0.67), podemos determinar que las fuerzas internas del departamento son favorables, es decir que existen más fortalezas que debilidades. No obstante, la calificación ponderada total (2.36) por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

ELEMENTO 5: DETERMINANTES DEL ÉXITO

Los determinantes del éxito de la planeación estratégica o el Plan Estratégico serán el resultado de la organización que el departamento de Desarrollo Económico Local presente, mostrando un nivel positivo de acoplamiento en la cultura organizacional del departamento.



Figura 26. Determinantes del Éxito de la Planeación Estratégica.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la organización (Chiavenato, 2017).

Es importante definir cada uno de los determinantes del éxito fundamentado en el departamento de Desarrollo Económico Local, en el siguiente apartado se muestran y se aplica la conceptualización de cada uno de los mismos.

a) La visión de la estrategia

El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión de la estrategia, la cual debe ser una guía durante toda la implementación.



▪ Liderar el Proceso



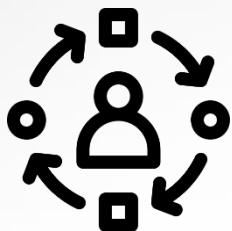
El encargado del departamento de Desarrollo Económico Local debe actuar como un líder durante todo el proceso el cual debe trabajar con aspectos subjetivos como el juicio, la intuición y la experiencia.

▪ Responder a las fuerzas del Entorno

Previo al análisis interno y externo realizado, se deben detectar las fuerzas que impulsan un cambio significativo o amenazan el desarrollo de las actividades de cada sección, de forma que se pueda anticipar una respuesta para neutralizar estos efectos hacia la operación de cada una de las actividades que el departamento realiza.



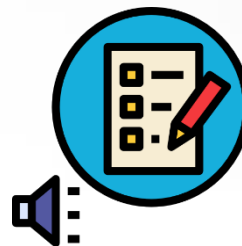
- **Garantizar la Adaptación**



El departamento debe suponer una respuesta estratégica hacia los factores del entorno para lograr desarrollar sus objetivos y estrategias pertenecientes a la sección en la cual cada colaborador se desarrolla logrando una adaptación de los factores que influyen en el entorno de la organización.

- **Definir los Preceptos**

En este punto, el departamento debe adecuar su estructura, cultura organizacional, su servicio, los procesos internos, entre otros para que fluyan de manera positiva y respalden la estrategia que se define en el largo plazo.



- **Sistemas de Aprendizaje Organizacional**



La implementación de un Plan Estratégico no es proceso individual al que cada colaborador se somete, es un proceso colectivo en el mismo, cada uno de los involucrados tiene un aprendizaje. Dentro de cada una de las secciones deberá existir la motivación, aprendizaje, aceptación, y crecimiento.

- **Escuela de la Cultura**

Se debe motivar a cada una de las secciones involucradas en el Plan Estratégico, para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan a realizar.



En la planeación estratégica existe un modelo general del proceso, el cual tiene como propósito principal mostrar las premisas fundamentales sobre las cuales deben estar basadas las estrategias.

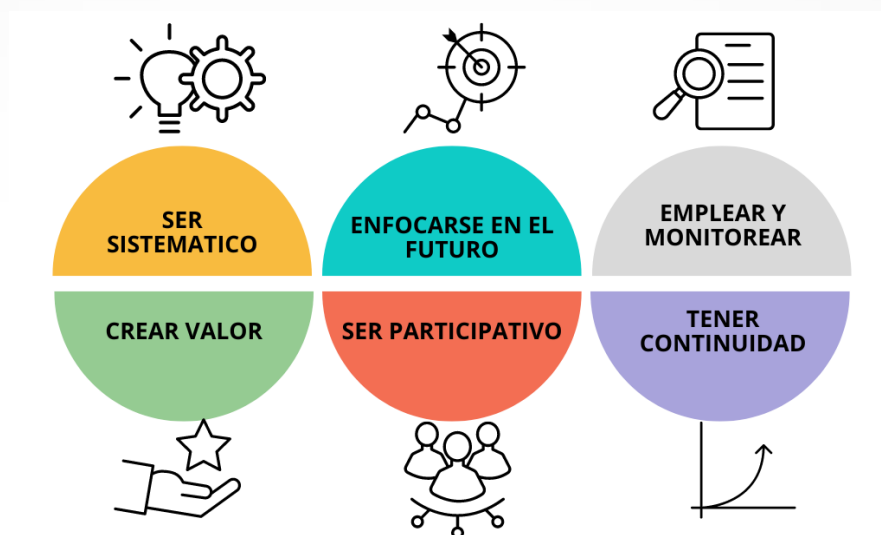
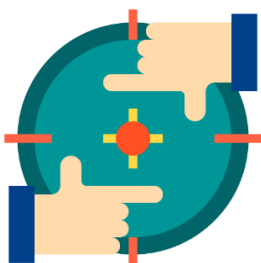


Figura 27. Modelo del Proceso Estratégico

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Este modelo es realizado mediante una serie de acciones a desarrollar, de acuerdo a las estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico, las cuales están fundamentadas en el siguiente apartado.

- **Ser sistemático:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico, es decir implica a la organización como un todo.



- **Enfocado en el futuro:** El Plan Estratégico está orientado a largo plazo. Para ello, la visión organizacional es importante ya que define los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo.



- **Crear Valor:** Las estrategias desarrolladas, deben ir en función de crear valor para todo el departamento de Desarrollo Económico Local, tanto las secciones como los emprendedores a los cuales se apoya.

- **Ser participativa:**

El Plan Estratégico debe ser comprensible para todos los miembros del departamento. Esto debido a que es proyectado en el largo plazo, por lo cual debe suponer para cada una de las secciones una ruta clara y organizada.



- **Tener Continuidad:**

La planeación supone un reajuste en el tiempo de los elementos que inciden de forma directa o indirecta en la estrategia, de este modo se entiende que, si existe alteración en el entorno interno o externo sobre el cual realizan las actividades cada una de las secciones del departamento, debe de ajustarse a medida que no se pierda el enfoque principal de las estrategias planteadas.



- **Ser implementada:** La implementación supone el paso más crucial y desafiante para cada sección comprometida, para ello cada una debe de mostrar un compromiso por el logro de objetivos

- **Ser monitoreada:** Los resultados que conlleve cada objetivo, deben ser evaluados para aplicar medidas correctivas que garanticen el éxito del Plan Estratégico.



ELEMENTO 6: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para la definición de los objetivos se debe tomar en cuenta los propósitos por los cuales deben crearse, en el siguiente apartado se muestran los objetivos estratégicos implementados en el Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local.

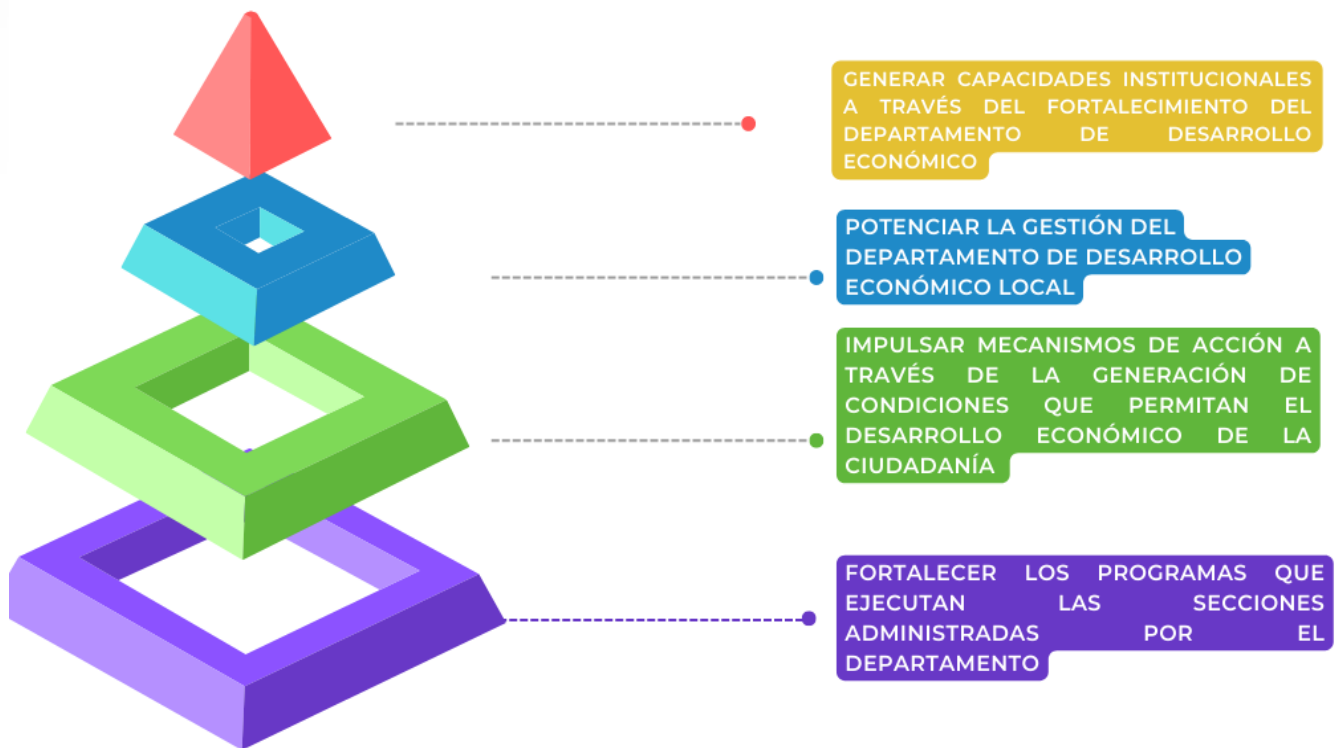


Figura 28. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico

Fuente Elaboración Propia, (2022)

Es importante destacar que, los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo de tiempo determinado. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos.

ELEMENTO 7: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Formular la estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales. Incluye definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias de la organización (Wheelen & Hunger, 2007) (IICA, 2018).

Para llevar a cabo la formulación de la estrategia se emplearán diferentes matrices que son utilizadas para crear, mejorar, evaluar y elegir estrategias, además se implementarán las herramientas que se adapten de forma óptima a la gestión pública.

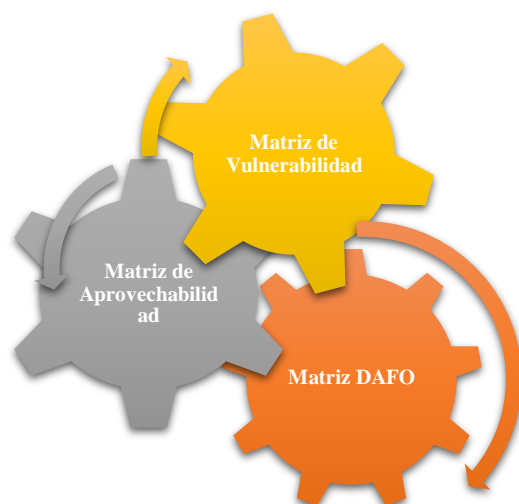


Figura 29. Modelo analítico para la formulación de estrategias

Fuente: Elaboración propia (2022)

- MATRIZ DAFO

Fred David. (2013), describe la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas, a continuación, se describen cada una de las estrategias. (pág. 176)

1. Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Las estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa mantiene debilidades internas que le impiden explotarlas.
3. Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.
4. Las estrategias DA: son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria.

Tabla 30. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DAFO		<p>F1. Excelente clima laboral.</p> <p>F2. Trabajo en equipo.</p> <p>F3. Cuenta con presupuesto asignado para la ejecución de actividades.</p> <p>F4. Los colaboradores conocen el propósito de su puesto de trabajo.</p> <p>F5. Diversidad de programas para el fortalecimiento de sectores económicos del municipio.</p> <p>F6. Personal motivado.</p> <p>F7. Confianza y credibilidad por parte de los ciudadanos, instituciones y organismos hacia la institución.</p>	<p>D1. Formación y desarrollo profesional de los colaboradores.</p> <p>D2. Página Web desactualizada.</p> <p>D3. No cuenta con un Plan Estratégico.</p> <p>D4. Inadecuado espacio físico del trabajo.</p> <p>D5. Equipo tecnológico desactualizado e insuficiente.</p> <p>D6. Actividades altamente concentradas en emprendedores y poco a la MiPyme.</p> <p>D7. Personal insuficiente en algunas áreas para atender la creciente demanda del servicio.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	<p>O1. Alianzas y convenios con distintas instituciones y organizaciones (ONG, empresa privada, instituciones internacionales, sector público).</p> <p>O2. Apertura y cooperación con las organizaciones de la sociedad civil. Participación Ciudadana.</p> <p>O3. Posibilidad de lograr financiamiento externo para fortalecer la gestión del departamento de Desarrollo Económico Local.</p> <p>O4. Atraer la inversión nacional y extranjera al municipio de Puerto Cortés.</p> <p>O5. Cultura emprendedora.</p> <p>O6. Posibilidad de solicitar ayudas públicas.</p> <p>O7. Existencia de nuevas tecnologías útiles para el quehacer del departamento.</p>	<p>FO1. Promover alianzas y convenios para el fortalecimiento de los diversos programas que ejecuta el departamento enfocado en los sectores económicos del municipio (F5, O1).</p> <p>FO2. Destinar recursos para la implementación de nuevas tecnologías que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los procesos (F3, O7).</p> <p>FO3. Promover plataformas de innovación colectiva empresarial para promover nuevas áreas de desarrollo (F3, O7).</p>	<p>DO1. Implementar un Plan Estratégico que permita fijar objetivos y metas para atraer la inversión nacional y extranjera (D3, O4).</p> <p>DO2. Gestionar ayudas externas públicas y privadas para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y desarrollar mejoras de la página web y así mejorar las actividades del departamento (D2, O3, O6).</p>
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	<p>A1. Desconocimiento por parte de los habitantes de la gestión que realiza el departamento de Desarrollo Económico Local.</p> <p>A2. Poca atracción de inversión extranjera.</p> <p>A3. Disminución de la capacidad económica de la población.</p> <p>A4. Percepción desfavorable en la prestación del servicio, por parte de la población.</p> <p>A5. Falta de interés político nacional en apoyar las iniciativas locales.</p>	<p>FA1. Desarrollar campañas de socialización para dar a conocer el departamento (F5, A1).</p> <p>FA2. Establecer mecanismos de articulación interinstitucional para mejorar la capacidad económica de la población mediante los programas que se ejecutan en el departamento (F5, A3).</p> <p>FA3. Destinar recursos para promover la inversión nacional y extranjera (F3, A2).</p>	<p>DA1. Aumentar el alcance de los diversos programas del departamento (D6, A1).</p> <p>DA2. Contratar personal de acuerdo a la necesidad del puesto para brindar una mejor atención y eficiencia en la prestación del servicio (D7, A4).</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se realizó la Matriz de Aprovechabilidad, la cual permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presentan usando de la mejor manera las fortalezas, de igual forma permite elegir los factores determinantes de éxito, y generar índices de medición que ayuden a evaluar al departamento a tiempo, si se ha mejorado o se mantiene igual. en la siguiente matriz se observa cómo se calificó las fortalezas respecto a la utilidad que pueden tener para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 31. Matriz de Aprovechabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local

Oportunidad		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Total	Prioridad
Fortaleza		Alianzas y convenios con distintas instituciones y organizaciones (ONG, empresa privada, instituciones internacionales, sector público)	Apertura y cooperación con las organizaciones de la sociedad civil. Participación Ciudadana.	Posibilidad de lograr financiamiento externo para fortalecer la gestión del departamento de Desarrollo Económico Local.	Atraer la inversión nacional y extranjera al municipio de Puerto Cortés.	Cultura emprendedora	Posibilidad de solicitar ayudas públicas	Existencia de nuevas tecnologías útiles para el quehacer del departamento		
F1	Excelente clima laboral	1	1	1	1	1	1	1	7	7
F2	Trabajo en equipo	3	3	3	3	3	3	1	19	5
F3	Cuenta con presupuesto asignado para la ejecución de actividades	1	1	1	5	1	1	5	15	6
F4	Los colaboradores conocen el propósito de su puesto de trabajo	3	3	5	5	3	3	1	23	3
F5	Diversidad de programas para el fortalecimiento de sectores económicos del municipio	5	5	5	5	3	5	5	33	1
F6	Personal motivado	1	1	5	5	3	5	1	21	4
F7	Confianza y credibilidad por parte de los ciudadanos,	5	5	5	5	5	5	1	31	2

instituciones y organismos hacia la institución.										
Total	19	19	25	29	19	23	15	14	9	
Prioridad	4	5	2	1	6	3	7			

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Tabla 32. Continuación de la tabla 38. Matriz de Aprovechabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local

Indiferencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%
Total	Fortalezas	Oportunidades
	149/7 = 21	149/7 = 21
	Conclusión	Conclusión
149	Las fortalezas claves son aquellas que se encuentran sobre 21 puntos	Las oportunidades claves son aquellas que se encuentran sobre 21 puntos

Fuente: Elaboración propia (2022).

De la misma manera se elaboró la Matriz de Vulnerabilidad en la que se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento del departamento a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los factores se hace una confrontación de los términos y se compara como el factor que se encuentra internamente que es una debilidad que puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

Tabla 33. Matriz de Vulnerabilidad del departamento de Desarrollo Económico Local

Amenazas		A1	A2	A3	A4	A5	Total	Prioridad
Debilidades		Desconocimiento por parte de los habitantes de la gestión que realizada el departamento de Desarrollo Económico Local.	Poca atracción de inversión extranjera.	Disminución de la capacidad económica de la población.	Percepción desfavorable en la prestación del servicio, por parte de la población.	Falta de interés político nacional en apoyar iniciativas locales.		
D1	Formación y desarrollo profesional de los colaboradores.	1	1	1	5	1	9	3
D2	Página Web desactualizada.	5	3	1	3	1	13	2
D3	No cuenta con un plan estratégico.	5	3	1	5	1	15	1
D4	Inadecuado espacio físico del trabajo.	1	1	1	1	1	5	6
D5	Equipo tecnológico desactualizado e insuficiente.	1	1	1	1	1	5	7
D6	Actividades altamente concentradas en emprendedores y poco a la MiPyme.	3	1	1	1	1	7	5
D7	Personal insuficiente en algunas áreas para atender la creciente demanda del servicio.	1	1	1	5	1	9	4
Total		17	11	7	21	7	63	
Prioridad		2	3	4	1	5		

Fuente: Elaboración propia (2022).

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%
Total	Amenazas	Debilidades
63	$63/5 = 13$	$63/7 = 9$
	Conclusión	Conclusión
	Las amenazas claves serán aquellas que se encuentran sobre 13 puntos	Las debilidades claves serán aquellas que se encuentran sobre 9 puntos

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 34. Formulación de Estrategias

LINEAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA Y ACCIONES
<p>Aumentar la gestión del departamento de manera eficaz, eficiente y efectiva.</p>	<p>Fortalecer los programas que ejecutan las secciones administradas por el departamento</p>	<p>Estrategia 1: Promover alianzas y convenios para el fortalecimiento de los diversos programas que ejecuta el departamento enfocado en los sectores económicos del municipio.</p> <p>Acción 1: Crear un plan de acción que determine la proyección que se realiza a través de las secciones del departamento como propuesta para establecer alianzas y convenios.</p> <p>Acción 2: Identificar las instituciones públicas y privadas, organismos internacionales y ONG para establecer alianzas y convenios.</p> <p>Acción 3: Acercamiento con los entes identificados para socializar el plan, para impulsar las firmas de alianzas y convenios</p> <p>Estrategia 2: Destinar recursos para la implementación de nuevas tecnologías que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los procesos.</p> <p>Acción 1: Identificar las tecnologías que se pretende implementar dentro del plan de acción teniendo en consideración el grupo focal al que se quiere llegar y los beneficios que estas pueden aportar.</p> <p>Acción 2: Considerar la asignación de esos recursos en el presupuesto municipal (contraparte municipal).</p> <p>Acción 3: Inducción e implementación de las tecnologías</p> <p>Estrategia 3: Promover plataformas de innovación colectiva empresarial para promover nuevas áreas de desarrollo.</p> <p>Acción 1: Identificación de las plataformas digitales que promuevan el intercambio de ideas acerca de los desafíos empresariales en diferentes áreas.</p> <p>Acción 2: Asignación presupuestaria para la socialización de las plataformas (facilitador, local, otros)</p> <p>Acción 3: Socializar las plataformas diseñadas de acuerdo a las alianzas y convenios con los grupos focales</p> <p>Acción 4: Implementación del uso de la plataforma</p>
	<p>Impulsar mecanismos de acción a través de la generación de condiciones que permitan</p>	<p>Estrategia 1: Implementar un plan que permita fijar los objetivos para atraer la inversión nacional y extranjera.</p> <p>Acción 1: Desarrollar un diagnóstico para conocer la situación actual del municipio respecto a la inversión.</p>

<p>el desarrollo económico de la ciudadanía</p>	<p>Acción 2: Diseñar un plan para establecer estrategias para la dinamización de la inversión nacional y extranjera en el municipio.</p> <p>Acción 3: Asignar recursos para desarrollar el plan.</p> <p>Acción 4: Implementación y seguimiento de las acciones del plan.</p>	<p>Estrategia 2: Gestionar ayudas externas públicas y privadas para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y desarrollar mejoras de la página web y así eficiente de las actividades del departamento.</p> <p>Acción 1: Realizar un diagnóstico de las necesidades de equipo tecnológico de cada una de las secciones del departamento.</p> <p>Acción 2: Identificar entes para gestionar la donación de equipo tecnológico.</p> <p>Acción 3: Elaborar solicitud formal de apoyo a las entidades para robustecer el equipo tecnológico.</p>
<p>Potenciar la gestión del departamento de Desarrollo Económico Local</p>	<p>Estrategia 1: Desarrollar campañas de socialización para dar a conocer el departamento</p> <p>Acción 1: Diseñar campaña.</p> <p>Acción 2: Definir alcance, público objetivo, selección el medio para transmitir el mensaje</p> <p>Acción 3: Definir presupuesto</p> <p>Acción 4: Medir la eficacia de la campaña.</p>	<p>Estrategia 2: Establecer mecanismos de articulación interinstitucional para mejorar la capacidad económica de la población mediante los programas que se ejecutan en el departamento.</p> <p>Acción 1: Identificar las municipalidades que cuentan con el departamento o programa de Desarrollo Económico Local y entes gubernamentales</p> <p>Acción 2: Acercamiento para desarrollar conversatorios de experiencia y buenas prácticas.</p> <p>Acción 3: Asignar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad.</p>
<p>Generar capacidades institucionales a través del fortalecimiento del departamento de Desarrollo Económico Local</p>	<p>Estrategia 1: Aumentar el alcance de los diversos programas del departamento</p> <p>Acción 1: Definir una política de desarrollo económico local.</p> <p>Acción 2: Coordinar talleres con partes involucradas para la creación de la política de desarrollo económico local.</p> <p>Acción 3: Definir presupuesto.</p> <p>Acción 4: Aprobar la Política de Desarrollo Económico Local.</p> <p>Acción 5: Socializar la Política de Desarrollo Económico Local.</p>	<p>Estrategia 2: Contratar personal de acuerdo a la necesidad del puesto para brindar una mejor atención y eficiencia en la prestación del servicio</p>

	<p>Acción 1: Identificar las áreas del departamento que necesitan personal para aumentar la productividad del mismo y brindar una mejor atención.</p> <p>Acción 2: Realizar la solicitud del personal de acuerdo al perfil del puesto</p> <p>Acción 3: Inducción del personal nuevo.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia (2022).

ELEMENTO 8: FORMALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico es un plan de acción. Se entiende por plan de acción como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos; estas tareas deben realizarse por ciertas personas en un tiempo previamente determinado y en específico, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron asignados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico. Los planes de acción tienen como objetivo general a conocer y comprender sobre la ejecución, realización y rastreo de la planificación en torno a las actividades de acción. (Yirda, 2021)

Tabla 35. Matriz de Formalización del Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.

Objetivos	Estrategias	Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Inicio	Finaliza	Responsable	Supervisión
Fortalecer los programas que ejecutan las secciones administradas por el departamento	Promover alianzas y convenios para el fortalecimiento de los diversos programas que ejecuta el departamento enfocado en los sectores económicos del municipio.	Crear un plan de acción que determine la proyección que se realiza a través de las secciones del departamento como propuesta para establecer alianzas y convenios.	Ejecutar el 100% del programa de alianzas y convenios	% de alianzas y convenios conformados en el periodo de tiempo % de alianzas y convenios propuestos	Humano Tecnológico Papelería Logístico (transporte)	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Identificar las instituciones públicas y privadas, organismos internacionales y ONG para establecer alianzas y convenios.							
		Acercamiento con los entes identificados para socializar el plan, para impulsar las firmas de alianzas y convenios							
	Destinar recursos para la implementación de nuevas tecnologías que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los procesos.	Identificar las tecnologías que se pretende implementar dentro del plan de acción teniendo en consideración el grupo focal al que se quiere llegar y los beneficios que estas pueden aportar.	Ejecutar el 100% del programa de implementación de tecnologías	% de la eficiencia y eficacia de los procesos	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Considerar la asignación de esos recursos en el presupuesto municipal (contraparte municipal).							
		Inducción e implementación de las tecnologías							

	Promover plataformas de innovación colectiva empresarial para promover nuevas áreas de desarrollo	Identificación de las plataformas digitales que promuevan el intercambio de ideas acerca de los desafíos empresariales en diferentes áreas. Asignación presupuestaria para la socialización de las plataformas (facilitador, local, otros) Socializar las plataformas diseñadas de acuerdo a las alianzas y convenios con los grupos focales Implementación del uso de la plataforma	Ejecutar el 100% de los programas de plataformas digitales	% de áreas desarrolladas	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
Impulsar mecanismos de acción a través de la generación de condiciones que permitan el desarrollo económico de la ciudadanía	Implementar un plan que permita fijar los objetivos para atraer la inversión nacional y extranjera.	Desarrollar un diagnóstico para conocer la situación actual del municipio respecto a la inversión.	Ejecutar el 100% del programa del plan	# de nuevas inversiones # de inversiones esperadas	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Diseñar un plan para establecer estrategias para la dinamización de la inversión nacional y extranjera en el municipio.							
		Asignar recursos para desarrollar el plan. Implementación y seguimiento de las acciones del plan.							
Gestionar ayudas externas públicas y privadas para la adquisición de nuevos equipos	Realizar un diagnóstico de las necesidades de equipo tecnológico de cada una de las secciones del departamento.	Ejecutar el 100% del programa de ayudas	# de equipo tecnológico donado	Humano Tecnológico Papelería Logístico (transporte)	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	

	tecnológicos y desarrollar mejoras de la página web y así eficiente de las actividades del departamento.	Identificar entes para gestionar la donación de equipo tecnológico. Elaborar solicitud formal de apoyo a las entidades para robustecer el equipo tecnológico.						Económico Local	
Potenciar la gestión del departamento de Desarrollo Económico Local	Desarrollar campañas de socialización para dar a conocer el departamento	Diseñar campaña.	Ejecutar el 100% del programa de la campaña	% de efectividad de la campaña	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Definir alcance, público objetivo, selección el medio para transmitir el mensaje							
		Definir presupuesto							
		Medir la eficacia de la campaña.							
Establecer mecanismos de articulación interinstitucional para mejorar la capacidad económica de la población mediante los programas que se ejecutan en el departamento.	Identificar las municipalidades que cuentan con el departamento o programa de Desarrollo Económico Local y entes gubernamentales	Ejecutar el 100% del programa interinstitucional	# de conversatorios realizados	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local	
	Acercamiento para desarrollar conversatorios de experiencia y buenas prácticas.								
	Asignar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad.								
Generar capacidades institucionales a través del fortalecimiento del departamento de Desarrollo	Aumentar el alcance de los diversos programas del departamento	Definir una Política de Desarrollo Económico Local.	Ejecutar el 100% del programa de la política	% de cumplimiento Política de Desarrollo Económico Local	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Coordinar talleres con partes involucradas para la creación de la POLÍTICA de Desarrollo Económico Local.							
		Definir presupuesto.							

Económico Local		Aprobar la Política de Desarrollo Económico Local.							
		Socializar la política de desarrollo económico Local.							
	Contratar personal de acuerdo a la necesidad del puesto para brindar una mejor atención y eficiencia en la prestación del servicio	Identificar las áreas del departamento que necesitan personal para aumentar la productividad del mismo y brindar una mejor atención.	Ejecutar el 100% del programa de contratación de personal	% de satisfacción del servicio	Humano Tecnológico Papelería Financiero	2022	2026	Jefe y asistente del departamento de Desarrollo Económico Local	Jefe del departamento de Desarrollo Económico Local
		Realizar la solicitud del personal de acuerdo al perfil del puesto							
		Inducción del personal nuevo.							

Fuente: Elaboración Propia (2022).

ELEMENTO 9: AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO Y RESULTADO

Las auditorías son una herramienta de uso frecuente en la evaluación de estrategias. Evaluar las estrategias es una práctica necesaria para las organizaciones de todo tipos y tamaños. La evaluación de estrategias debe incitar a los gerentes a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación (David, 2013).



Figura 30. Marco para la evaluación de estrategias

Fuente: (David, 2013).

Teniendo en cuenta como Chiavenato (2017), describe la auditoría del desempeño y resultado, en la que se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

Por consiguiente, en este elemento solo se presenta el procedimiento que se ha de seguir para la realización de la auditoría del desempeño y resultado utilizada para evaluación y seguimiento de las estrategias. Para tal efecto se propone el modelo para la evaluación de las estrategias de Fred David que se observa a continuación.

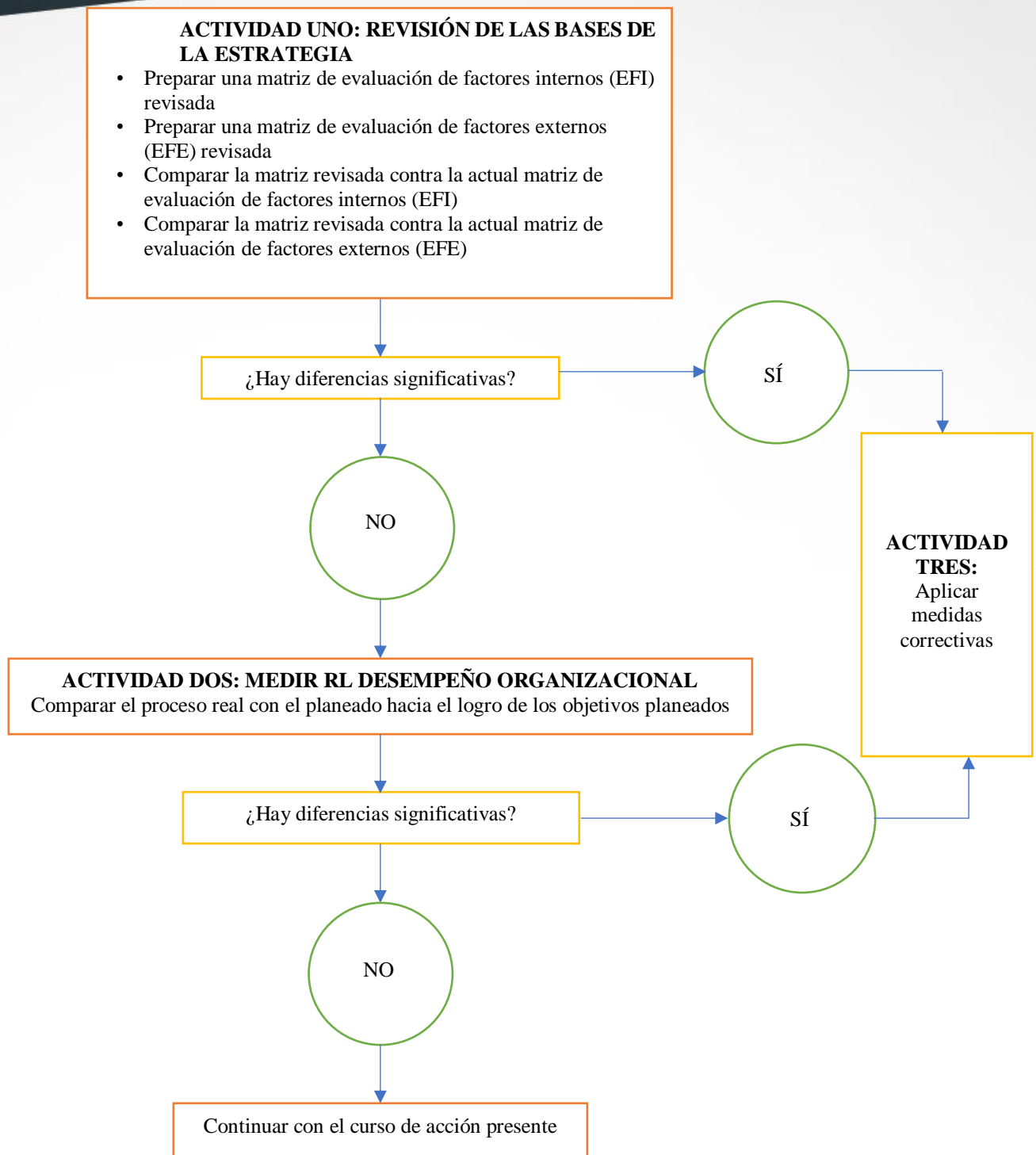


Figura 31. Modelo para la evaluación de las estrategias

Fuente: (David, 2013).

6.5.3 MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 36. Medidas de Control e Indicadores del Plan Estratégico

Estrategias	Líneas de acciones	Indicadores	Medios de verificación	Responsable
Promover alianzas y convenios para el fortalecimiento de los diversos programas que ejecuta el departamento enfocado en los sectores económicos del municipio.	Crear un plan de acción que determine la proyección que se realiza a través de las secciones del departamento como propuesta para establecer alianzas y convenios.	% de alianzas y convenios conformados en el periodo de tiempo % de alianzas y convenios propuestos	Plan de acción Alianzas y convenios firmados	DEL
	Identificar las instituciones públicas y privadas, organismos internacionales y ONG para establecer alianzas y convenios.			
	Acercamiento con los entes identificados para socializar el plan, para impulsar las firmas de alianzas y convenios			
Destinar recursos para la implementación de nuevas tecnologías que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los procesos.	Identificar las tecnologías que se pretende implementar dentro del plan de acción teniendo en consideración el grupo focal al que se quiere llegar y los beneficios que estas pueden aportar.	% de la eficiencia y eficacia de los procesos	Informe técnico de las tecnologías a implementar Partida presupuestaria Capacitación en el uso de las tecnologías	DEL
	Considerar la asignación de esos recursos en el presupuesto municipal (contraparte municipal).			
	Inducción e implementación de las tecnologías			
Promover plataformas de innovación colectiva empresarial para promover nuevas áreas de desarrollo	Identificación de las plataformas digitales que promuevan el intercambio de ideas acerca de los desafíos empresariales en diferentes áreas.	% de áreas desarrolladas	Informe técnico de las plataformas digitales Socialización en el uso de las plataformas digitales (fotografías, listado de asistencia)	DEL
	Asignación presupuestaria para la socialización de las plataformas (facilitador, local, otros)			
	Socializar las plataformas diseñadas de acuerdo a las alianzas y convenios con los grupos focales			
	Implementación del uso de la plataforma			
Implementar un plan que permita fijar los objetivos para atraer la inversión nacional y extranjera.	Desarrollar un diagnóstico para conocer la situación actual del municipio respecto a la inversión.	# de nuevas inversiones # de inversiones esperadas	Diagnóstico Presupuesto para elaboración del Plan de Acción	DEL
	Diseñar un plan para establecer estrategias para la dinamización de la inversión nacional y extranjera en el municipio.			
	Asignar recursos para desarrollar el plan.			
	Implementación y seguimiento de las acciones del plan.			

Gestionar ayudas externas públicas y privadas para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y desarrollar mejoras de la página web y así eficiente de las actividades del departamento.	Realizar un diagnóstico de las necesidades de equipo tecnológico de cada una de las secciones del departamento.	# de equipos tecnológicos donado	Diagnóstico Elaboración de solicitud para gestionar equipo tecnológico	DEL
	Identificar entes para gestionar la donación de equipo tecnológico.			
	Elaborar solicitud formal de apoyo a las entidades para robustecer el equipo tecnológico.			
Desarrollar campañas de socialización para dar a conocer el departamento	Diseñar campaña.	% de efectividad de la campaña	Propuesta de la campaña Partida presupuestaria Spot publicitarios Encuestas para medir la eficacia	DEL
	Definir alcance, público objetivo, selección el medio para transmitir el mensaje			
	Definir presupuesto			
	Medir la eficacia de la campaña.			
Establecer mecanismos de articulación interinstitucional para mejorar la capacidad económica de la población mediante los programas que se ejecutan en el departamento.	Identificar las municipalidades que cuentan con el departamento o programa de Desarrollo Económico Local y entes gubernamentales	# de conversatorios realizados	Informe técnico de las plataformas digitales Socialización en el uso de las plataformas digitales (fotografías, listado de asistencia)	DEL
	Acercamiento para desarrollar conversatorios de experiencia y buenas prácticas.			
	Asignar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad.			
Aumentar el alcance de los diversos programas del departamento	Definir una Política de Desarrollo Económico Local.	% de cumplimiento Política de Desarrollo Económico	Diagnóstico Presupuesto para elaboración del Plan de Acción	DEL
	Coordinar talleres con partes involucradas para la creación de la Política de desarrollo económico local.			
	Definir presupuesto.			
	Aprobar la Política de Desarrollo Económico Local.			
	Socializar la Política de Desarrollo Económico Local.			
Contratar personal de acuerdo a la necesidad del puesto para brindar una mejor atención y eficiencia en la prestación del servicio	Identificar las áreas del departamento que necesitan personal para aumentar la productividad del mismo y brindar una mejor atención.	% de satisfacción del servicio	Diagnóstico Elaboración de solicitud para gestionar equipo tecnológico	DEL
	Realizar la solicitud del personal de acuerdo al perfil del puesto			
	Inducción del personal nuevo.			

Fuente: Elaboración propia (2022).

6.5.4 MAPA ESTRATÉGICO

El objetivo de un mapa estratégico es facilitar la comprensión sobre cómo completar los objetivos de la organización ordenados con las estrategias. Para ello, se implementaron cuatro perspectivas las cuales son: resultados claves, clientes, procesos internos y desarrollo e innovación.

Sobre estas perspectivas se ordenan los objetivos estratégicos implementados, alineados con las estrategias y las líneas de acción del Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local.

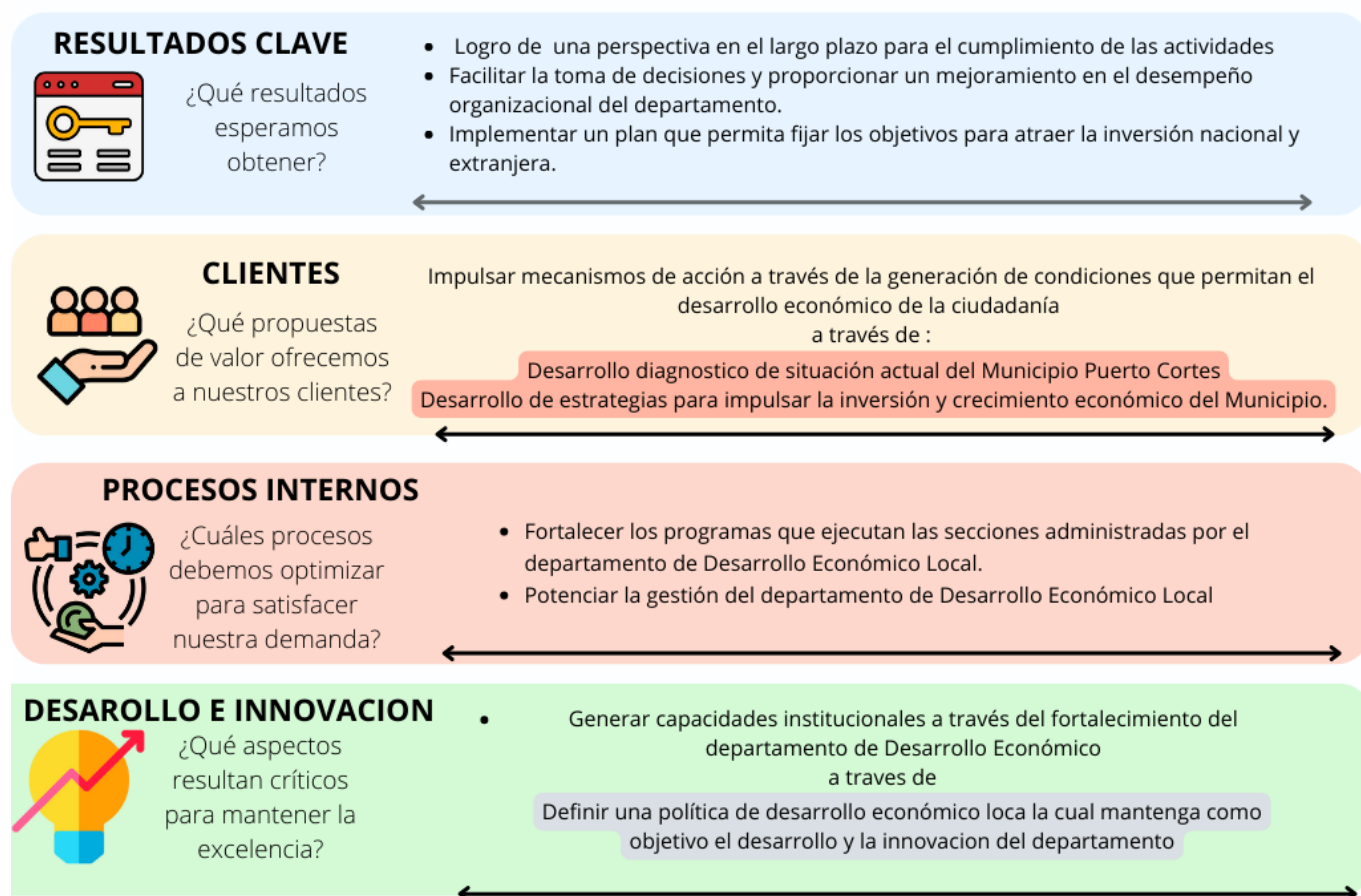


Figura 32. Mapa Estratégico
Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 37. Cronograma de actividades y presupuesto del Plan Estratégico

					2022			2023					2024					2025					2026																															
FASE I					s-22	o-22	n-22	d-22	e-23	f-23	m-23	a-23	m-23	j-23	j-23	a-23	s-23	o-23	n-23	d-23	e-24	f-24	m-24	a-24	m-24	j-24	a-24	s-24	o-24	n-24	d-24	e-25	f-25	m-25	a-25	m-25	j-25	j-25	a-25	s-25	o-25	n-25	d-25	e-26	f-26	m-26	a-26	m-26	j-26	a-26	s-26	o-26	n-26	d-26
#	Actividades	Presupuesto	Inicio	Final																																																		
1	Socialización conjunta con el equipo al cual se dirige el Plan Estratégico	L12,900.00	30/9/2022	31/12/2022																																																		
2	Aprobación por la Municipalidad de Puerto Cortés	L3,000.00	1/1/2023	15/3/2023																																																		
3	Propuesta de la base estratégica del Plan al equipo director del departamento	L3,890.00	16/3/2023	15/4/2023																																																		
4	Presentación de Metodología para el Plan y propuesta de bases estratégicas	L6,700.00	16/5/2023	1/7/2023																																																		
5	Presentación de las líneas de acción	L2,050.00	2/7/2023	3/9/2023																																																		
6	Aprobación y aceptación por cada sección del departamento de Desarrollo Económico Local	L61,050.00	1/9/2023	31/10/2023																																																		
FASE II					2024										2025																																							
#	Actividades	Presupuesto	Inicio	Final	e-24	f-24	m-24	a-24	m-24	j-24	j-24	a-24	s-24	o-24	n-24	d-14	e-25	f-25	m-25	a-25	m-25	j-25	j-25	a-25	s-25	o-25	n-25	d-25																										
1	A asignación de las estrategias al departamento (DEL)	L7,800.00	1/1/2024	1/4/2024																																																		
2	A adopción del Modelo de Planeación Estratégica	L1,200.00	2/6/2024	15/8/2024																																																		
3	Evaluación de cada sección según las líneas de acción de cada estrategia	L15,900.00	17/8/2024	1/10/2024																																																		
4	Evaluación del desempeño a nivel de departamento según la estrategia adoptada	L21,230.00	2/10/2024	1/1/2025																																																		
5	Rectificación de estrategias/líneas de acción	L1,489.00	3/1/2025	15/3/2025																																																		
FASE III															2025										2026																													
#	Actividades	Presupuesto	Inicio	Final											e-25	f-25	m-25	a-25	m-25	j-25	j-25	a-25	s-25	o-25	n-25	d-25	e-26	f-26	m-26	a-26	m-26	j-26	a-26	s-26	o-26	n-26	d-16																	
1	Comitiva de supervisión de las acciones desarrolladas para el logro de objetivos	L9,780.00	16/4/2025	1/6/2025																																																		
2	Informe y detalle de los resultados obtenidos en torno a los objetivos estratégicos planteados	L7,590.00	2/6/2025	1/9/2025																																																		
3	Exposición y comunicación de los resultados obtenidos en los 4 trimestres del 2024	L1,078.00	2/9/2025	1/12/2025																																																		
4	Documentación y entrega a la administración 2026-2030	L12,450.00	1/12/2025	20/1/2026																																																		
TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO		L168,107.00																																																				

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 38. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específico	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Diseñar un Plan Estratégico que mejor se adecua al departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado.	Conocer los factores que influyen en los resultados del desempeño laboral en el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Diagnóstico Organizacional	Desempeño laboral	Colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico Local	Encuesta	El 83% de los colaboradores entrevistados se ven afectados en cuanto al resultado de su desempeño laboral por diversos factores	Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	General: Desarrollar un Plan Estratégico que permita al departamento de Desarrollo Económico Local mantener una perspectiva en el largo plazo para el cumplimiento de las actividades facilitando la toma de decisiones y proporcionando un mejoramiento del desempeño organizacional del departamento.
		Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Planificación Estratégica	Gestión directiva	Emprendedores inscritos en el departamento de Desarrollo Económico Local	Entrevista	El 80% de emprendedores considera que es necesario realizar mejoras en áreas como el acceso al financiamiento, asesoramiento empresarial, otorgamiento de capital semilla el cual les permita fortalecer su gestión de negocio como emprendedores		Específico 1: Diseño de un modelo estratégico que contribuya al desarrollo organizacional del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.
		Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.		Calidad en el servicio					Específico 2: Desarrollar Estrategias para el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo utilizando los planes de acción

		<p>Proponer el diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.</p>							<p>Específico 3: Establecer tiempos de acción para el cumplimiento de las actividades en el Plan Estratégico mediante el cronograma y presupuesto de las mismas</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2022).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley de Municipalidades y su Reglamento. (11 de Septiembre de 2018). *Ley de Municipalidades y su Reglamento actualizadas con su reformas Decreto #89-2015*. Tegucigalpa, M.D.C., Honduras: talleres gráficos de LITHOGRAPHIX. Obtenido de <https://alcaldiasrc.hn>:
<https://drive.google.com/file/d/1qG36CIDKyRBIRQDHI2t4WB9o3SD5efgB/view>
- Aguirre Cuevas, M. (Diciembre de 2019). *Matriz de consistencia como instrumento para promover la competencia investigativa en la asignatura psi 904, psicología clínica del adulto, noveno semestre - carrera de psicología*. Obtenido de www.biblioteca.upal.edu.bo:
<https://www.biblioteca.upal.edu.bo/htdocs/ojs/index.php/orbis/article/view/20/37>
- Alcaldía Municipal de Puerto Cortés. (Septiembre de 2022). *Portal único de Transparencia - Alcaldía Municipal de Puerto Cortés*. Obtenido de <https://portalunico.iaip.gob.hn/>:
<https://portalunico.iaip.gob.hn/>
- Anchundia-Arboleda, M., & Et. al., (7 de Marzo de 2022). Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en. *Polo del contenido*, 7(68). doi:DOI: 10.23857/pc.v7i3.3740
- ASANA. (28 de Junio de 2022). ASANA. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Barona Omaña, A. (28 de Octubre de 2019). *La planeación estratégica, clave para el éxito de las empresas en México*. Obtenido de <https://www.cetys.mx>: <https://www.cetys.mx/noticias/la-planeacion-estrategica-clave-para-el-exito-de-las-empresas-en-mexico/>
- Bautista Cuello, et al, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. doi:ISSN 2413-5836(en línea)
- BCIE. (13 de Abril de 2020). *Estrategia Institucional del BCIE 2020-2024* . Obtenido de Banco Centroamericano de Integración Económica:
https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/Estrategia_Institucional_2020-2024_Actualizacion_para_el_periodo_2022-2024.pdf
- BCIE. (15 de Abril de 2021). *La conectividad como herramienta para el desarrollo económico y social de la región*. Obtenido de www.bcie.org: https://www.bcie.org/paises-socios/extrarregionales/colombia?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=5896&cHash=e3820d4fdff02b1be45c69f20276b7d7
- Bello, E. (01 de Septiembre de 2021). *Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso*. Obtenido de <https://www.iebschool.com>: <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/>
- Bravo Rojas, L., & Et. al., (16 de Diciembre de 2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. . *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Calvo, L. (25 de Enero de 2022). Obtenido de <https://es.godaddy.com>:
<https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>.
- Castillo, I. (7 de Septiembre de 2017). LIFEDER. Obtenido de 5 Beneficios de la Planeación Estratégica:
<https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- CEPAL. (Septiembre de 2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de Aprender de la historia, atender la emergencia, repensar el futuro. México, Centroamérica y el Caribe frente a la pandemia: diagnóstico y:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45818/10/S2000634_es.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATEGICA*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). Col. Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar>: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cisneros Caicedo, et al, A. (Enero-Marzo de 2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 1165-1185. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>
- Corredor Matus, N. (2022). *ESTRATEGIA DE GESTIÓN DIRECTIVA "IDENTIDAD, GESTIÓN Y PERMANENCIA" PARA FAVORECER EL CAPITAL HUMANO PROFESORAL DE LA ESCUELA COLOMBIANA DE REHABILITACIÓN COMO*. BOGOTÁ D.C. doi:DOI: 10.23857/pc.v7i3.3740
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:ISBN: 978-607-32-1576-3
- de Anta, G. (20 de Diciembre de 2021). *Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/>: <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- de la Lama Zubirán, et al,, P. (27 de Junio de 2021). Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 189-202. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.403>
- Dueñas, D. E. (2013). *PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NORTON Y KAPLAN APLICADO A UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA*.
- Edukativos. (2021). *EDUKATIVOS*. Obtenido de https://edukativos.com/apuntes/archives/4040#Contenido_didactico_relacionado
- Eval & Go. (5 de Mayo de 2021). *¿Qué es una encuesta y para qué sirve?* Obtenido de Eval & Go: <https://www.evalandgo.com/es/ayuda/blog/Actualidades-Eval-GO/366/Que-es-una-encuesta-y-para-que-sirve>
- Figueroa Morán, G. L., & et al. (Marzo de 2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁ* (Primera ed.). Ecuador: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrat%C3%A9gico.pdf>
- Figueroa Morán, G. L., & et al. (Marzo de 2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA*. (S. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) doi:ISBN: 978-84-946684-5-6
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Franquet, A. (20 de Diciembre de 2016). *Macroentorno*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>
- Franquet, A. R. (4 de Diciembre de 2016). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>
- García, J. (12 de Octubre de 2018). *Centroamérica y el cambio tecnológico*. Obtenido de www.incae.edu: <https://www.incae.edu/es/blog/2018/10/12/centroamerica-y-el-cambio-tecnologico.html>
- Gobernabilidad Local de Honduras. (17 de Septiembre de 2021). *USAID*. Obtenido de <https://www.glhonduras.org/ghl-apoya-a-20-jovenes-de-lepaera-lempira-para-solicitar-financiamiento-y-desarrollar-sus-negocios/>
- Gómez Nodarse, I. M. (19 de Octubre de 2019). *Planeación empresarial: principios, propósitos, importancia y errores a evitar*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>

- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual práctico*. (E. D. Santos, Editor) Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hernández González, O. (8 de Julio de 2020). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Obtenido de scielo.sld.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: La ruta Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. (S. d. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) Ciudad de México, México: Edamsa Impresiones, S.A. de C. V.
- Hernández Sampieri, R., & et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernández Sampieri, R., & Et. al. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de www.elosopanda.com
- Huerta Alvarado, M., & et al. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de <https://es.calameo.com>: <https://es.calameo.com/read/00450485749723831bf67>
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (22 de Octubre de 2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Obtenido de www.revistaespacios.com: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- IBM . (04 de Marzo de 2021). *Business Process Manager*. Obtenido de <https://www.ibm.com/docs/es/bpm/8.6.0?topic=activities-working-parallel>
- IICA, I. (2018). *formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Obtenido de <http://www.iica.int>: ISBN: 978-92-9248-771-3
- Inestroza, M. C. (2014). *Universidad de Chile* . Obtenido de Universidad de Chile : http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129847/cf-camara_mi.pdf?sequence=1
- ISO 9001-2015. (15 de Octubre de 2019). *El mapa estratégico, una pieza clave en el contexto de la calidad*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/10/mapa-estrategico-pieza-clave-en-el-contexto-calidad/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- KoboToolBox. (2022). *KoboCollect*. Obtenido de <https://www.data.ai>: <https://www.data.ai/es/apps/google-play/app/org.koboc.collect.android/>
- Koontz, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- López, P. (2004). *Población, Muestra Y Muestreo*. Obtenido de www.scielo.org.bo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39421>
- Malave, S. (2010). *MÉTODOS AVANZADOS DE CALIDAD*.
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión De Procesos. issuu, 6* . Obtenido de [issuu.com](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018__): https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018__
- Maranto Rivera , M., & González Fernández, M. (Febrero de 2015). Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Medina Bermejo, A. (31 de Marzo de 2022). *Centroamérica: divergencias entre la planificación estratégica y fiscal*. Obtenido de mail.icefi.org: <https://mail.icefi.org/blog/centroamerica-divergencias-entre-la-planificacion-estrategica-y-fiscal>
- Meza B., A. (3 de Enero de 2020). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Obtenido de <https://www.infosol.com.mx>: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Meza B., A. (3 de Enero de 2020). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Obtenido de [infosol.com.mx](https://www.infosol.com.mx): <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

- organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/
- Miranda Soberón, U., & Acosta E., Z. (2009). *FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y*. Obtenido de docs.bvsalud.org:
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Münch Galindo, L. (Octubre de 2013). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito* (Tercera ed.). (M. Trillas, Ed.) México. Obtenido de <https://www.eumed.net>:
https://www.academia.edu/38421089/Planeaci%C3%83_n_Estrategica_Munch
- Municipalidad de Puerto Cortés. (2022). *Desarrollo Económico Local*. Obtenido de <https://ampuertocortes.hn>: <https://ampuertocortes.hn/desarrollo-economico/>
- Municipalidad de Puerto Cortés. (2022). *Municipalidad de Puerto Cortés*. Obtenido de <https://ampuertocortes.hn/mision-y-vision/>: <https://ampuertocortes.hn/mision-y-vision/>
- Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 17. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- Ortiz Díaz, M. I. (29 de 04 de 2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento Ciencias económicas y empresariales*, 2(6). doi:10.23857/pc.v2i4.214
- Otzen, T., & Manterola, C. (Marzo de 2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de www.scielo.cl: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext&tlng=pt
- Palacios Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Pedraza Rendón, O. (Octubre de 2001). *LA MATRIZ DE CONGRUENCIA: UNA HERRAMIENTA PARA INVESTIGACIONES*. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaMatrizDeCongruencia-5900518%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaMatrizDeCongruencia-5900518%20(1).pdf)
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Septiembre de 2010). *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de Scielo: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Peiró, R. (2022). *Análisis PEST*. Obtenido de <https://economipedia.com>:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2022). *Definición de planeación estratégica*. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2022). *Definición de Mapa Conceptual*. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/mapa-conceptual/>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <http://www.areandina.edu.co>
- Prada, P. (Marzo de 2019). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.elgurux.com>:
<https://www.elgurux.com/mision-y-vision-de-una-empresa.html>
- Pursell, S. (20 de Mayo de 2022). *Guía completa para el análisis de datos (con ejemplos)*. Obtenido de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-datos>
- Quiroa, M. (6 de Marzo de 2020). *Análisis situacional*. Obtenido de [Economipedia.com](http://economipedia.com):
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20situacional%20es%20un,datos%20pasados%20presentes%20y%20futuros>
- Quiroa, M. (9 de Noviembre de 2021). *Planeación administrativa*. Obtenido de economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/planeacion-administrativa.html>
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la Planeación*. Pearson Educación.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Rodríguez Estrada, A. (13 de Febrero de 2019). *Diagnóstico organizacional*. Obtenido de

- <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional/>
Rojas Bravo, & Et. al. (15 de Septiembre de 2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. 24(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos* (Primera ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/unitechn/70197?as_all=planeacion__estrategica&as_all_op=unacent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_themes=Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&as_themes_op=icontains&prev=as
- Rubio Santana, M. (2017). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co>: https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz Barroeta, M. (3 de Junio de 2022). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com>: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sabrina B. (6 de Septiembre de 2021). *Fuentes Primarias y Secundarias*. Obtenido de www.ejemplos.co: <https://www.ejemplos.co/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHil.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Primera edición.
- Secretaria de Gobernación, Justicia y Descentralización. (2022). *Agenda de Desarrollo Economico Local*. Obtenido de <https://www.sgjd.gob.hn/biblioteca-virtual/unidad-de-desarrollo-economico-local/agendas-de-desarrollo-economico-local/1093-agenda-de-desarrollo-economico-batalla-juan-francisco-bulnes/file>
- Silva Treviño, J., & Et. al. (14 de Abril de 2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *SciELO Analytics*, 15(2). Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/>: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9078/Capitulo1.pdf>
- SISCA. (Noviembre de 2020). *Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA)*. Obtenido de Plan para la Recuperación, Reconstrucción Social: <https://www.sisca.int/centro-de-documentacion/marco-estrategico/1290-plan-para-la-recuperacion-reconstruccion-social-y-resiliencia-de-centroamerica-y-republica-dominicana/file>
- Stsepanets, A. (13 de Junio de 2022). *Todos los conceptos que debe conocer para usarlos en la planificación estratégica*. Obtenido de blog.ganttpro.com: <https://blog.ganttpro.com/es/planeacion-estrategica-de-una-empresa/>
- Subsecretaria de Gobernacion y Descentralizacion. (03 de Febrero de 2020). *Gobernacion, Justicia, y Descentralizacion*. Obtenido de <https://www.sgjd.gob.hn/quienes-somos/dependencias/subsecretaria-de-gobernacion-y-descentralizacion/12-direccion-de-desarrollo-economico-local-ddel>
- Thompson, A., & Et. al. (2016). *Administración Estratégica; teoría y casos* (Decimoctava edición ed.). México, D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:ISBN 978-607-15-0757-0
- Uriart, J. M. (2020 de Marzo de 2020). *CARACTERISTICAS*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/diagrama-flujo/>
- Uriarte, J. M. (3 de Abril de 2020). *Planeación Administrativa*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co>: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>
- USAID. (11 de Agosto de 2022). *USAID*. Obtenido de <https://www.usaid.gov/es/where-we-work/latin-american-and-caribbean/honduras>

- Valenzuela, C. M., & et. al. (Noviembre de 2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro*.
Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
- Vera Pérez, B., & Lugo Ort, S. (Julio de 2016). *Matriz de consistencia metodológica*. Obtenido de www.uaeh.edu.mx:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n8/m1.html#:~:text=de%20la%20investigaci%C3%B3n,-,Es%20la%20herramienta%20que%20posibilita%20el%20an%C3%A1lisis%20e%20interpretaci%C3%B3n%20de,y%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20variables.>
- Vera, T. P., & Morilo, J. P. (2006). *La Complejidad del Analisis Documental*. Estado Zulia. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17402007000100004
- Westreicher, G. (14 de Agosto de 2020). *Analisis de Datos*. Obtenido de ECONOMIPEDIA:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>
- Westreicher, G. (23 de Febrero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Encuesta:
<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Yirda, A. (17 de Marzo de 2021). *Plan de Acción*. Obtenido de conceptodefinicion.de:
<https://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/>
- Yucra, S. P. (2017). Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos medicos . *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 24-25. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC):
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3716/1/2018_Echegaray-Medina.pdf

GLOSARIO

- 1. Calidad en el Servicio:** Se entiende como la brecha que existe entre las expectativas del cliente (lo que quiere) y sus percepciones (lo que obtiene) después de recibir un servicio.
- 2. Desarrollo Económico Local:** Es un método práctico de promoción del desarrollo de las comunidades, que parte del mecanismo básico de la concertación y cooperación de los diferentes actores de un territorio, consta de ciclos cortos de evaluación – acción – evaluación que permite operativizar las visiones de los actores sobre su desarrollo, mediante la identificación y ejecución de medidas que permitan efectuar cambios graduales y sostenidos en las condiciones que afectan el funcionamiento de las empresas locales.
- 3. Desempeño Laboral:** Es la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.
- 4. Diagnóstico Organizacional:** Análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.
- 5. Estrategia:** Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.
- 6. Gestión Directiva:** Es la forma en que los directivos de una organización la dirigen y sostienen, al determinar y poner en acción su misión, visión, valores, así como concebir un lugar apropiado para mejorar su ocupación, rapidez y aprendizaje organizacional.
- 7. Indicadores:** Es una serie de puntos de partida o de referencia que se encuentran conformados por diferentes datos, números, información, medidas e incluso opiniones que abren paso al desenvolvimiento de un estudio, evaluación o un proceso en específico que tiene relación con el mismo.
- 8. Mapa Estratégico:** Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización.

- 9. Matriz de Aprovechabilidad:** Es una herramienta que permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presentan usando de la mejor manera las fortalezas.
- 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE - EFE):** Es una herramienta de diagnóstico que sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización.
- 11. Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI - EFI):** Es una herramienta de diagnóstico que sirve para evaluar la información interna de la empresa. Se realiza a través de una auditoría interna para que de esta manera identificar Fortalezas y Debilidades.
- 12. Matriz de Vulnerabilidad:** Herramienta en la que se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo (debilidades y amenazas).
- 13. Misión:** La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión.
- 14. Municipalidad:** Es el órgano de gobierno y administración del municipio, dotada de personalidad jurídica de derecho público y cuya finalidad es lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes.
- 15. Objetivos Estratégicos:** Son metas a largo plazo que determinan la planificación operativa de una empresa durante su vida. Se puede decir que son la brújula para dirigir las actividades de una compañía hacia el cumplimiento de sus propósitos.
- 16. Plan de Acción:** Se define como la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado, es decir es aquel momento en el cual se decreta, decide y se asignan las tareas, donde luego se definen los plazos de tiempo para poder realizarlas y se calcula el uso de ciertos recursos
- 17. Plan Estratégico:** Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.
- 18. Plan Operativo Anual:** Es una herramienta de gestión y planificación de corto plazo que

se alinea al plan estratégico.

19. Planeación: Es una herramienta que le permite a una organización la locación eficiente de recursos, designar las actividades más necesarias y mantener objetivos claros.

20. Planificación Estratégica: Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones.

21. Visión: Es una perspectiva basada en valores y metas comunes que reflejan el panorama futuro de una organización, que además sirve como indicador general del desarrollo de la estrategia.

ANEXOS

Anexo 1: Tabla Congruencia de objetivos y preguntas de investigación

Objetivos		Preguntas de investigación	
General	Diseñar un Plan Estratégico que mejor se adecua al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado.	Formulación del problema	¿Qué mejora se podría adecuar al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente, enfocado en el fortalecimiento de la gestión directiva, el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado?
Específicos	Conocer los factores que influyen en los resultados del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Preguntas de investigación	¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
	Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.		¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
	Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.		¿Cuál es el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?
	Proponer un Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.		¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecúa al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Anexo 2: Matriz Organizacional Marco Teórico

Nombre de la sección	Sección	Sub sección	Título de la sección	Objetivo específico de la investigación al que aporta	Pregunta de investigación a responder	Bibliografía utilizada en el capítulo (link o título referenciado)
Análisis de la situación actual	2.1	2.1.1	Análisis del Macroentorno	1.- Conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	https://economipedia.com https://es.godaddy.com https://milagrosruizbarroeta.com https://mail.icefi.org https://repositorio.cepal.org https://www.bcie.org https://www.sisca.int https://www.incae.edu
		2.1.2	Análisis del Microentorno	2.- Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	2.- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	https://www.sgjd.gob.hn https://www.usaid.gov https://www.glhonduras.org
	2.1.3	Análisis Interno	https://grupo-pya.com https://portalunico.iaip.gob.hn https://ampuertocortes.hn			
Conceptualización	2.2	2.2	Planeación Estratégica Diagnóstico Organizacional	4.- Plantear un Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente	4.- ¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecúa al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?	https://ccie.com.mx https://www.remmax-accion.com.ar https://www.redalyc.org https://www.infosol.com.mx https://www.gestiopolis.com
Teorías de sustento	2.3	2.3.1	Planeación			https://economipedia.com https://www.caracteristicas.com https://www.gestiopolis.com
		2.3.2	Importancia de la Planificación estratégica			https://www.ecoediciones.com https://definicion.de
Metodologías aplicadas	2.4	2.4.1	Diagnóstico organizacional	1.- Conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	https://elibro.net https://www.revistaespacios.com https://www.itson.mx https://www.gestiopolis.com
				2.- Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	2.- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	
		2.4.2	Planificación estratégica	4.- Proponer un Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente	4.- ¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecúa al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?	https://digitk.areandina.edu.co https://www.editdiazdesantos.com https://www.remmax-accion.com.ar
Instrumentos utilizados	2.5	2.5.1	Cuestionario	1.- Conocer los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	https://economipedia.com https://www.evalandgo.com
				2.- Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	2.- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri, 2014
				3.- Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	3.- ¿Cuál es el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés?	Competencias Directivas, Llorenç Guilera, 2016

Marco legal	2.6	2.6.1	Ley de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa	4.- Proponer un Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente	4.- ¿Cuál sería el Plan Estratégico que se adecúa al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente?	Plan de Nación Visión de País Ley de Municipalidades y su Reglamento (143-2009) Ley de Simplificación Administrativa (2002) Ley de Alianzas Público-Privadas (2010) Poder Legislativo Decreto No. 145-2018 Poder Legislativo-Reformas decreto No. 163-2020
-------------	-----	-------	---	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Anexo 3: Encuesta aplicada a Emprendedores Porteños



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

ENCUESTA

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando una investigación para presentar un “Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés”. La presente encuesta tiene como objetivo recolectar datos para la investigación; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

DATOS GENERALES

Instrucciones: Marque con una X la respuesta con la que mejor se identifique.

1- ¿En qué rubro se encuentra su negocio actualmente?

- Alimentos
- Comercio en general
- Manualidades / Artesanías
- Bebidas
- Viveros
- Agricultura
- Transporte
- Servicios Varios
- Otros _____

2- ¿Cuántas personas laboran actualmente en su negocio?

- 0
- 1-10 Empleados
- 10-25 Empleados
- 25-50 Empleados

PREGUNTAS PROPIAS DEL ESTUDIO

Instrucciones: Marque con una X la respuesta con la que mejor se identifique.

1. **¿El Departamento de Desarrollo Económico Local enfoca esfuerzos en el rubro de negocio en el cual usted opera?**
 - Muy Frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
 - Desconoce
2. **¿Considera importante las funciones que desempeña el Departamento de Desarrollo Económico Local?**
 - Muy Importante
 - Importante
 - Moderadamente importante
 - De poca importancia.
 - Sin importancia.
3. **¿Considera que estas actividades desarrolladas impulsan su crecimiento económico empresarial?**
 - Si
 - No
4. **¿Los servicios que el departamento de Desarrollo Económico Local ofrece ha otorgado beneficios a su negocio?**
 - Si
 - No
5. **Seleccione los beneficios que el servicio del Departamento de Desarrollo Económico local ha brindado a su negocio**
 - Capacitaciones
 - Participación en Expo ferias
 - Apoyo en Mercadeo
 - Acompañamiento y Seguimiento
 - Asesoramiento Empresarial
 - Acceso al Financiamiento
 - Otorgamiento de Capital Semilla
 - Legalización
 - Otro: _____
6. **¿Cree que es necesario realizar mejoras en el servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?**
 - Si
 - No
7. **Seleccione las mejoras que considera necesarias en el Departamento de Desarrollo Económico Local.**
 - Capacitaciones
 - Participación en Expo ferias

- Apoyo en Mercadeo
- Acompañamiento y Seguimiento
- Asesoramiento Empresarial
- Acceso al Financiamiento
- Otorgamiento de Capital Semilla
- Legalización
- Otro: _____

8. **¿Cómo se siente respecto a la calidad del servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

9. **¿El departamento de Desarrollo Económico Local le ha brindado ayuda oportuna a su negocio?**

- Muy Frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. **¿Cómo califica el tiempo de respuesta respecto a las consultas que usted ha realizado al Departamento de Desarrollo Económico Local?**

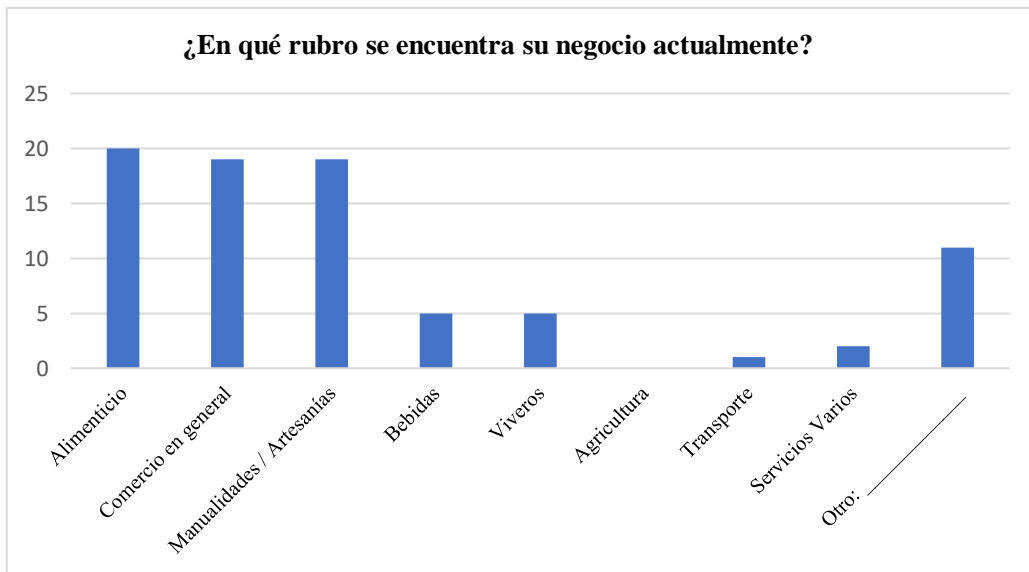
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Necesita Mejorar
- Desconoce

Anexo 4: Matriz para asegurar el logro de los objetivos en la encuesta

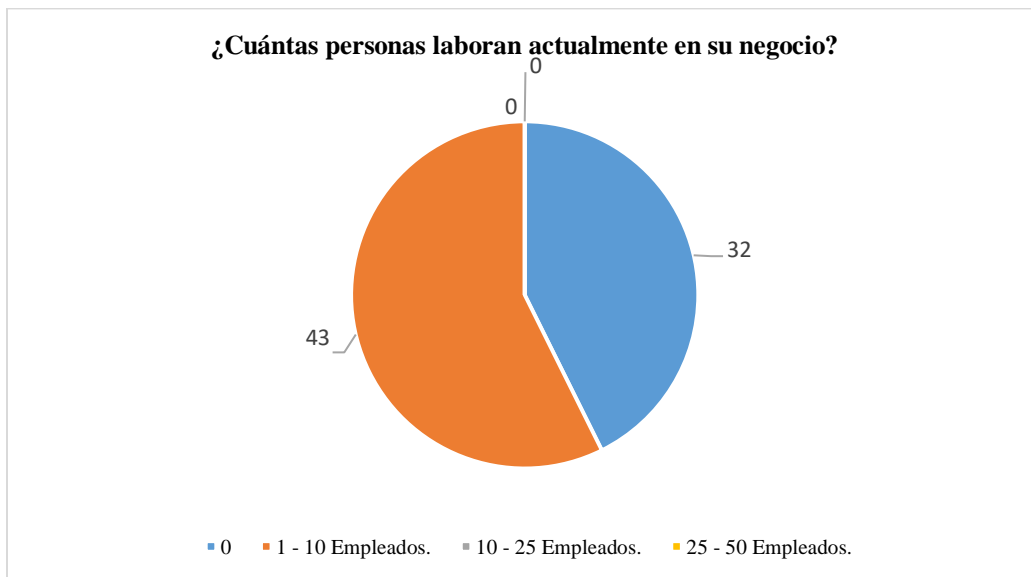
Cuestionario aplicado a la Mipyme afiliada al Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés	Objetivos	Pregunta Cuestionario	Resultados	Resultado Esperado
	Identificar el grado de satisfacción en la calidad del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.	1). ¿El Departamento de Desarrollo Económico Local enfoca esfuerzos en el rubro de negocio en el cual usted opera?		Ocasionalmente
		2). ¿Considera importante las funciones que desempeña el Departamento de Desarrollo Económico Local?		No 100%
		3). ¿Considera que estas actividades desarrolladas impulsan su crecimiento económico empresarial?		Si 100%
		4). ¿Los servicios que el departamento de Desarrollo Económico Local ofrece ha otorgado beneficios a su negocio?		Si 100%
		5). Seleccione los beneficios que el servicio del Departamento de Desarrollo Económico local ha brindado a su negocio		Conocer los beneficios recibidos
		6). ¿Cree que es necesario realizar mejoras en el servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?		Si 100%
		7). Seleccione las mejoras que considera necesarias en el Departamento de Desarrollo Económico Local.		Conocer las mejoras determinadas
		8). ¿Cómo se siente respecto a la calidad del servicio otorgado por el Departamento de Desarrollo Económico Local?		Insatisfecho 70% Satisfecho 30 %
		9). ¿El departamento de Desarrollo Económico Local le ha brindado ayuda oportuna a su negocio?		No 100%
10). ¿Cómo califica el tiempo de respuesta respecto a las consultas que usted ha realizado al Departamento de Desarrollo Económico Local?			Necesita Mejorar	

Fuente: Elaboración propia (2022)

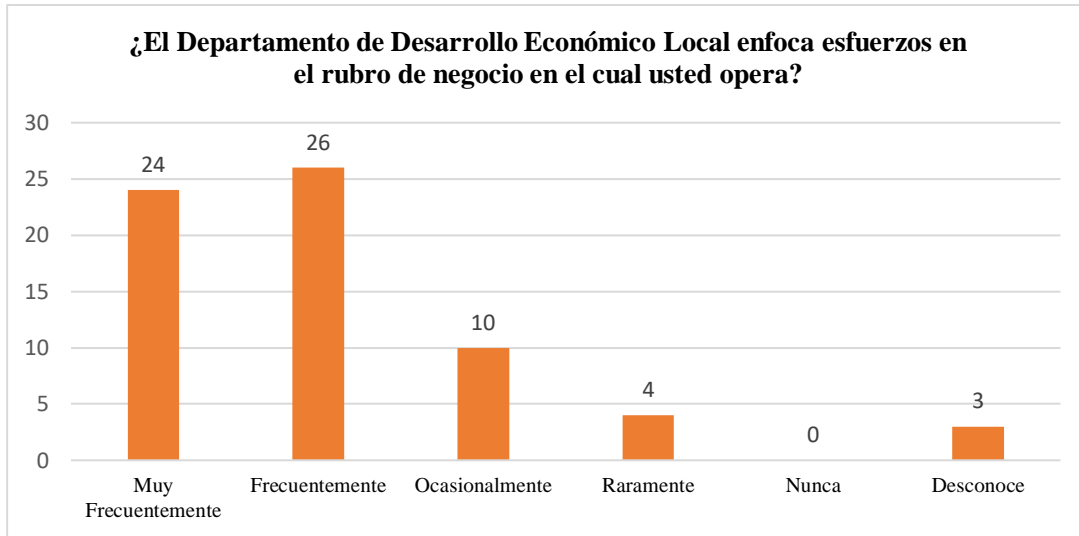
Anexo 5: Resultados Encuesta a Emprendedores Porteños



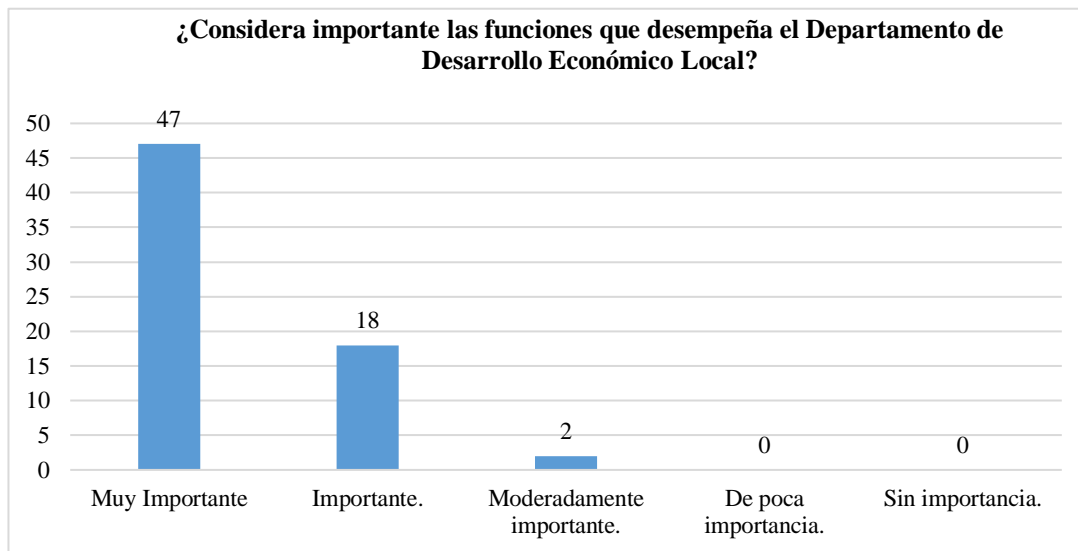
Resultados Pregunta No. 1: Datos Generales, Encuesta a Emprendedores Porteños



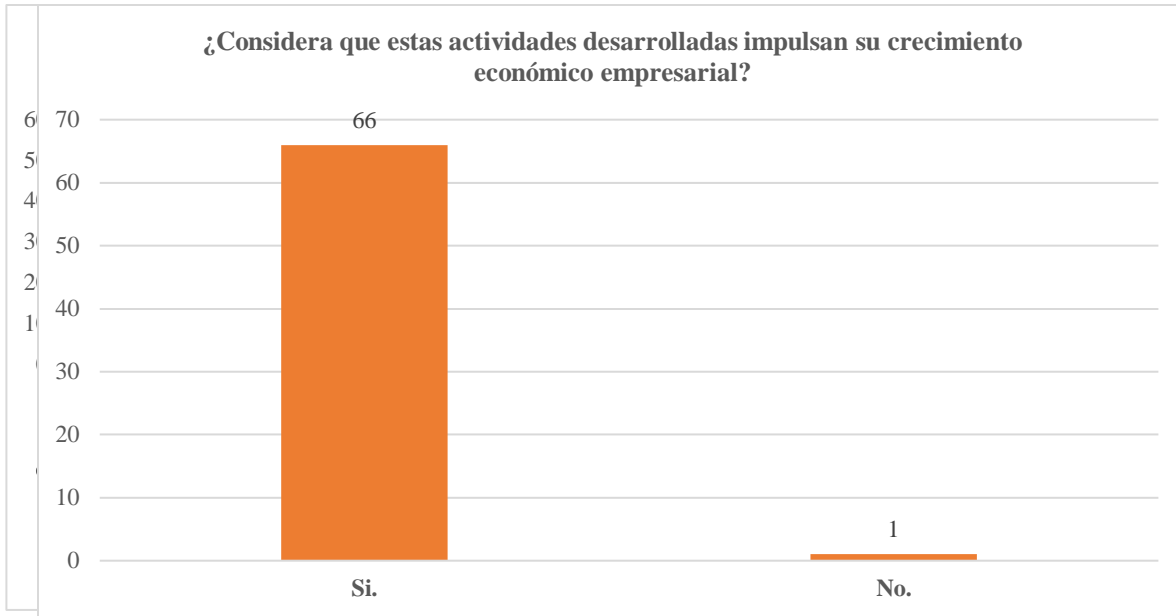
Resultados Pregunta No. 2: Datos Generales, Encuesta a Emprendedores Porteños



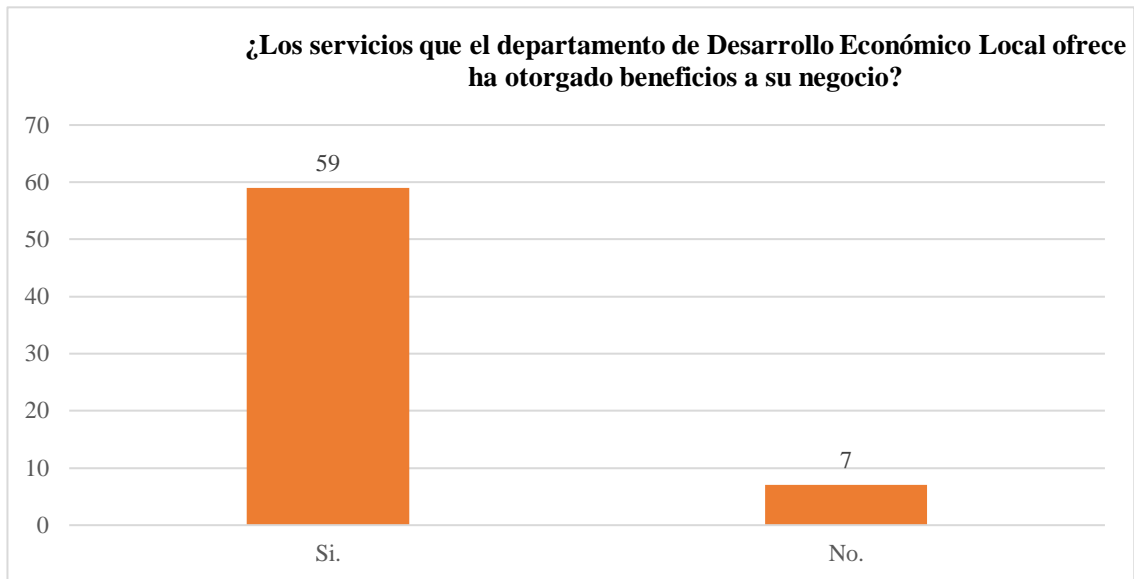
Resultados Pregunta No. 1: Encuesta a Emprendedores Porteños



Resultados Pregunta No. 2: Encuesta a Emprendedores Porteños



Resultados Pregunta No. 3: Encuesta a Emprendedores Porteños

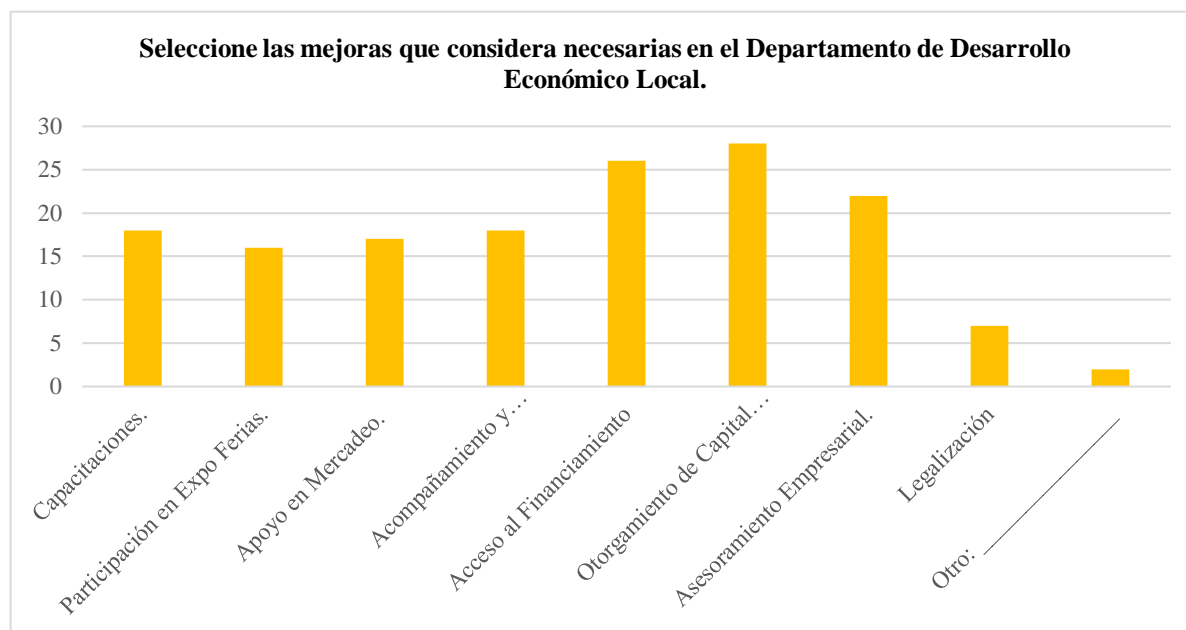


Resultados Pregunta No. 4: Encuesta a Emprendedores Porteños

Resultados Pregunta No. 5: Encuesta a Emprendedores Porteños

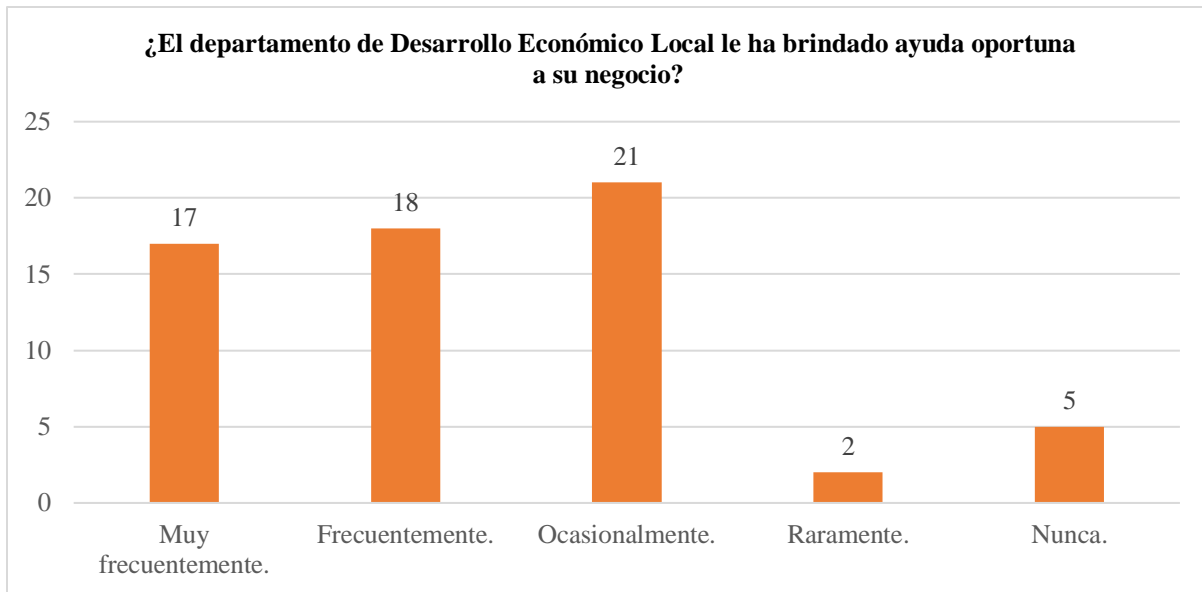


Resultados Pregunta No. 6: Encuesta a Emprendedores Porteños

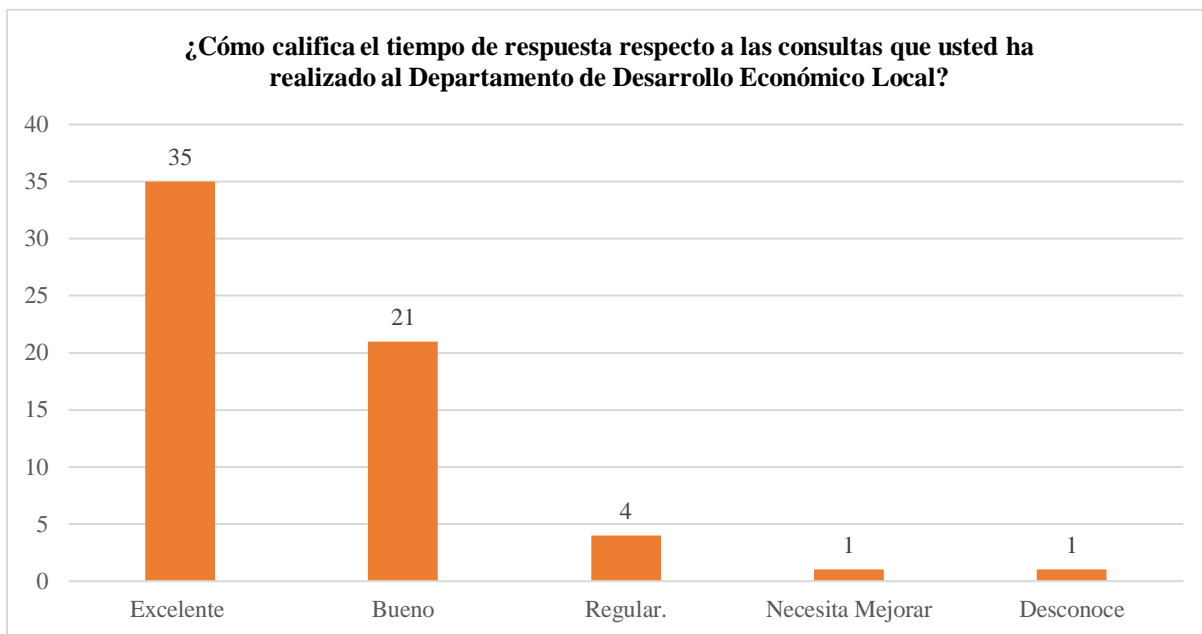


Resultados Pregunta No. 7: Encuesta a Emprendedores Porteños

Resultados Pregunta No. 8: Encuesta a Emprendedores Porteños



Resultados Pregunta No. 9: Encuesta a Emprendedores Porteños



Resultados Pregunta No. 10: Encuesta a Emprendedores Porteños

Anexo 6: Entrevista a colaboradores del departamento de Desarrollo Económico Local



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría en Dirección Empresarial

GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTADOS: Colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés.

FECHA: _____

CARGO: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA: _____

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando una investigación para presentar un “Plan Estratégico para el departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés” La presente encuesta tiene como objetivo recolectar datos para la investigación; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

1. ¿Sus conocimientos y experiencias van de acuerdo con las actividades que actualmente desempeña en el departamento?

Podría describir de manera resumida si las actividades que realiza van en función a lo aprendido.

2. ¿Conoce el propósito de su puesto trabajo?

Nos puede hablar acerca del propósito.

3. ¿Considera que cuenta con las herramientas básicas-tecnológicas para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo?

Puede mencionar en que actividades hace uso de estas herramientas.

4. ¿Considera usted que el resultado de su desempeño laboral se ve afectado por factores que no permiten lograr el nivel óptimo deseado? *Mencione cuáles, indique el más crítico*

5. ¿Conoce los objetivos planteados en el mediano y largo plazo que la sección para la cual usted labora tiene establecidos?

Mencione

6. Describa el proceso de sus actividades laborales de trabajo de forma breve

Mencione sus actividades laborales en el trabajo

7. ¿Consideraría que las actividades que usted realiza contribuyen al logro de los objetivos que el departamento establece en el Plan Operativo Anual?

mencione brevemente porque lo considera

8. Mencione algún reto que se le ha presentado en su trabajo y que acción tomo para resolverlo.

Puede comentar acerca de un nuevo proceso que realizo y desconocía.

Anexo 7: Matriz para asegurar el logro de los objetivos en la entrevista

Entrevista a colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés	Objetivos	Pregunta Cuestionario	Resultado Esperado
	Conocer los factores que influyen en los resultados del desempeño laboral en el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés	1). ¿Sus conocimientos y experiencias van de acuerdo con las actividades que actualmente desempeña en el departamento?	Analizar si las actividades que realiza van en función a lo aprendido.
		2). ¿Conoce el propósito de su puesto trabajo?	Determinar si conoce los objetivos de la sección para la cual trabaja.
		3). ¿Considera que cuenta con las herramientas básicas-tecnológicas para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo?	Conocer las condiciones desde cada punto de vista para examinar si poseen las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral
		4). ¿Considera usted que el resultado de su desempeño laboral se ve afectado por factores que no permiten lograr el nivel óptimo deseado? ¿Mencione cuáles y señalar el más crítico?	Conocer cuáles son los factores que influyen en el resultado del desempeño laboral
	Analizar la gestión directiva del departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto Cortés	5). ¿Conoce los objetivos planteados en el mediano y largo plazo que la sección para la cual usted labora tiene establecidos?	Examinar si conoce un plan estratégico.
		6). Describa el proceso de sus actividades laborales de trabajo de forma breve.	Analizar si conoce las actividades planteadas en el diagrama de procesos establecido.
		7). ¿Consideraría que las actividades que usted realiza contribuyen al logro de los objetivos que el departamento establece en el Plan Operativo Anual?	Conocer el aporte que realiza el responsable de cada sección para el cumplimiento mínimo de los objetivos del POA.
8). Mencione algún reto que se le ha presentado en su trabajo y que acción tomo para resolverlo.		Conocer el grado de proactividad del colaborador.	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 8: Carta de compromiso para asesoría temática

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo MIRNA ISABEL RIVERA GARCIA

Identidad No. 0501197200073

Licenciado en COMUNICACIONES

Maestría en DIRECCION EMPRESARIAL/MAESTRIA EN COMUNICACIÓN PARA EL
DESARROLLO

Doctorado en Filosofía (Ph.D) en el programa de Comunicación e Informática Centrada en el Humano
(Human-Centered Communication and Informatics) en la Facultad de Humanidades.

Teléfono: 3214-8689 Correo electrónico: mirna.rivera@unitec.edu

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría
denominado:

Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Puerto

Cortés

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s): Nancy Gissela Clavasquin Belisle y Thania Larissa Cardona

Claros

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las observaciones técnicas relevantes, ligadas a la temática de investigación. También confirmo mi disposición para, con previo aviso, tener reuniones con los alumnos y con el asesor metodológico, cuando fuera necesario, a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula, Cortés

Fecha 8 de agosto, 2022

Firma



Anexo 9: Carta de autorización de la Empresa o Institución



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Lic. María Luisa Martell Canizales
Puesto Laboral: Alcalde
Empresa o Institución: Municipalidad de Puerto Cortés
Dirección principal de la Empresa o Institución: Barrio La Curva, 13-14 calle 2 avenida
Ciudad: Puerto Cortés Departamento: Cortés Día: 9 Mes: Agosto Año: 2022

Estimado Señor(a): María Luisa Martell Canizales

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Finanzas

Hemos seleccionado como tema Plan Estratégico para el Departamento de Desarrollo Económico Local, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: La técnica de encuesta, mediante el instrumento del cuestionario.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


Nancy Gissela Clavysquin Belisle
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 22053015


Thania Larissa Cardona Claros
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 22053009

Por este medio, Municipalidad de Puerto Cortés
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

María Luisa Martell Canizales
(Nombre y sello del Director / Gerente)


Votó. 

Anexo 10: Confirmación del Proyecto Final de Graduación por Asesor Metodológico



HERNANDEZ JUAN MARTIN

...

Para: NANCY GISSELA CLAVASQUIN BELISLE + 1

Sáb 08/10/2022 22:43 [Ver más](#)

Estimadas Nancy Clavasquín y Thania Cardona, he recibido su proyecto de graduación titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS”** el cual reúne los requisitos para continuar su proceso de defensa ante una terna que la Facultad de Postgrado designará en su momento.

Por mi parte, y en calidad de asesor metodológico hemos concluido el proceso. Ha sido un gusto compartir con ustedes en este curso y les deseo el mejor de los éxitos en la defensa de este documento que hoy cerramos en esta primera fase.

Saludos cordiales

...