



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y AJUSTES EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
DE VALLE DE ÁNGELES, FRANCISCO MORAZÁN**

SUSTENTEDO POR:

FREDIS JEOVANNY CASTRO GALEANO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F.M

JUNIO 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

(ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y AJUSTES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE VALLE DE ÁNGELES, FRANCISCO MORAZÁN)

NOMBRE DEL MAESTRANTE: FREDIS JEOVANNY CASTRO GALEANO

Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar la Planeación Estratégica en los Procesos Administrativos y los Ajustes que se deben hacer a la Estructura Organizacional de la Municipalidad de Valle de Ángeles, Departamento de Francisco Morazán, dicha investigación se llevó a cabo durante la gestión 2015-2016. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos que les permita administrar de manera eficiente la Municipalidad.

Se desarrolló este trabajo con dos variables: Planeación Estratégica y Procesos Administrativos, las cuales se conceptualizaron mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Municipal. Por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Municipal, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el período 2015-2016, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 14 empleados y el Alcalde Municipal, se emplearon los instrumentos de revisión documental, observación directa y entrevista.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina que: La Planeación Estratégica aplicada a los Procesos Administrativos en la Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, no se lleva a cabo, ya que no hay un buen funcionamiento de los procesos administrativos y la Gestión Municipal, esto se observó de manera limitada por la carencia de conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para aplicar la Planeación Estratégica y mejorar el desempeño administrativo en la Municipalidad.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, Gestión Municipal, Procesos Administrativos, Investigación y Municipalidad.

GRADUATE SCHOOL

(THE STRATEGIC PLANNING APPLIED TO THE ADMINISTRATION PROCESSES IN THE MUNICIPALITY OF VALLE DE ÁNGELES, FRANCISCO MORAZÁN)

NOMBRE DEL MAESTRANTE: FREDIS JEOVANNY CASTRO GALEANO

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of analyzing the Strategic Planning in the Administrative Processes and the Adjustments that must be done to the Organizational Structure of the Municipality of Valle de Ángeles, Department of Francisco Morazán, said research was carried out during the 2015 -2016 management. Pretending to verify if it continuously and adequately applies its income in a manner that allows an efficient management of the Municipality.

This work was developed with two variables: Strategic Planning and Administrative Processes, which were conceptualized through functions of the Administrative and Municipal Management processes. Due to its level of depth, it is descriptive since it analyzed the performance of the Administrative Process and Municipal Management, because its length in time is cross-sectional, since it was carried out during the period 2015-2016, with a qualitative approach, with quantitative elements, Using empirical and theoretical methods, with a universe of 14 employees and the Municipal Mayor, the instruments used were the following: documental review, direct observation and interview were used.

According to the analysis and discussion of the results where we measured the variables in study, we express the main conclusions to which we arrived an determined such as: The Strategic Planning applied to the Administrative Processes in the Municipality of Valle de Ángeles, Francisco Morazán, is not been carried out, since there is not a good functioning of the administrative processes and the Municipal Management, this was observed in a limited way by the lack of administrative knowledge of the governing bodies that work within the municipality and the little commitment of some of them, In addition, an alternative solution was proposed to implement the Strategic Planning and improve the administrative performance in the Municipality.

Key Words: Strategic Planning, Municipal Management, Administrative Processes, Research and Municipality.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS ya que sin su misericordia sobre mi vida no estaría donde estoy en este momento de mi vida.

A mis hijos Karen Yaisa Castro Hernández, Derek Santiago Castro Hernández y a mi familia ya que ellos formaron parte muy importante en este proceso desde su inicio, me dieron no solo el apoyo moral sino también su comprensión por los momentos que no compartimos, por los días de desvelo que pasaron junto a mí en la materialización de este sueño.

A mi asesor de tesis Ph.D. Sammy de Jesús Castro Mejía por apoyarme no sólo en lo académico y profesional sino también en lo personal, en estos últimos días ha sido un gran apoyo, gracias por cada consejo y por cada corrección porque me enseñaron que de los errores se aprende aún más y surge la perfección.

A la noble institución donde laboro Tribunal Superior de Cuentas ya que a lo largo de estos 10 años de trabajar he aprendido y adquirido los conocimientos que me ayudaron a fortalecer esta investigación y por proporcionarme los recursos a través de mi salario he podido sufragar los gastos de la Maestría.

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento es para con DIOS por ayudarme en todo este proceso desde su inicio hasta la finalización del mismo, gracias a su infinita misericordia veo finalizado un sueño y alcanzado una meta profesional más, a mi DIOS se toda la gloria de este logro.

Gracias a mi familia y amigos por sus palabras de aliento y por sus oraciones para que todo marchara bien.

Gracias a mis maestros por compartir sus conocimientos, experiencias y los consejos de no abandonar este proyecto de vida y culminarlo con la presentación de este trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	6
1.3.1 PREGUNTAS DE ESTUDIO.	10
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	11
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.	11
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	11
1.5 JUSTIFICACIÓN.	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	14
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	14
2.2. SITUACIÓN ACTUAL.	18
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN.	22
2.3.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	22
2.3.2 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	25
2.3.3 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL.	27
2.3.4 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.	28
2.3.5 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.	30
2.3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	31
2.3.7 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD DE VALLE DE ÁNGELES.	32
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.	34
2.5 MARCO LEGAL.	34

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.	40
3.1 CONCEPTO DISEÑO INVESTIGACIÓN.	40
3.2 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN.	41
3.2.1 ES DESCRIPTIVO.	41
3.2.2 ES NO EXPERIMENTAL.	41
3.4 SEGÚN SU AMPLITUD EN EL TIEMPO.	41
3.5 ENFOQUE DEL ESTUDIO.	42
3.6 MÉTODO TEÓRICO Y EMPÍRICO.	43
3.6.1 MÉTODO TEÓRICO.	43
3.6.2 MÉTODO EMPÍRICO.	44
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.	44
3.7.1 POBLACIÓN.	44
3.7.2 MUESTRA.	45
3.8 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	45
3.8.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	46
3.8.2 REVISIÓN DOCUMENTAL.	46
3.8.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.	47
3.8.4 ENTREVISTA.	47
3.9 VARIABLES DE ESTUDIO.	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.	48
4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.	48
4.2 TIPOS DE PLANES.	48
4.3 PROCESO DE PLANEACIÓN.	56
4.4 ORGANIZACIÓN.	58
4.4.1 ESTRUCTURA.	60
4.4.2 ÁREA DE TRABAJO.	62
4.4.3 JERARQUÍA.	66
4.5 COORDINACIÓN.	68

4.6 DIRECCIÓN.	72
4.6.1 COMUNICACIÓN.	72
4.6.2 MOTIVACIÓN.	74
4.6.3 LIDERAZGO.	79
4.6.4 TOMA DE DECISIONES.	82
4.7 CONTROL.	86
4.7.1 MONITOREO.	88
4.7.2 TIPOS DE CONTROL.	90
4.8 ESCALA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	91
4.9 ESCALA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA.	108
4.10 ESCALA DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN.	113
4.11 ESCALA DE TOMAS DE DECISIONES ACERTADAS.	120
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	125
5.1 CONCLUSIONES.	125
5.2 RECOMENDACIONES.	127
BIBLIOGRAFÍA.	128
ANEXOS	131

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar que la Planificación Estratégica es una herramienta que coadyuva al logro de los objetivos de una organización sea esta privada o pública, en tal sentido esta debe estar compuesta en el análisis del entorno, formulación de la estrategia, especificar claramente las metas y la ejecución de la estrategia propuesta.

La evolución de los medios tecnológicos permite que surjan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, siempre buscando métodos con mayor calidad y eficiencia, es por eso que la Planificación Estratégica Aplicada a los Procedimientos Administrativos han surgido como una herramienta para el logro de objetivos en las entidades públicas y privadas, logrando con esto romper con la planificación empírica, y tradicional.

El Gobierno de Honduras transfiere a los doscientos noventa y ocho (298) Municipios, cada año un aproximado de Cuatro Mil Millones de Lempiras (L4,000,000,000.00) para Gastos de Funcionamiento y de Capital. Los cuales no han tenido un impacto positivo en el cambio de vida de los habitantes de los municipios, ya que la el noventa por ciento (90%) de estos carecen de una Planificación Estratégica en los Procesos Administrativos que permitan identificar con claridad las necesidades de mejora continua.

El estudio, que se plantea a continuación “La Planeación Estratégica Aplicada a Los Procesos de Administración en La Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán” tiene gran importancia no solo porque facilita a la Administración Municipal, el proceso de planificación, sino que además por ser un Municipio Turístico, será de utilidad para enriquecer y maximizar sus recursos, incentivándolos hacia la aplicación de la planificación estratégica.

Esta investigación se desarrollará bajo una investigación descriptiva y con un diseño de campo, aplicado a los funcionarios y empleados de la Municipalidad.

Por otra parte, el estudio de la investigación, se estructura en cinco capítulos, el Capítulo I referido al Planteamiento de la Investigación, Introducción, Antecedentes, Definición del Problema, Objetivos del Proyecto y Justificación. En el Capítulo II se desarrollará el Marco Teórico, Análisis de la Situación Actual, Teorías, Conceptualización, Instrumentos Utilizados y Marco Legal. En el Capítulo III, Metodología, que reseña los procedimientos para procesar la información, Tipo y Diseño de la Investigación, la Población, y Muestra; así como también la Técnica de Recolección de Datos y Técnica de Análisis. En el Capítulo IV Resultados y Análisis que sustenta la propuesta, en el cual se analizan los resultados de la aplicación del instrumento que dan lugar para determinar el Capítulo V de Conclusiones y Recomendaciones, seguidamente se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Las administraciones de las Municipalidades de la República de Honduras, a través de los años han venido adoptando procesos sistemáticos que son de buena práctica para mejorar la Estructura de Control Interno en todas sus operaciones para optimizar la distribución de los recursos provenientes de las recaudaciones objeto del cobro de Impuestos, Tasas, Servicios Municipales, Transferencias del Gobierno Central, Subsidios y Donaciones mediante las funciones de los procesos de Planeación.

Es a partir de este propósito que los ciudadanos en cada elección de autoridades municipales están tomando en cuenta los perfiles de las autoridades, con el propósito de elegir funcionarios idóneos dispuestos a trabajar con indicadores de gestión útiles para establecer distintos niveles de referencia y puedan identificar los riesgos, que sirvan para determinar factores claves de resultados y se establezcan puntos de control mediante la implementación de manuales orientados a establecer procesos que faciliten la operatividad de la Organización. Desconocido, (2009), Así como para definir la misión de la organización y sus valores. En cada una de sus decisiones, los líderes deben generar satisfacción en la organización en su equipo para mejorar los resultados futuros. (Gráfica, s/f).

En tal sentido las Municipalidades han fundamentado principalmente la planeación mediante el proceso de elaboración del presupuesto municipal, documento que se formula y se aprueba generalmente mediante una o dos sesiones de Corporación Municipal y que durante su ejecución se puede evaluar el debido cumplimiento, para que en el transcurso

del año se identifiquen las necesidades que se prioricen por exigencia de los residentes del municipio o por decisión propia de las autoridades Municipales.

Estudios revelan que un paso importante para la mejora de la administración municipal va de la mano con la inclusión de las Tecnologías de la Información en los procesos, haciendo la comunicación más efectiva y en tiempo real, integrando todas las áreas y tomando decisiones a corto plazo que facilita la gestión. Las interconexiones con los gobiernos centrales y la desburocratización de los procesos impulsan la eficiencia y la buena gestión en las municipalidades. A su vez las alianzas estratégicas, las planeaciones efectivas, la identificación de necesidades y de fuentes de recursos, así como la construcción de procesos de transparencia en la ejecución, impulsan la administración municipal con un alto rendimiento Departamento Administrativo de la Función Pública, (2013).

Por otra parte, diversos estudios resaltan que la administración Municipal debe descansar sus funciones y su correcta administración en una serie de manuales, procesos, planes de arbitrios, leyes y regulaciones de carácter legales, administrativas, dependientes directamente de las decisiones de las entidades regulatorias y del edil de la municipalidad. Es por ello que los procesos que garanticen la eficiencia y eficacia de las actividades medidas a partir de los elementos mencionados resultan preponderantes en toda administración municipal. Secretaria de Desarrollo Social, (2010).

Es por eso, que basados en este documento se pueden verificar los niveles del cumplimiento del programa municipal en relación al monto de los ingresos y poder también

establecer la fijación de los gastos; se pueden consignar los diferentes tipos de ingresos, demostrando así la capacidad financiera para poder asignar lo que corresponde a los diferentes renglones presupuestarios del Gasto. De ahí que el éxito de la ejecución presupuestaria depende de una adecuada programación con que cuente, La Organización FUDIS, (2006).

En este sentido, según la Ley de Municipalidades y su Reglamento General, los ingresos, los Gastos y las Inversiones de Capital son conceptos importantes en que se fundamenta la Administración Municipal, de lo cual podemos afirmar que en cuanto a los Ingresos, estos son provenientes normalmente de los tributos y que se establecen con carácter obligatorio en general para todo ciudadano que se encuentre en alguna de las situaciones ya definidas y en menor escala los provenientes de las Transferencias del Gobierno Central y de las Donaciones.

También es importante considerar los Créditos conocidos también como préstamos a corto y largo plazo, que representan recursos útiles para que las municipalidades mejoren sus finanzas, y poder hacerles frente a los compromisos; por lo que es recomendable tomar la decisión de endeudamiento cuando los fondos comprometidos se utilicen para proyectos de inversión, ya que mediante la creación de las obras de Inversión capitalizables se fortalece el desarrollo ansiado por el Vecino del Municipio.

De manera contraria a lo que representan los Ingresos están los Gastos que se sufragan en las municipalidades con el propósito de desarrollar sus funciones y cumplir

con las responsabilidades mediante los egresos, que representan una opción para resolver mediante una salida de efectivo el cumplimiento de obligaciones y deberes que, en términos presupuestarios, se traducen en Gasto. Según las Disposiciones Generales de Ingresos y Egresos de La República los egresos no pueden realizarse si no están contemplados en el presupuesto aprobado por la Corporación Municipal se debe elaborar a partir del volumen de Gastos que se puedan cubrir de acuerdo al volumen de Ingresos del periodo; en donde es prioridad, el hecho de considerar que el volumen de gastos sea el equivalente del total de ingresos presupuestados; con el objeto de no encontrarse en circunstancia empíricas de ejecución ocasionando el desfase Financiero Municipal.

Es mediante un plan de desarrollo que se deben incluir los proyectos de Inversión mediante la estructura de financiación ya sea con fondos propios, con préstamos o donaciones nacionales y por organismos internacionales para que los municipios desarrollen obras de Infraestructura durante un período fiscal, para poder cubrir las necesidades básicas que demanda la población Castro, (2002).

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

A continuación, se presentan los hechos relevantes sobre los procesos de Administración en la Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán. Por lo que se incluye los antecedentes y el planteamiento del problema, para determinar circunstancias necesarias en la formulación adecuada de la investigación, así como también el establecimiento de los objetivos, las preguntas, la delimitación del problema y algunas

deficiencias encontradas durante el proceso de investigación, entre otras actividades objeto del presente documento.

La Universidad Tecnológica Centroamericana de la República de Honduras (UNITEC), a través de las autoridades de la Maestría en Finanzas de la Facultad de Posgrado, cuentan con la participación de algunos estudiantes, quienes a través del tiempo han propuesto llevar a cabo proyectos de evaluaciones de varias Municipalidades y poder observar los procedimientos administrativos en funcionamiento que permitan identificar las posibles mejoras que de acuerdo a la conveniencia de las autoridades Municipales pueden fácilmente ponerlas en práctica.

Es mediante el apersonamiento a la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), que se realizó el primer paso, en aras de poder obtener el primer acercamiento a la Municipalidad de Valle de Ángeles, que dio acceso para poder participar en este particular proyecto. Ante ello, se ha observado que los distintos gobiernos, interpuestos por los partidos políticos no han incluido en su agenda la posibilidad de proponer una iniciativa de Ley ante El Congreso Nacional, encaminada a la discusión y aprobación de reformas a la Ley de Municipalidades y su Reglamento General sobre la estandarización de los procesos en las Municipalidades.

A su vez, no ha existido también voluntad política para su consecución de objetivos, políticas definidas y procesos, donde se da el fenómeno que consiste en; a mayor descontrol mejor manipulación de los recursos del pueblo; así mismo se determinan algunas debilidades de la estructura municipal, que muchas veces no son conocidas y se pueden

concretizar con los datos correspondientes a los alcances que a veces es posible obtener, como los relacionados a las dificultades administrativas identificadas en la Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán que dan acceso a conocer lo que se refiere al incumplimiento de las metas de recaudación; versión que las autoridades superiores actuales han mantenido públicamente uno de los principales problemas de la municipalidad, que ser cierta esta versión se podrá justificar parcialmente el cumplimiento de algunas obligaciones de la institución frente a los Empleados, Ex Empleados, Proveedores y Acreedores.

Asimismo, se resalta, que como el origen y la necesidad real de obtener financiamientos en diversas Instituciones Bancarias, han ocasionado que los pocos recursos que se vienen recaudando desde el período del año 2010 a la fecha, se estén consumiendo por gastos financieros originados por los intereses normales y moratorios por préstamos sustanciales obtenidos, y que en opinión de la máxima autoridad se tomaron varias líneas de créditos para ponerse al día con las obligaciones contraídas con personas naturales y jurídicas a quienes se habían venido acostumbrando a ser caso omiso a sus exigencias de cobros por la carencia de procesos administrativos eficientes que establezcan los caminos a seguir en cada actividad inherente a la administración municipal: Sumando a ello, la carencia de procesos relacionados con la decisión tomada informalmente entre algunos regidores para la cancelación de contratos de 50 empleados, sin estimar las erogaciones de efectivo por concepto de prestaciones laborales, y las demandas ejecutadas por los Juzgados de la zona, mismas que han puesto en riesgo los bienes e ingresos de la

Municipalidad por el otorgamiento de múltiples embargos, que han provocado el desequilibrio financiero con que hasta la fecha sufre la Municipalidad.

Todo lo mencionado, se atribuye al incumplimiento de lo que establece la Misión y Visión, ya que la razón fundamental para que no se cumplan estos conceptos es porque no es política de la Institución, difundir desde los niveles más altos hasta los más bajos la planeación estratégica por medio de una comunicación adecuada. De igual forma, los problemas en mención, tales como la no aprobación por parte de la Corporación Municipal de Valle de Ángeles de un manual de descripción de puestos, ya que, al contratar empleados sin control, ocasiona lógicamente la aglomeración de empleados en los departamentos, quienes quedan a la espera de la asignación de las actividades por su jefe inmediato, haciendo procesos de forma empírica por actividades repetitivas.

Por otra parte, resalta el hecho de no planificar formalmente las funciones relacionadas la ejecución del presupuesto, realizándolo en base a referencias de años anteriores para su aprobación, así como para la ejecución de obras de capitalización de las que no se acostumbraba hacer ningún tipo de preclasificación de Firms Constructoras, lo cual ocasiona que ni los mismos empleados de la Institución, conozca el nombre de los contratistas, quienes tanto ellos como las obras que realizan deberían ser de público conocimiento. Se resalta en función de lo anterior, que las deficiencias pasan por la ausencia de personal que verifique el cumplimiento de los planes, metas objetivos ya sean estos formales o informales de la Institución.

Es por ello, que resulta preponderante para la Universidad incursionar en el análisis de los procesos administrativos de la Municipalidad de Valle de Ángeles a fin de establecer criterios de evaluación y de la mejora continua de las funciones gubernamentales.

1.3.1. PREGUNTAS DE ESTUDIO.

A continuación, se dan a conocer las preguntas de investigación las cuales serán desarrolladas a lo largo del estudio.

¿Cuál es la incidencia de la planeación estratégica en los procesos de administración de la Municipalidad de Valle de Ángeles, en función de la planeación, ejecución, monitoreo y control de los recursos públicos?

¿Cuáles son los procesos de Planeación Estratégica presentes en la administración de la Municipalidad de Valle de Ángeles?

¿Cuáles son las deficiencias de los Procesos de Planeación evidentes en la Administración Municipal de Valle de Ángeles?

¿Cuáles son los efectos de la Planeación Estratégica en las operaciones administrativas de la Municipalidad de Valle de Ángeles?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Entender la planeación estratégica como una herramienta fundamental para mostrar una aptitud de cambio en los procesos administrativos que permitan un eficiente control en la Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer una Planificación Estratégica desglosada en los objetivos fundamentales de la Municipalidad de Valle de Ángeles.
2. Explicitar la Planeación Estratégica para poder alinear todos los procesos administrativos de la Municipalidad de Valle de Ángeles
3. Identificar los Procesos de Planeación Estratégica presentes en la administración de la Municipalidad de Valle de Ángeles.
4. Establecer las deficiencias en los Procesos Administrativos evidentes en la administración Municipal de Valle de Ángeles.

5. Contribuir a la mejora de la Transparencia Municipal, mediante la aplicación de la Planeación Estratégica en las operaciones administrativas de la Municipalidad de Valle de Ángeles.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

En cuanto a conveniencia se refiere, el desarrollo de la presente investigación resulta de importancia por la visibilidad a los procesos administrativos que desarrolla la Municipalidad de Valle de Ángeles y las oportunidades de identificar los cuellos de botella y oportunidades de mejora continua que se pudieran detectar.

A su vez, la relevancia social de la investigación se centra en que los sectores sociales son los entes garantes de la ejecución de los recursos que son destinados por el Gobierno Central para el desarrollo económico y local de las municipalidades. En este sentido, la presente investigación, a partir de su abordaje, propone un análisis integral de los procesos y la eficacia que los mismos han tenido. Con ello, cualquier ente natural o jurídico de la sociedad civil podrá establecer la denominada auditoría social.

Las implicaciones prácticas derivadas de la presente investigación se sustentan en los aportes a la consolidación de los procesos administrativos, que se originaran después de su levantamiento, análisis, discusión y mejora continua. Dando paso al establecimiento y cumplimiento de las Leyes, Normas, reglamentos y Manuales que rigen el funcionamiento diario de la Municipalidad.

La utilidad metodológica se fundamenta en el abordaje de la medición de la administración de la Municipalidad de Valle de Ángeles a partir de elementos de la administración de operaciones, la administración como teoría y la administración a partir de la concepción de la administración pública, establecerá parámetros de medición que con el análisis de los factores explicativos que se puedan desarrollar a partir de la misma, evidenciaran una metodología que puede emplearse para ser replicada en otras municipalidades de Honduras.

En cuanto al valor teórico inherente al desarrollo de la investigación se fundamentará en los aportes de contenido derivados de la medición de los procesos administrativos de la Municipalidad de Valle de Ángeles. Dicho contenido puede servir de parámetros para nuevas regulaciones que mejoren la consunción de los objetivos de las administraciones públicas centralizadas y descentralizadas del Estado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Los estudios que a continuación se presentan constituyen referencias validas que de una u otra forma guardan correspondencia con esta investigación.

Al respecto Hernández, Fernández, & Baptista (2014), destacan que la perspectiva teórica “cumple varias funciones en una investigación, tales como: ayuda a prevenir errores que se han cometido en otras investigaciones. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio” (p. 60).

También Arias, (2012), define “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.107).

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se entiende por antecedentes, toda aquella información, trabajos e investigaciones previas al presente, que de manera significativa aportan guías e ideas a la investigación. Conforme a lo expuesto, Tamayo y Tamayo, (2003), definió a los antecedentes de la investigación como “La síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la

misma investigación” (p. 146). A continuación, se presentan algunos de los antecedentes relacionados con el tema en estudio:

Al respecto, Peña, M., y Quatromani, R. (2007), en su investigación en la República hermana de Venezuela, titulada Estrategias Administrativas Para las Contralorías Sociales Basadas en los Principios Constitucional de la Participación Ciudadana Como Forma de Regulación de la Gestión Pública Local. (Caso: Comunidad Luis María Lugo, Municipio Juan Germán Roscio). Presentada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales “Rómulo Gallegos”, el estudio tuvo como propósito diseñar estrategias administrativas para las Contralorías Sociales basadas en el principio constitucional de la participación ciudadana como forma de regulación de la gestión pública local.

En tal sentido, se asumió la investigación como un proyecto factible, apoyado en una modalidad de campo y una revisión bibliográfica. En este contexto, la investigación se desarrolló tomando como base principal la Unidad de Capacitación y Elaboración de Proyectos del Eje de Articulación del Empoderamiento de los Consejos Comunales (EMCOMUNA), ubicado en San Juan de los Morros. Estado Guárico. La técnica de recolección de información empleada fue la encuesta a partir de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, conformado por (25) ítems.

Dentro de este marco, la investigación guarda estrecha relación con la investigación que se está llevando a cabo, debido a que la misma tuvo como finalidad proponer Estrategias Administrativas para las Contralorías Sociales basadas en el Principios Constitucional de la Participación Ciudadana como forma de Regulación de la Gestión

Pública Local. Cabe destacar que, el personal de dicha Unidad no cuenta con un sistema automatizado para llevar el control en la evaluación de proyectos y asignación de recursos para los Consejos Comunales.

También, Gabriel Santana, (2012), en su investigación titulada “Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena”, El objetivo de la presente investigación es describir los principales instrumentos de planificación utilizados en la gestión de los municipios en Chile: el Plan de Desarrollo Comunal, Plan Regulador Comunal y Presupuesto Municipal. Se presentan los principales elementos que consideran los citados instrumentos de planificación y las metodologías que se utilizan para la formulación de cada uno de ellos.

El estudio consideró principalmente el uso de fuentes secundarias de información, para lo cual, se realizó una revisión bibliográfica de autores que han publicado sobre el tema; también se accedió a información a través de los sitios web de los municipios consultados. La información primaria se obtuvo de la Dirección de Administración y Finanzas y de la Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Quinchado, responsables del presupuesto municipal de ese municipio. Además, se utilizó la experiencia del autor de este estudio en el tema, en la calidad de Director del Departamento Secplan del municipio de Quinchao, responsable de la elaboración del plan de desarrollo comunal, plan regulador comunal y presupuesto municipal.

Al realizar la investigación se concluyó que en la mayoría de los casos estos instrumentos solo se elaboran por cumplir con las exigencias legales, en especial en el caso

del Plan de Desarrollo Comunal, no siendo visualizados como un medio para alcanzar una gestión municipal más eficiente. Además, se determinó que en contadas excepciones consideran la participación de la comunidad durante el proceso de formulación, por el contrario, son elaborados a puertas cerradas por el equipo municipal.

Por otro lado, Austacil Tome, (2014), en su tema de Tesis “Manual del Procedimiento para la Compra y Contrataciones de Bienes y Servicios en la Corporación Municipal de Cané, La Paz”, donde la investigación estableció parámetros para la realización de una propuesta para la determinación del proceso administrativo en la compra y contratación de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cané.

Con el objetivo de que los actos y contratos relativos a la compra y contrataciones de bienes y servicios sean plenamente ajustados a la Constitución de la República, así como a las demás leyes relacionadas a la temática. El manual estandarizará los procedimientos administrativos dando respuesta a la necesidad de tener un instrumento donde se encuentra lo preceptuado en la legislación nacional vigente para este caso en particular, poder así cumplir en cabalidad y apegado a la legislación vigente.

El resultado determino la necesidad de incorporar un proceso administrativo estandarizado para la contratación y compra de bienes y servicios. En la Municipalidad de Cané, Departamento de la Paz.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL.

Las municipalidades de Honduras se rigen por la Ley de Municipalidades creada mediante decreto N° 134-90 en la mencionada Ley existen atribuciones, autonomía municipal, objetivos y facultades relacionados con la planificación por ejemplo en el Artículo 12 uno de los postulados de la autonomía municipal relacionado al tema de investigación se encuentra en el numeral 5 que dice “La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales”. En el Artículo 13. Las Municipalidades tienen las atribuciones siguientes: numeral “1) Elaboración y ejecución de planes de desarrollo del municipio”; numeral 18) “Coordinación de sus programas de desarrollo con los planes de desarrollo nacionales”, Artículo 14 numeral 7) “Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio”; Artículo 18 ...elaborar el Plan Regulador...”instrumento de planificación local que definen en un conjunto de planos, mapas, reglamentos y cualquier otro documento gráfico o de otra naturaleza, la política de desarrollo y los planes para la distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, saneamiento y protección ambiental, así como la de construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas”

En el Artículo 25 donde se expresan las facultades de la Corporación Municipal, como se indica en el numeral 4) “Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad” ...7) “Aprobar anualmente el Plan de Arbitrios, de conformidad con la ley...18) planear el desarrollo urbano...

Otro de los pilares fundamentales para desarrollar la planificación estratégica ya que, a él le corresponden las facultades de administración general es el Alcalde Municipal, Artículo 43. Es por ello que este someterá a la consideración y aprobación de la Corporación Municipal, el presupuesto, plan de trabajo anual y plan de arbitrios.

“El Presupuesto es el plan financiero por programas de obligatorio cumplimiento del Gobierno Municipal, que corresponde a las necesidades de su desarrollo y que establece las normas para la recaudación de los ingresos y la ejecución del gasto y la inversión”, (LM, Artículo 92).

El Presupuesto de Egresos debe contener una clara descripción de los programas, sub programas, actividades y tareas, debiendo hacerse referencia en el mismo, a los documentos de apoyo...El presupuesto de Ingresos deberá contener una estimación de los ingresos que se espera del período... (Artículo 93 y 94).

Otro de los puntos importantes de mencionar es que este presupuesto que los 298 municipios del país están obligados a elaborar es remitido una copia a la Secretaria de Planificación, Coordinación y Presupuesto, ahora llamada Dirección General de Fortalecimiento Local adscrita a la Secretaria de Estado en el Despacho de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización.

En el Artículo 39 del Reglamento General de la Ley de Municipalidades encontramos un documento que se relaciona mucho con la Planificación Estratégica,

llamado Plan de Gobierno Municipal, el cual consiste en una “clara y precisa definición de las políticas de gobierno local en todas las áreas del quehacer Municipal, Objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, Priorización de objetivos estratégicos que podrían ser entre otros: a) La readecuación de la organización y funcionamiento de la Municipalidad, b) La elaboración e implementación y seguimiento de los instrumentos normativos de la administración municipal tales como: El Reglamento de Personal, los reglamentos de operación y mantenimiento de los servicios públicos, los manuales de contabilidad presupuesto y auditoría, c) La planificación y ejecución de planes operativos, d) La planificación, ejecución y mantenimiento de los servicios públicos, e) la preservación y control del medio ambiente, f) La integración de la comunidad al proceso de desarrollo municipal” (RGLM, Artículo 39).

Consiente de la carencia de la planificación estratégica en los diferentes municipios del país y de la falta de mejora de las condiciones socioeconómicas de los habitantes de estos el Gobierno Central durante el primer semestre del 2009 y consciente de la necesidad de dar contexto jurídico e institucional a la permanente aspiración de contar con una Visión de País con un horizonte de planeamiento de largo plazo.

Los análisis y consensos iniciados a partir de ese momento, condujeron al establecimiento de un marco conceptual orientado a la conformación de los siguientes instrumentos:

1. Una Visión de País contentiva de Principios, Objetivos Nacionales y Metas de Prioridad Nacional para el período 2010-2038;
2. Un Plan de Nación que cubre una primera fase de la Visión de País (2010-2022) y que se conforma de lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores que marcarán las progresivas responsabilidades de los próximos tres gobiernos en torno a la Visión de País;
3. Una matriz de 58 indicadores, que contiene los criterios cuantitativos a alcanzar y que permiten medir el avance del cumplimiento del Plan de Nación, según cada uno de los lineamientos estratégicos que lo componen, segmentados según al grado de avance esperado al final de cada periodo de gobierno.
4. Un anteproyecto de decreto para la creación del Sistema Nacional de Planeación que actúa como instrumento para la ejecución e institucionalización de la Visión de País y el Plan de Nación y que debe contar, para su debida implementación, con un marco jurídico, una definición institucional y un esquema de funcionalidad operativa;

El diagrama que se presenta a continuación muestra los instrumentos de planificación y las relaciones de precedencia existentes entre ellos. Se incluyen como parte del esquema, los planes de Gobierno que, a partir de la aprobación de la Ley, deberán estar fundamentados, en primera instancia, en el cumplimiento de las metas que se enuncian en el Plan de Nación. Cada Gobierno en su momento, tendrá un compromiso primario de gestión, de cumplimiento y de desempeño, alrededor de los grandes objetivos planteados

en la Visión de País y en el Plan de Nación. Visión de País 2010–2038, (Horizonte de Planificación para 7 períodos de Gobierno Pág. 10-11).

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.

2.3.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas.

“Planeación. -Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (Z. Hernández, 2014, p. 7).

“Niveles de planeación. - El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global. - Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo. - La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes, ejemplo de ello podría ser la planeación que hacen los grupos Carso y Bimbo de México.

Negocio. - Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización. Ejemplo de ello sería la planeación que lleva a cabo Teléfonos de México del grupo Carso o la planeación de algún ingenio azucarero que no pertenece a corporativo alguno.

Funcional. - Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función ventas de Teléfonos de México para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como negocio que pertenece a un corporativo; o la planeación de la función financiera que debe visualizar a futuro cuáles objetivos y qué estrategias tendrán sus áreas de contraloría y tesorería.

Operativo. - Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compraventa. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procesamiento de datos.

Individual. - Como personas también tenemos necesidad de planear nuestra vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursará, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear” (2014, p.14).

“Organización. - Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización” (Amaru, 2009, p. 52).

“Dirección. - El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores” (2009, p.52).

“Control. - El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo” (2009, p.52).

Toda Municipalidad debe de establecer una dirección lógica sobre el uso eficiente de estos procesos ya que de estos depende la sostenibilidad de los municipios del país,

2.3.2 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Por su parte Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, afirman que “La Estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

Armijo (2009) afirma:

Planificación Estratégica. –Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben de recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas”. (p. 5)

“Proceso de la planeación estratégica. -En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la

evolución del término. En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación” (2014, p.10-11).

Ventaja competitiva, - “Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igual o sobrepasar esta ventaja” (2012, p.4).

Visión Estratégica. - “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (2012, p.23).

Declaración de Misión. - “Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (2012, p.27).

Objetivos. - “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (2012, p.27).

Valores. - “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (2012, p.27).

Plan estratégico. - “Un Plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (2012, p.37).

2.3.3 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL.

Para una buena gestión pública es prioritario conocer y aplicar el proceso administrativo que implica planificar, organizar, dirigir y controlar.

Proceso. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s), que son finalmente, los productos o servicios.

Como se hacen los procesos. - Para cada proceso hay que realizar los siguientes pasos:

1. Qué actividades hay que realizar y en qué secuencia para suministrar o prestar los productos y servicios acordados (misión).

2. Quién debe realizar cada una de las actividades.
3. Cómo hay que realizar cada actividad.
4. Cómo medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Como se miden los procesos. -Existen distintas metodologías dentro de la industria del Management; particularmente me quedo con una que tiene un enfoque muy práctico y es la que empleo en mis procesos de consultoría sobre el tema. EL MODELO SAMME:

S Seleccionar el proceso a mejorar.

A Analizar el proceso tal como está, establezca las medidas necesarias.

M Medir los resultados del proceso desde el punto de vista de velocidad, tiempo, costo, calidad, recursos y valor que genera al usuario.

M Mejorar y fijar las metas de mejoramiento del proceso.

E Evaluar el impacto de las mejoras en el proceso.

Este modelo nos ayuda a permanecer centrados, evitar los escollos ocultos y ahorrar tiempo, y energía valiosos. La idea no es que solo lo use para mejorar procesos con problemas, sino que también lo emplee para lograr mayores niveles de excelencia en sus procesos actuales.

2.3.4 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

Los procedimientos administrativos definen la doctrina son “el conjunto de actos preparatorios concatenados según un orden cronológico y funcional, para verificar la

existencia de la necesidad pública a satisfacer y de los hechos que lo crean, así como para oír a los posibles afectados y voceros de intereses conexos, tanto públicos como privados, especialmente estos últimos, con el fin de conformar la decisión en la forma que mejor los armonice con el fin público a cumplir.” (Ortiz, Ortiz, 1081, p.383).

“De manera inicial, corresponde dejar expuesto que el procedimiento administrativo, debe ser considerado como una de las principales herramientas de gestión en la cual se sustentaran las decisiones de la autoridad administrativa, dando de esta manera certeza, transparencia, razón y fundamentación a las mismas.

El procedimiento administrativo, puede identificarse como un conjunto determinado de formas jurídicamente reguladas, cumplidas por y ante los órganos que tienen atribuido el ejercicio de la función administrativa, con el objeto de preparar la emisión de actos que satisfagan en forma directa e inmediata el bien común, en el marco del proceso administrativo.

Los procedimientos administrativos dan lugar a que la Administración Pública alcance sus finalidades como gestora del bien público. Por lo tanto, sería un error considerarlos un fin en sí mismos, ya que sirven para facilitar la acción de la Administración.

Tiene un doble carácter el procedimiento administrativo, dado que por un lado es una garantía administrativa, pues persigue la buena marcha de la Administración, y por el

otro lado es una garantía jurídica dado que afecta o puede afectar al acto administrativo dictado.

Asimismo, en el procedimiento administrativo pueden advertirse dos finalidades que se integran en un único y mismo objeto: a) arbitrar los medios formales por conducto de los cuales se trata de asegurar la mayor eficiencia, acierto y corrección del accionar administrativo y, b) resultar una verdadera garantía jurídica establecida a favor del ciudadano, en defensa de sus derechos o intereses en cuanto pudieren resultar afectados por la actividad de la Administración Pública”. (Silva, 2014, p.5-6).

Es por ello que los procesos de administración municipal deben de estar estructurados y muy definidos para satisfacer las exigencias de los contribuyentes y también para el logro de los objetivos y metas de la Municipalidad.

2.3.5 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE VALLE DE ÁNGELES.

La Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, ha estructurado algunos objetivos estratégicos conforme al pacto municipal ya que consiente el Gobierno Central “que el progreso y desarrollo del país, se construye desde lo local, con amplia participación ciudadana, bajo el consenso, el dialogo y una agenda de trabajo conjunta entre los dos niveles de gobierno”, (PM, Vida Mejor) de allí que la municipalidad establece los siguientes objetivos, misión y visión:

2.3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Desarrollo social, cultural y comunitario. – “Gestionar la implementación de programas de educación integral, artístico-culturales y deportivos, creando instalaciones recreativas, sociales y comunales que permitan la libre asociación y comunicación dentro de las comunidades que eleven el nivel cultural de la niñez, adolescencia y población del territorio, para fortalecer la identidad y estimular los valores cívicos.

Educación. - Apoyar la gestión educativa del municipio fortaleciendo la calidad de la educación haciéndola eficiente y eficaz y de esta manera que contribuya al desarrollo humano e integral del mismo.

Red vial. - Contribuir a la disminución de la vulnerabilidad de la red vial municipal, a través de las mejoras a la infraestructura vial existente, ampliación de la cobertura y disminución del deterioro de las vías municipales.

Servicios públicos. - Desarrollar proyectos que brinden la infraestructura de servicios básicos adecuada, a fin de brindar los habitantes las condiciones sanitarias, mejorando sistemas de agua potable y alcantarillado electrificación adecuadas para mejorar su calidad de vida.

Salud. - Apoyar la gestión de la prestación de servicios de salud, de calidad a las personas con la finalidad de prevenir y recuperar la salud de los habitantes del municipio.

Visión. - Ser un municipio desarrollado en forma sostenible e integral con oportunidades de trabajo, participación social activa de todos los sectores productivos haciendo un buen uso de sus propios recursos para mejorar las condiciones de vida de los habitantes, logrando alianza estratégica con instituciones públicas y privadas, que nos ayudara a tener un impacto, fomentando el desarrollo del municipio a través del turismo involucrando a los ciudadanos en la toma de decisiones propias en pro-del bienestar de nuestros pobladores.

Misión. - Somos una institución con identidad propia que vela por el desarrollo de sus habitantes promoviendo la educación, salud, entorno del medio ambiente y el mejoramiento de la infraestructura fomentando cada vez más la participación ciudadana para la toma de decisiones del municipio y la actuación honesta, eficiente y transparente del servidor municipal al servicio de la comunidad, a la vez brindar y fomentar el desarrollo turístico del municipio apoyando las pequeñas y medianas empresas creando fuentes de trabajo con la creación de microempresas”. (POA, 2016).

2.3.7 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD DE VALLE DE ÁNGELES.

Toda Municipalidad debe contar con una estructura organizacional de acorde a las necesidades que el municipio requiere conforme a los servicios y cobros municipales en tal sentido se determinan las áreas y de una forma general los procesos de las mismas.

Secretaria Municipal. Tiene por objetivo dirigir las actividades de la Secretaría Municipal del Alcalde y de la Corporación Municipal, y desempeñarse como Funcionario de Confianza en todas las actuaciones municipales. Realiza los siguientes procesos:

Gerencia Municipal Procesos. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal. Realiza los siguientes procesos:

Recursos Humanos. Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal. Realiza los siguientes procesos:

Departamento de contabilidad. Tiene como objetivo apoyar la función financiera municipal mediante la ejecución y control de la actividad contable, patrimonial y presupuestaria de la Municipalidad. Realiza los siguientes procesos:

Departamento de catastro. Tiene como objetivo estudiar, analizar proponer y ejecutar las medidas relacionadas con la planificación urbana rural y comunal en relación al cobro de los impuestos y tasas conforme a la Ley de Municipalidades y Plan de Arbitrios. Realiza los siguientes procesos:

Departamento de Control Tributario. Es el Departamento de encargado de ejecutar la administración tributaria municipal que comprende el registro de contribuyentes, atención a los mismos, la facturación, la cobranza y la auditoría fiscal. Realiza los siguientes procesos:

Departamento de Compras y Suministro. Se encargará de suministrar bienes, materiales y servicios a los diferentes departamentos de La Municipalidad, para garantizar su buen funcionamiento. Dichas compras se efectuarán mediante licitaciones públicas.

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El método de recolección de datos a utilizar, permite generar confiabilidad y validez, ya que está planificado para una muestra probabilística calculada de 57 personas en total y será aplicada en la ciudad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán con el fin de determinar si la población de este municipio percibe que la municipalidad ejecuta sus proyectos y destina los ingresos obtenidos mediante la recaudación de ingresos y de las transferencias del Gobierno mediante una planificación estratégica.

2.5 MARCO LEGAL

Ley General de Administración Pública. -El 27 de octubre de 1986 el Congreso Nacional, “CONSIDERANDO: Que es imperativa la emisión de un instrumento legal que contemple las normas que ordenen con sentido moderno los órganos y entidades de la Administración Pública y, que, a su vez, prevea, los mecanismos que hagan viables y efectivas las decisiones políticas.” Aprobó la “Ley General de la Administración Pública”,

Decreto Número 146-86, el cual establece en su Artículo 7. Los actos de la Administración Pública, deberán ajustarse a la siguiente jerarquía normativa: 1) La Constitución de la República; 2) Los Tratados Internacionales ratificados por Honduras; 3) La presente Ley...”, es decir un rango superior a todas las otras leyes de la República.

Ley Orgánica de Presupuesto. -La Ley Orgánica del Presupuesto aprobada mediante Decreto Legislativo No.83-2004 representó el primer esfuerzo para la organización sistémica del proceso presupuestario, en el contexto de la implantación del Sistema de Administración Financiera Integrado.

- a. Define el presupuesto como un instrumento de gestión por resultados y establece el rol de las Unidades de Planificación y Gerencias Administrativas de las Secretarías de Estado en el proceso presupuestario.

- b. La Ley Orgánica define que el Subsistema de Presupuesto se sustentará en: i) el Plan Nacional de Desarrollo, ii) el Programa Financiero de Mediano Plazo y el Presupuesto Plurianual, iii) el Marco Macroeconómico, iv) los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos Anuales. Estos instrumentos deben estar interrelacionados, reflejando las prioridades y metas del Gobierno (Artículo 9).

Ley para el Establecimiento de la Visión de País y la adopción de un Plan de Nación para Honduras. -En febrero de 2010 el Congreso aprobó mediante Decreto Legislativo No. 286-2009 la Ley para el Establecimiento de la Visión de País y la adopción

de un Plan de Nación para Honduras, creando a la vez la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN). Mediante esta Ley, se definen las rutas críticas de mediano y largo plazo para conducir el proceso de planificación del desarrollo, el cual consta de tres elementos complementarios y armónicos entre sí:

- a. Visión de País, con objetivos y metas al año 2038.
- b. Plan de Nación, con lineamientos e indicadores de avance.
- c. Plan de Gobierno, con vigencia de 4 años.

La Ley le otorga a SEPLAN, en la actualidad a la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, las funciones de:

- a. Asesorar a la Secretaría de Finanzas en los trabajos de codificación presupuestaria que deben efectuarse para la mejor asignación de recursos en el cumplimiento de la Visión de País y el Plan de Nación.
- b. Certificar que el Presupuesto de la República esté alineado a la Visión de País y Plan de Nación.
- c. Implementar la Ley de Ordenamiento Territorial aprobada mediante Decreto Legislativo No.180-2003 la cual aborda la planificación desde una perspectiva participativa, regional y sectorial.

Ley para Optimizar la Administración Pública Mejorando los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. -En enero del 2014

el Congreso Nacional modifica la Ley General de la Administración Pública, a través del Decreto 266-2013 “Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorando los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. Esta reforma es trascendental porque le confiere al Presidente de la República poderes anteriormente reservados al Congreso Nacional para crear, modificar o suspender entes de todo tipo, lo cual viene a facilitar la transformación de la estructura del Poder Ejecutivo. Así mismo, son importantes las reformas en materia de competencias administrativas relativas a la planificación y el presupuesto las cuales se transfieren y concentran en una nueva concepción orgánica alrededor de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno.

Esta Ley facilita que el Ejecutivo continúe con la transformación orgánica de la administración pública, el cual “debe de tomar las medidas que sean necesarias para lograr que los planes, políticas, proyectos y programas se cumplan, para lo cual debe de crear o modificar las instancias de conducción que estime necesarias.” (Artículos 1 y 6).

Decretos Ejecutivos. -Al iniciar el Gobierno en el 2014, el sector público dispone además del Decreto 266-2013 de un conjunto de Decretos Ejecutivos que norman la organización del Gobierno, dando origen a una reorganización institucional que crea la Secretaría de Coordinación General de Gobierno y de siete Gabinetes Sectoriales.

1. La Secretaría de Coordinación General de Gobierno tiene las siguientes competencias (Decreto Ley 266, Artículo 29):
 - a. Auxiliar al Presidente de la República en la coordinación de la Administración Pública.

- b. La planificación estratégica en el marco de la Visión de País y Plan de Nación.
 - c. La definición de las políticas generales de Gobierno.
 - d. La asignación de los recursos para el logro de los objetivos y metas sectoriales.
 - e. Los mecanismos y procedimientos de seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión de Gobierno.
 - f. Recomendar al Presidente de la República cómo mejorar la eficacia y el impacto de las políticas y programas de Gobierno.
 - g. Las estadísticas nacionales.
2. Creación de los Gabinetes Sectoriales (PCM 01-2014, Artículos 2-8):
- a. Gabinete Sectorial de Gobernabilidad y Descentralización.
 - b. Gabinete Sectorial de Desarrollo e Inclusión Social.
 - c. Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico.
 - d. Gabinete Sectorial de Infraestructura Productiva.
 - e. Gabinete Sectorial de Conducción y Regulación Económica.
 - f. Gabinete Sectorial de Seguridad y Defensa.
 - g. Gabinete Sectorial de Relaciones Internacionales
3. Los Coordinadores de los Gabinetes Sectoriales estarán a cargo de (PCM 01-2014, Artículo 11).
- a. Alineamiento de las instituciones bajo su coordinación con la planificación estratégica y el presupuesto.
 - b. Aprobar la Planificación Estratégica y Operativa Sectorial.
 - c. Recomendar la asignación de techos presupuestarios.

- d. Analizar y proponer las modificaciones del presupuesto conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Presupuesto.
- e. Remitir información sobre seguimiento y evaluación institucional.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

En este capítulo se describen diferentes aspectos relacionados con la metodología empleada para la elaboración de este trabajo. Por otra parte, se indica la población y muestra seleccionada, la descripción de los métodos, técnicas e instrumentos que fueron usados para recoger los datos requeridos los cuales fueron validados y analizados una vez aplicados los instrumentos.

En esta investigación será de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones y dar respuesta al problema de estudio mediante posibles soluciones que sirvan a la Municipalidad como acciones de mejora. Utilizando también el método científico ya que es una investigación científica y el método empírico ya que muestra a la que le aplicaremos los instrumentos son empleados con conocimientos administrativos adquiridos a través de la práctica.

3.1 CONCEPTO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008).

3.2 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 ES DESCRIPTIVO.

Porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la Municipalidad, y así poder plasmar la mejora posible con la información más fiel. El “Estudio Descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (2014, p.92)

3.2.2 ES NO EXPERIMENTAL.

Ya que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de esta. Según (Hernández, Sampieri, 2014). Es aquella que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

3.3 SEGÚN SU AMPLITUD EN EL TIEMPO.

Es una investigación de corte transversal ya el período de análisis será del año 2015 al 2016.

3.4 ENFOQUE DEL ESTUDIO.

Según: (Malhotra, 2008) “Es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema”.

Se determina en este capítulo la identificación o uso del enfoque cualitativo, ya que se realizó un conjunto de prácticas interpretativas que convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones y recopilación de datos entre los participantes, como la realización de entrevistas, revisión de documentos, encuestas y evaluación de la experiencia personal.

Se clasifica como naturista por que se estudia los objetos y seres vivos en su contexto o ambiente natural.

El investigador se introduce a la experiencia individual de los participantes, siempre consiente en el fenómeno estudiado.

3.5 MÉTODO TEÓRICO Y EMPÍRICO.

3.5.1 MÉTODO TEÓRICO.

Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo, 1994). Es decir, un proceso lógico y conciso tomando en cuenta toda la información necesaria sobre el tema de investigación.

También se utilizará de cierta manera el método teórico: ya que, según (Corea, N. 2005). “Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados”. Es necesario este método porque se debe contrastar el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudiera encontrar en Internet.

Por lo tanto, las aplicaciones de estos dos métodos proporcionan las respuestas a preguntas sobre un problema específico aclarando la incertidumbre que se tenía sobre el problema planteado.

3.5.2 MÉTODO EMPÍRICO.

Este lo concibe Francisca de Carales, citada por Sequeira, V. (2003), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificada y consignada los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Este estudio se recomienda porque se recolectará información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas, encuestas, y observación al proceso gerencial y administrativo de la Municipalidad.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.7.1 POBLACIÓN.

Según (Balestrini, 1997, p.124); la población se entiende como “la totalidad de un conjunto de elementos, seres y objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción”.

En ese sentido la población está constituida por una totalidad de veintiún (21) empleados, como se muestra a continuación.

Cuadro 1.

Descripción del Puesto	Cantidad
Regidores Municipales	6
Alcalde Municipal	1
Vice Alcaldesa Municipal	1
Auditoría Interna	1
Recursos Humanos	1
Tesorería Municipal	1
Secretaría Municipal	1
Unidad Técnica	1
Departamento de Contabilidad	1
Departamento de Presupuesto	1
Departamento de Compra	1
Departamento de Catastro	1
Departamento de Tributación	1
Unidad Municipal Ambiental	1
Unidad de Saneamiento y Agua Municipal	1
Desarrollo Social	1
Total	21

Distribución de la Población objeto de Estudio.

Fuente: Archivo de Secretaria (2016).

3.6.2 MUESTRA

Con respecto a la Muestra (Balestrini, 1997, p.128), la define como “una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”

3.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información (Yuni, 2006, pág. 33).

Es decir que es la forma que se utiliza para poder recolectar la información de tal forma que nos sea útil para resolver el problema de investigación.

3.7.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a) Revisión documental: se aplicará esta técnica debido a que la información utilizada, fundamenta la base teórica del informe.

b) Entrevista: es una excelente técnica por medio del cual se podrá hablar con el Alcalde Municipal y los diferentes jefes de departamentos dueños de los procesos administrativos.

c) Se empleó diferentes técnicas y estrategias de obtención de información y datos relevantes que enriquecieron la realización de instrumentos como:

3.7.2 REVISIÓN DOCUMENTAL.

Según Sabino (1999): “Es una técnica cuyo propósito está dirigido a racionalizar la actividad investigativa para que esta se realice dentro de las condiciones de autenticidad de la información que se busca”. Se aplicó esta técnica debido a que la información utilizada, fundamenta la base teórica a la investigación.

3.7.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.

Según Tamayo (2002):” Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Es muy importante para el desarrollo del trabajo, ya que a través de esta se puede visualizar el proceso Administrativo y las condiciones del lugar.

3.7.4 ENTREVISTA.

La entrevista es la “técnica que... hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados” (Paladino Salinas, 2005, p. 104).

La entrevista es una excelente técnica por medio de la cual se dispone hablar con las diferentes personas que manejan la información. El objetivo de esta es la de recaudar la mayor cantidad de información posible en los diferentes departamentos de la municipalidad, sobre los procesos que llevan a cabo dentro de la misma.

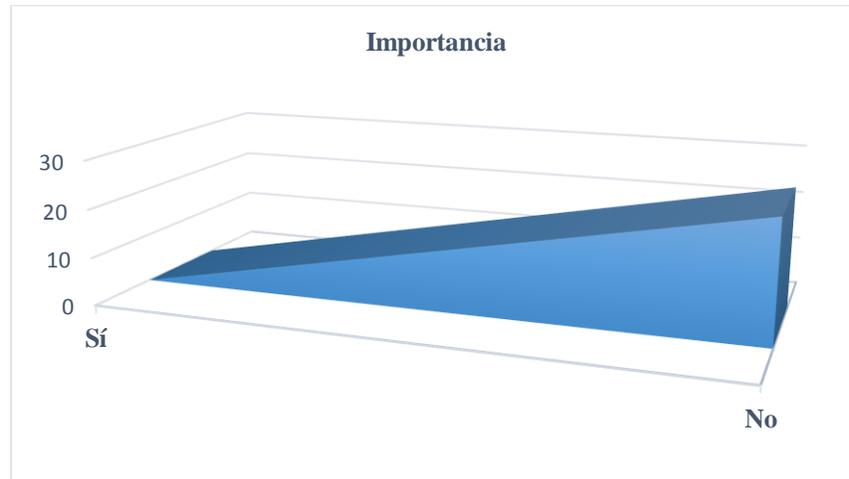
3.8 VARIABLES DE ESTUDIO.

Las variables de estudio relacionadas con el trabajo son:

- Planificación Estratégica
- Procesos Administrativos

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.



Grafica N° 1, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta ¿Tiene usted conocimientos sobre los planes, que se elaboran en la Municipalidad?, de acuerdo al resultado, se observa que el 100% admiten no tener ningún conocimiento sobre lo que representan los planes que se elaboran en la municipalidad.

ANÁLISIS.

Todas las decisiones se toman en base al Presupuesto Aprobado y a la ejecución presupuestaria que, los empleados de presupuesto están pendientes por los imprevistos y cambios los cuales no son informados con anticipación, pero si al final del año son aprobados por la

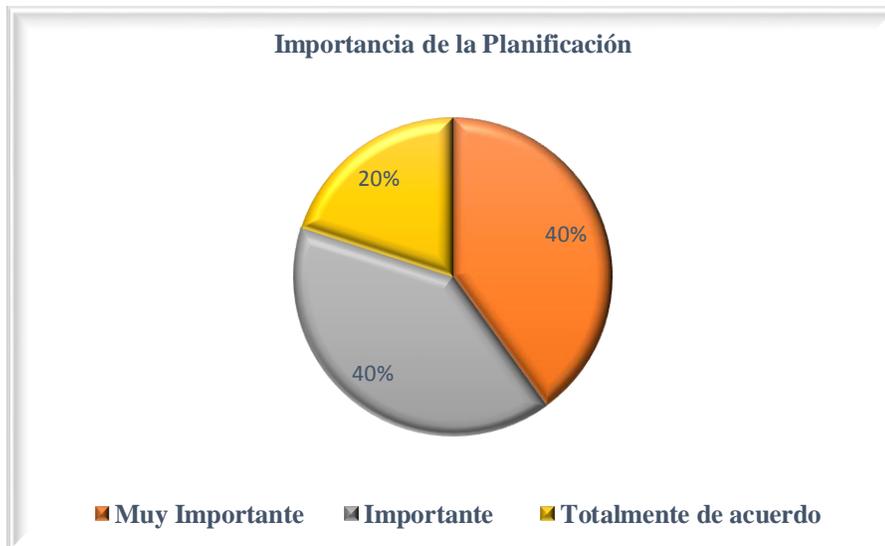
Corporación Municipal. La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas.(Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 2).

Para el Alcalde Municipal la Planeación es la etapa donde se fijan las metas u objetivos y la manera de cómo conseguirlos. Todas las dependencias de la Municipalidad desconocen la importancia de la planeación. Ya que es la primera etapa del proceso administrativo donde se toman las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Para que la Administración Municipal pueda organizar, dirigir y controlar, antes deben elaborarse planes que provean dirección y propósito a la Municipalidad donde se plasme qué debe hacerse, cuándo y cómo se hace y quién lo hará.

Con la planeación se facilita el crecimiento de la Municipalidad se reducen los riesgos y se aprovecha eficientemente los recursos y el tiempo.

Tomando en cuenta el resultado de la entrevista, es necesario e importante la participación de los empleados de la **Municipalidad** en todos los procesos administrativos y financieros para que se puedan fortalecer las decisiones y encontrar soluciones a las problemáticas que se presenten ya que ellos por ser los dueños del proceso son los primeros en enterarse de las situaciones anómalas y con su opinión ayudarán a mitigar los errores que a diario se ejecutan en la **Municipalidad**, todos los empleados que procesan, contabiliza, registran y ejecutan son de

importancia por lo tanto, es necesario que ellos tengan conocimiento de los planes futuros de la Municipalidad.



Grafica N° 2, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

De acuerdo con la pregunta ¿Qué importancia le concede usted a la planeación en su Municipalidad?, observamos que los resultados de los encuestados, prevalecen de la siguiente manera: Muy Importante 40%, Importante 40% y Totalmente de Acuerdo 20%, lo que demuestra que los empleados y funcionarios tienen conocimientos sobre concepto de la planeación, Torres Hernández & Torres Martínez, (2014) afirma: “La planeación es el primero de los cinco elementos administrativos de Fayol para poner en orden y hacer eficiente cualquier organización” (p. 95).

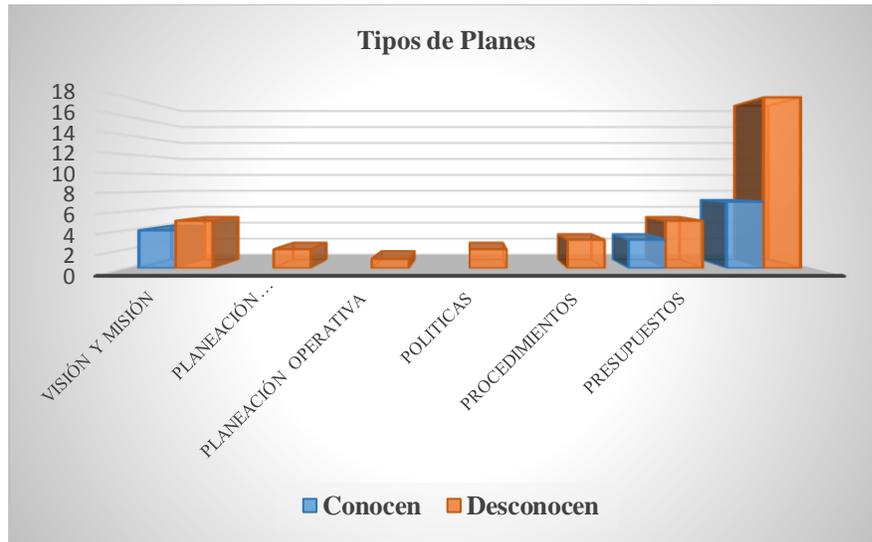
Según: Carroll, (2011), “Proyecta a la empresa a corto, mediano y largo plazo, para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas” (p.12).

ANÁLISIS.

Conforme a los resultados el Alcalde Municipal, reconoce que la mayoría de los empleados le dan importancia a la planificación y que para la participación de estos realizará un nuevo sistema de comunicación para que se agrupen y participen los empleados claves en todos los procesos administrativos y así se puedan desarrollen planes que ejecutará en el futuro la Municipalidad.

La no planificación entre los empleados, se inclinan directamente a la inestabilidad y la falta de interés de la administración unos al ejercer sus labores y otros al de no involucrarse en los planes que elabora la Municipalidad, esto dificulta el cumplimiento de sus deberes en sus puestos de trabajo, la mayoría de ellos consideran que la planeación es de mucha importancia en la institución y aducen que es más si ellos se encuentran involucrados en las decisiones que se vayan a tomar.

4.2 TIPOS DE PLANES.



Grafica N° 3, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

De conformidad a la gráfica N° 3, con respecto a la pregunta: ¿Qué tipos de planes se elaboran en la Municipalidad?, los resultados dieron los siguiente: solo 78% Desconoce de estos planes y el 22% conocen conceptualmente su importancia sobre estos.

ANÁLISIS.

La misión y la visión definen la base de la Municipalidad representando ¿por qué? y ¿para qué existen?; son dos herramientas fundamentales para la administración municipal sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La Misión es la razón de ser de la Municipalidad, el motivo por el cual existe; las características de la Misión son: amplia, concreta, motivadora y posible, pero

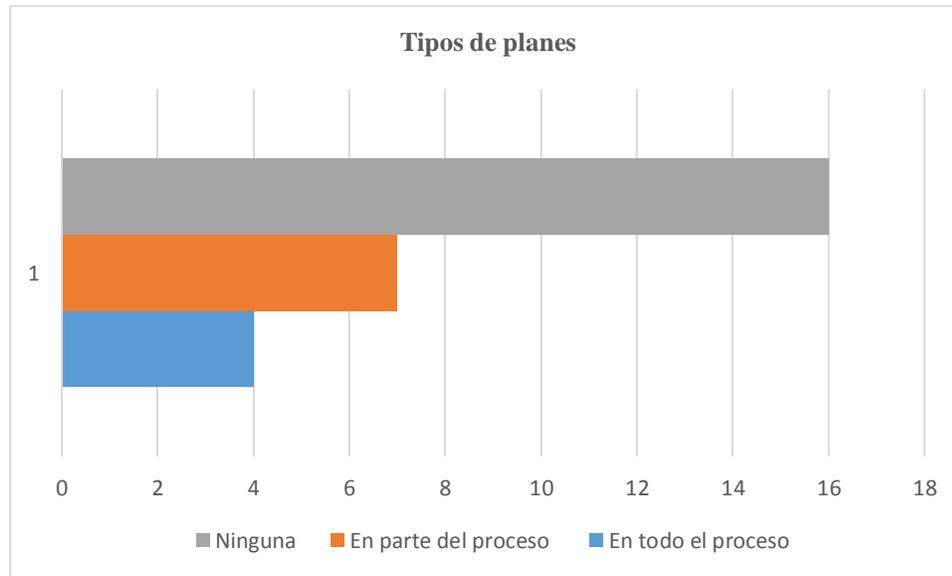
en este caso la Municipalidad tiene definida dos Misiones y dos Visiones una en el POA y otra en el Manual de Funciones.

La Ley de Municipalidades expresa elementos importantes como los objetivos de la Municipalidad de allí deberían de partir con su Misión y Visión, porque es en esa ley donde se define en si el concepto de las municipalidades. Está claro que todo el personal desconoce la Misión y Visión de la Municipalidad ya que actualmente no se ha determinado cuál de las dos es la vigente. El Alcalde afirma que es lo ideal que ellos se aprendieran la Visión y la Misión para que todos trabajen en función de ellas. Ya que una Municipalidad sin Misión ni Visión u Objetivos bien definidos, es una Alcaldía que no tiene planes ni metas que trazar.

En la observación realizada, se constató que, en las instalaciones de la Municipalidad, no se encuentra la Misión y Visión en medios visibles, para que todos puedan tener acceso a ella. Una de las propuestas sobre la Misión y Visión para la Municipalidad de Valle de Ángeles, es la siguiente:

Misión: ¿Quiénes somos? Somos la Municipalidad líder del Municipio de Francisco Morazán, donde los servicios que ofrecemos se diferencian por su presentación y calidad, demostrando ser los mejores de la región, en vista de satisfacer a nuestros contribuyentes actuales y futuros tanto nacionales e internacionales.

Visión: Ser la Municipalidad líder en Turismo del País, llegar a niveles competitivos mundiales, que brinde productos y servicios de acuerdo a las tendencias del mercado global, teniendo como base procesos bien estructurados, a través de una gestión de calidad en todos los niveles.



Grafica N° 4, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En vista de la pregunta ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación de la Municipalidad?, los resultados demuestran que el 100% no son tomados en cuenta. Según: Rodríguez & Martínez, (2011).“La planeación, una vez establecida mediante diversos tipos de planes, genera el compromiso de los miembros para conducirse por el sendero marcado por ella, lo cual le da unidad de dirección a toda la organización”. (p. 170).

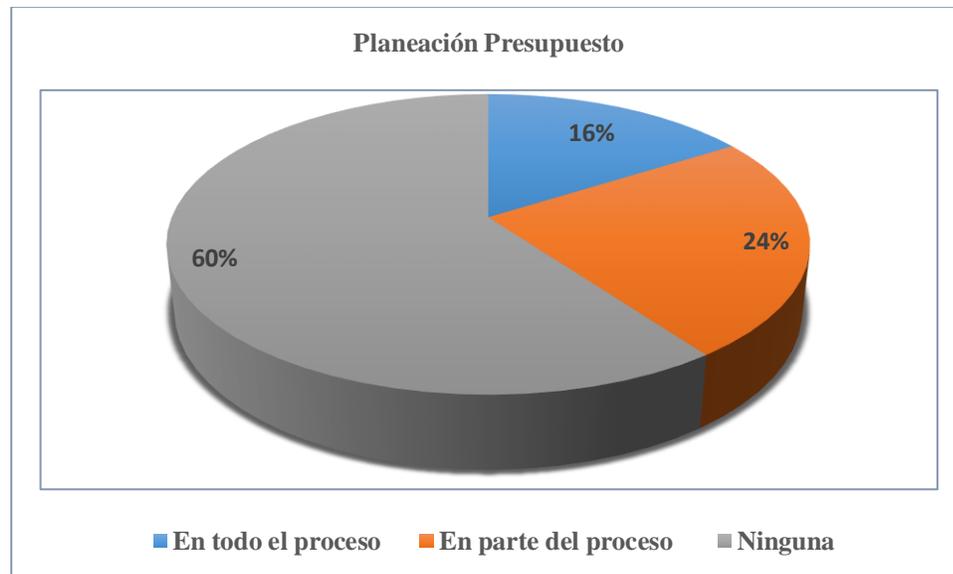
ANÁLISIS.

La Planeación es muy importante para el logro de los objetivos por lo que es vital contar con el apoyo del personal indicado, ya que se requiere de experiencia por los tipos de decisiones que hay que tomar no todo el personal es apto para procesar y generar información oportuna para la toma de decisiones.

Al realizar la encuesta al Alcalde Municipal, se considera la participación de los empleados municipales como un elemento importante en la gestión municipal, dice que la Corporación Municipal no pueden dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras tanto los empleados municipales por su parte, cuentan con una experiencia y un conocimiento de primera adquirido mediante la práctica diaria y de las capacitaciones que organismos como la AMHON y SDHJGD y Tribunal Superior de Cuentas imparten en gestión municipal. Por lo tanto, es necesario una estrecha colaboración entre los empleados y la Corporación Municipal para encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes.

Se considera que la Municipalidad debe de tener alternativas para su mejora continua, tomando en cuenta la opinión de todos los trabajadores municipales donde se operan y se elaboran las transacciones de ingresos y gastos, de manera que estos puedan sentirse parte de las decisiones de la Municipalidad.

4.3 PROCESO DE PLANEACIÓN.



Grafica N° 5, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es su participación en la preparación del presupuesto de la municipalidad? del total de encuestados, el 60% respondieron que en ningún momento se les pidió la participación para la elaboración del presupuesto municipal, un 24% en parte del proceso y el 16% si afirma que se les toma en parte para la elaboración del presupuesto, Según: Cárdenas y Nápoles, (2008). “Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía” (p. 23).

ANÁLISIS.

Es importante el involucramiento y considerar todas aquellas áreas que recaudan ingresos y que generan gastos para poder cumplir con objetividad lo que se piensa proyectar al futuro.

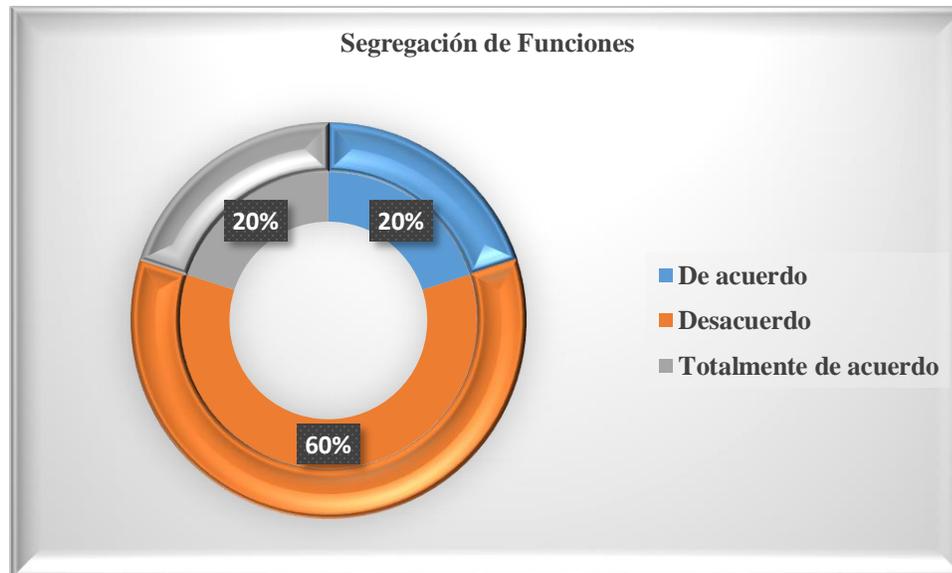
Es de valiosa ayuda que, en la preparación del presupuesto de operaciones financieras y de inversión se involucre al personal con cargos de jefatura de igual forma involucrar al personal de menor rango, pues son ellos quienes ejecutarán los programas y es de resaltar que la información que ellos manejan resulta ser valiosa para la planeación.

La Municipalidad, debe considerar siempre la colaboración de los empleados, ya que al contar con ellos, están dando credibilidad para nuevas alternativas y soluciones, ellos son los que están al frente de la Municipalidad y tienen conocimiento de las necesidades presupuestarias de cada área, en muchas Corporaciones Municipales se acostumbra a no tomar en cuenta la opinión de los empleados ya que consideran que el presupuesto es confidencial y el mismo no debe estar en manos de empleados de jerarquías menores.

Pero no comprenden que al tomar en cuenta la opinión de los empleados se puede mejorar los servicios y la administración de los bienes propiedad del Estado.

4.4 ORGANIZACIÓN.

Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional; la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada a la consecución de metas con base a un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.(Franklin Fincowsky, 2014, p. 4)



Grafica N° 6, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta: ¿Considera que sus actividades laborales, están correctamente definidas?, conforme a la gráfica, nos indica que 60% se encuentra en desacuerdo, el 20% en de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo. Con esto nos lleva a comprender más detallado en si lo que se considera motivación laboral, para ello según: Reeve, (2010).

El estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. (p. 6).

Según: Hernández y Rodríguez, (2006). “Para lograr sus objetivos, las empresas públicas y privadas deben dividir el trabajo total en operaciones similares, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtareas y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización” (p. 121).

ANÁLISIS.

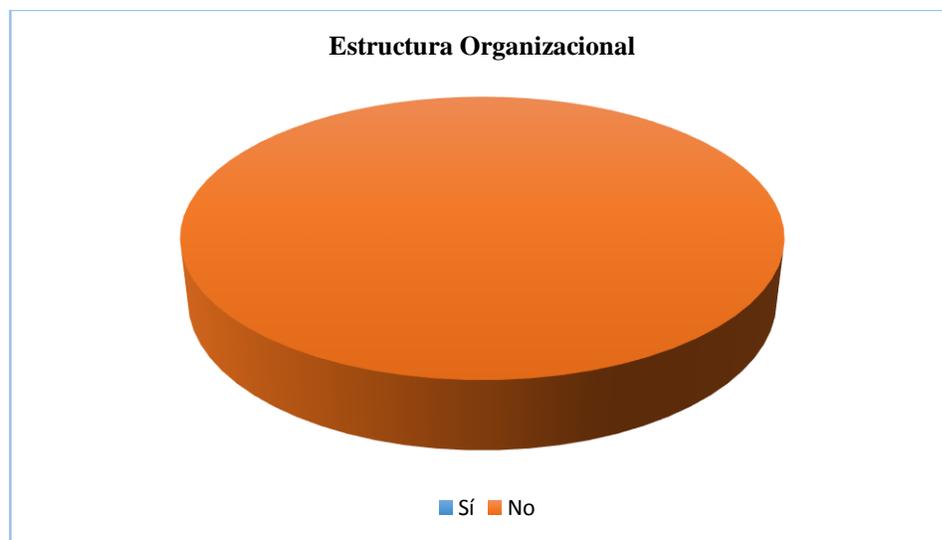
El Alcalde Municipal, argumenta que la motivación es muy importante ya que los empleados, no podrá ejercer con exactitud sus funciones en cualquier área de la Alcaldía.

A medida que se fue realizando la encuesta, se observó que algunos empleados no están conformes a sus puestos de trabajos, ya que según ellos cada trabajador debe estar ubicado según el conocimiento o experiencia que poseen, esto debido a que en las Municipalidades existen las influencias políticas para colocar a personas sin experiencia solo por el hecho de haber trabajado en las campañas políticas por lo que según ellos no existen políticas definidas para el reclutamiento del personal idóneo, esto conlleva a que se presenten desánimos en las áreas de trabajo y no den el resultado satisfactorio en sus puestos, ya que existe excesiva carga de trabajo en algunas áreas y en otras no; provocando un desgaste de algunos empleados.

En vista a lo observado, sugerimos a la Municipalidad, tomar en cuenta el conocimiento de cada individuo o experiencia antes de colocarlo en un puesto, ya que se entiende que un empleado

ubicado en áreas que no está de acuerdo a sus conocimientos, será un trabajador sumido al desánimo y esto conlleva a una baja productividad y calidad laboral, se observó que existe coordinación del trabajo, pero con inconformidad en algunos puestos.

4.4.1 ESTRUCTURA.



Grafica N° 7, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta: ¿Conoce el Organigrama de la Municipalidad? En base al resultado de la encuesta que se realizó a los empleados de la Alcaldía, observamos que el 100% de los empleados desconocen el Organigrama de la Municipalidad según: Franklin Fincowsky, (2014).

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus

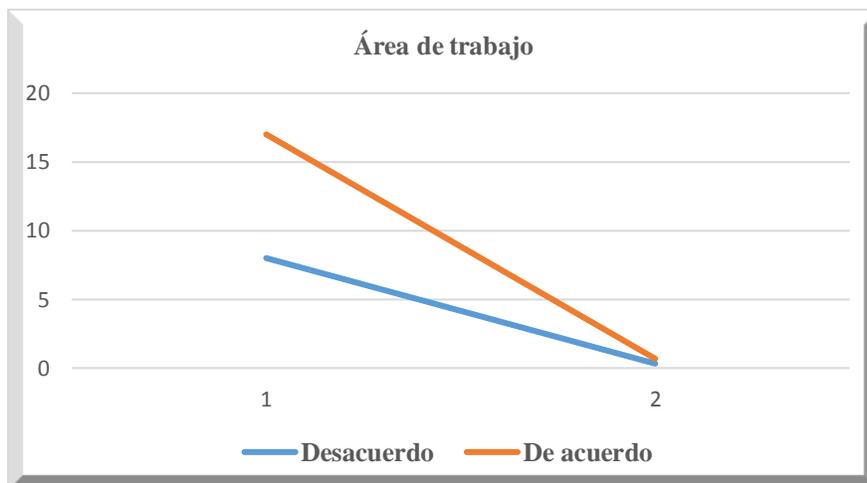
relaciones, niveles jerárquicos canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p. 124).

ANÁLISIS.

En cuanto al organigrama el Alcalde Municipal, nos detalla su opinión sobre la importancia de este, en el cual abordo lo siguiente: El organigrama es de gran importancia en las Municipalidades para describir el nivel de autoridad que posee cada órgano directivo y de cómo las líneas de mando se desplazan a través de cada área, para el logro de los objetivos en la Municipalidad existe un organigrama pero que este se está actualizado ya que existen áreas que no están incluidas.

Se le notificó el resultado al Alcalde del desconocimiento que tienen los empleados municipales del organigrama y no está de acuerdo con el resultado ya que como máxima autoridad ejecutiva aduce que la mayor parte de los empleados, tienen conocimiento sobre el nivel de jerarquía ya que existe un organigrama dentro de la Municipalidad, según lo observado existe áreas aun no definidas en el organigrama como el Área de Turismo a pesar de que este es uno de los municipio turístico de importancia en el departamento de Francisco Morazán, otras de las áreas no observadas son las de Asesoría Legal ya que es indispensable tener un asesor en materia legal por los diferentes conflictos legales que se presentan en el municipio y la Gerencia Administrativa que vendría a coadyuvar la escasas de planificación estratégica que posee la institución es estos momentos.

4.4.2 ÁREA DE TRABAJO.



Grafica N° 8, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme al resultado del análisis de la pregunta: ¿Cree usted que el puesto de trabajo que desempeña, es el más adecuado? Los resultados obtenidos reflejan que un 32% están en desacuerdo sobre la función que realizan en la Municipalidad, mientras que la otra parte el 68% se encuentra conformes de su función, lo que indica que su mayoría están motivados en el puesto que desempeñan. Por otra parte, el Alcalde reafirma que existe una preocupación, ya que el trabajador no está cumpliendo con sus metas establecidas en cuanto al puesto que desempeñan.

ANÁLISIS.

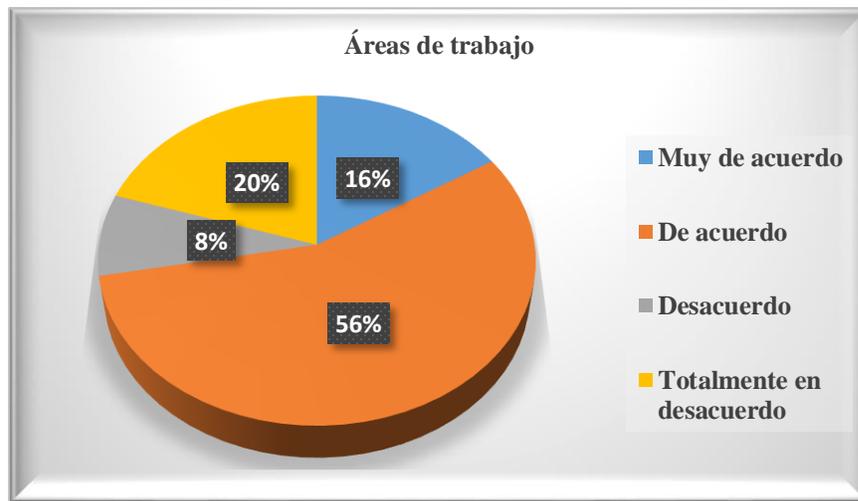
Según el Alcalde, para los cargos administrativos y de confianza sean colocado las personas idóneas para desarrollar las funciones encomendadas y se han asignados de acuerdo a su nivel de conocimientos y profesionalismo, por lo que el modelo más adecuado para motivar a estas personas es ascenderlas a otro nivel de cargo o aumentarles el salario.

A medida que se llevaba a cabo esta entrevista en la municipalidad, se observó que no todos están consciente de sus funciones a pesar de que existe un **manual de puestos y salarios** algunos poseen experiencia y conocimiento más que otros y están en puestos que no corresponden otros por su edad están conscientes que no se les debería de atribuir mucha carga de trabajo por lo que se observó inconformidad lo que indica un desánimo y según algunos porque no hay muchas fuentes de trabajo en el municipio si no ya días hubiesen dejado ese trabajo.

Por lo que sugieren a través de esta investigación se recomiende una nueva técnica de trabajo como un sistema de motivación, donde puedan sugerir que los nuevos cargo u oportunidades de asensos sea conforme a sus conocimientos y experiencia laboral.

Conforme a esto el Alcalde Municipal, ve considerable la opinión de los empleados, y lo que pretende hacer es una nueva metodología en cuanto a actualizar y adecuar las funciones de acuerdo a la naturaleza del puesto, elaborar un Manual Interno de Trabajo donde se especifiquen

con claridad que los empleados con conocimiento y experiencias deberán ocupar los ascensos de puestos, remunerar con bonos a los empleados que de manera eficiente desempeñan su trabajo, como una forma de compensar su esfuerzo. Además, agrega que a través de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se considera estabilidad laboral a todos los empleados que realizan funciones administrativas de confianza.



Grafica N° 09, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

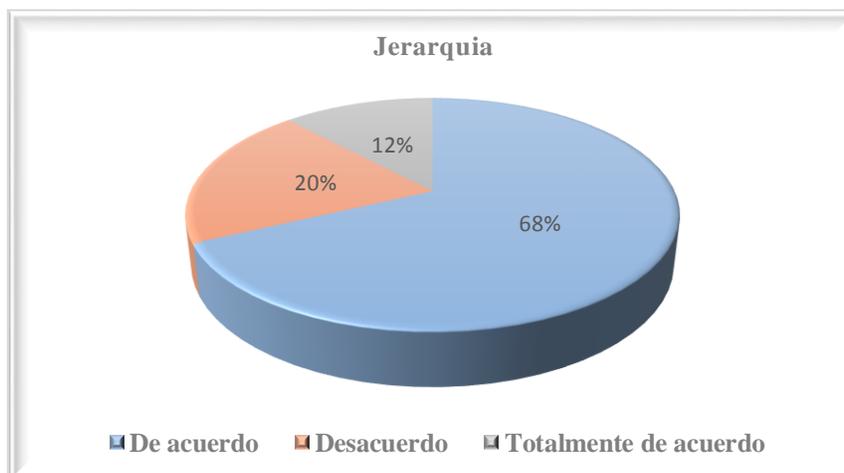
De conformidad a la pregunta: ¿Considera usted que están bien definida las Áreas de Trabajo de la Municipalidad?, de estos se obtuvo que el 8% de los empleados encuestado de la Alcaldía están en desacuerdo con el área de trabajo donde ellos operan, 16% están de acuerdo, 20% Totalmente en desacuerdo y 56% están muy de acuerdo, siendo esto un total del 44% inconforme, lo que refleja que existe una desmotivación.

ANÁLISIS.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal este responde que en la Municipalidad no existe un Manual Interno de Trabajo pero que la institución está guiada en materia a Recursos Humanos por la Ley de Municipalidades y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y en esta última se detallan beneficios que vendrán a motivar a los empleados.

Se considera que es oportuno hacer las correcciones, ya que los problemas se pueden ir aumentando, si hay varios desacuerdos es porque no se está realizando un buen funcionamiento en los Procesos Administrativos y esto puede llevar a un estancamiento en la Visión de la Municipalidad, por falta de una reorganización. Pero en la gráfica anterior se refirió al punto que el Alcalde Municipal retoma para encontrar una salida a esta inconformidad, de manera que el trabajador pueda tener un grado de satisfacción en el trabajo que brinda a la Municipalidad.

4.4.3 JERARQUÍA.



Grafica N° 10, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con forme a la pregunta: ¿Considera usted que están bien definidos los niveles de Jerarquía en la Municipalidad? Los resultados representan 68% están de acuerdo, 20% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, lo que al comparar estos resultados con la gráfica N° 7, que obtuvo el 100% de desconocimiento de un Organigrama, y al compararla con la gráfica N° 10 demuestran que, si el 68% están de acuerdo, no existe concordancia en las repuestas de ambas preguntas.

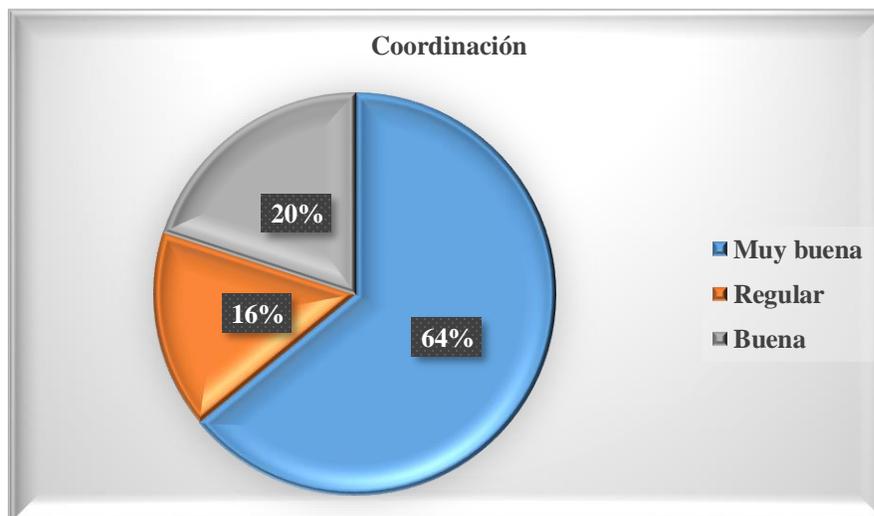
ANÁLISIS.

De acuerdo a los resultados, los encuestados presentan varias inconsistencias en sus repuestas que no tienen validez, por la ambigüedad de sus contestaciones, por tal razón conlleva a describir la opinión del Alcalde Municipal, con respecto al tema y define que la Administración Municipal por las limitantes al presupuesto no se han implementado políticas que coadyuve a la

mejora de los procesos administrativos de la Municipalidad, y que se han desviado de la Misión y Visión, considera que se han descuidado en esta área y que por lo tanto asume la responsabilidad de poder mantener toda la información a como se establece para mejorar el funcionamiento de la Municipalidad, asume también y reconoce que ha sido por mucho descuido de las administraciones anteriores que pasaron por la Municipalidad, por lo que ha tomado la decisión de retomar las recomendaciones que se le darán conforme vayan dando los resultados de la encuesta.

Conforme a lo antes descrito, se considera que se debe de retomar con mucha importancia la validez de actualizar el organigrama y definir los niveles jerárquicos de la Municipalidad, para una mejor coordinación en cada puesto de trabajo y debe a la vez considerarse de inmediato un buen manejo de los procesos administrativos, conforme a la nueva estructura organizacional en la que se trabaja, según el Alcalde Municipal se ha tomado la decisión de retomar los puntos de cada opinión del personal, a como se describió anteriormente, retomando sus conocimientos y niveles de experiencia y así plasmarlos en el futuro Organigrama de la Municipalidad.

4.4.4 COORDINACIÓN.



Grafica N° 11, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En vista a la pregunta: ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo? según la encuesta realizada a los empleados de la Municipalidad, dio como resultado los siguientes valores: 64% muy buena, 16% regular y 20% Buena, lo que indica que 84% presenta un alto grado de coordinación en el ámbito laboral, tienen buenas relaciones en las que indica que pueden trabajar en Equipo.

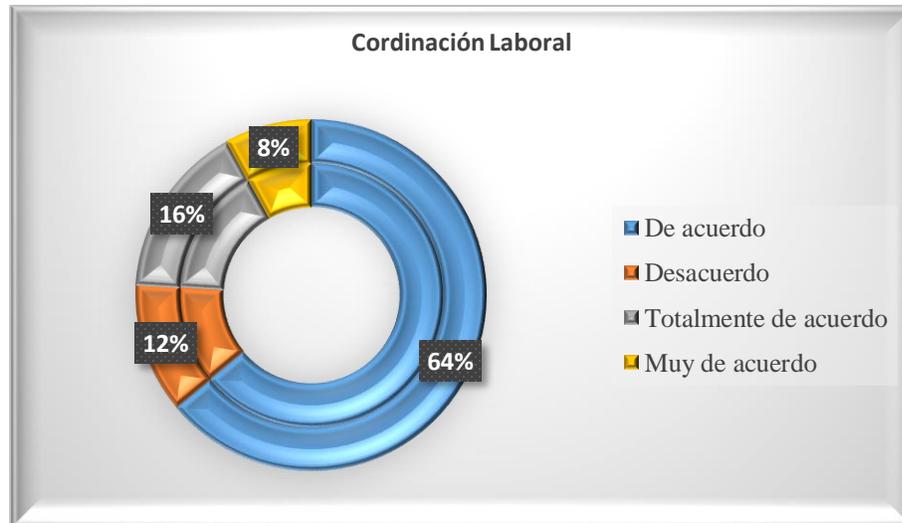
ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal, manifiesta que el trabajar en equipo, es de gran importancia porque la administración municipal requiere que las actividades se lleven a cabo de forma conjunta, para

poder alcanzar los logros tanto individuales como organizacionales. El grupo debe ser orientado a perseguir un objetivo común, manteniéndose en un determinado ámbito de operaciones y logrando así que cada empleado ofrezca espontáneamente sus mayores esfuerzos.

El trabajo en equipo su mayor clave es saberlo coordinar para que todos colaboren al logro de los objetivos de la Municipalidad, todo esto conlleva una buena coordinación, si la máxima autoridad está dispuesta a llevar un mejor funcionamiento en sus procesos administrativos a como se ha estado planteando anteriormente, para la mejora continua de la Municipalidad el ser humano por naturaleza siempre está buscando asociarse en grupos con los cuales compartir diferentes ideas, motivos, ya sea entre familiares, amigos y en el trabajo lo importante es siempre estar en coordinación.

Viéndolo desde el punto de vista el resultado obtenido en la gráfica N° 11 nos demuestra que, si existe una coordinación entre compañeros, siendo uno de los puntos importantes que siempre deben implementarse en la Municipalidad, ya que todos los funcionarios y empleados se dirigen a un mismo fin.



Grafica N° 12, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta: ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas de la Municipalidad? estos resultados demuestran lo siguiente: 64%. Están de acuerdo con la coordinación con otras áreas, el 12% están en Desacuerdo, 16% totalmente de acuerdo y el 8% Muy de acuerdo, con lo que indica que solo 12% del total, no se coordinan con las demás áreas de trabajo.

ANÁLISIS.

Según la entrevista realizada al Alcalde Municipal, afirma que el como máxima autoridad ejecutiva le corresponde la administración y coordinación de la Municipalidad, esta última es muy importante para lograr un buen desempeño en las tareas encomendadas se puede administrar mejor el tiempo y lograr los objetivos con más eficiencia. La Coordinación es la que se encarga de hacer

que sus subordinados o colaboradores se motiven ante las actividades asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.

Afirma el Alcalde que cada jefe representa un papel clave en la Coordinación del área que le fue asignada, pues le da sentido a la dirección ya que generalmente los jefes son los líderes dentro de la institución. Por lo que deberían ser un ejemplo a seguir por sus subordinados o colaboradores, estos deben de caracterizarse por su disciplina, dedicación al trabajo, sacrificio y acción, generando confianza de que son un buen ejemplo.

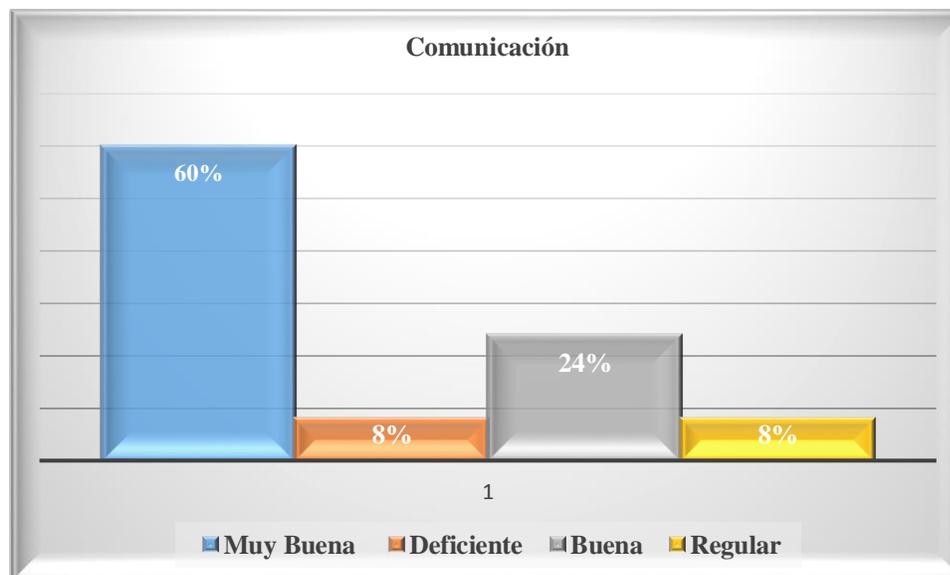
Por lo que es preciso establecer objetivos y definirlos bien en la Municipalidad, su estructura organizacional su Misión, Visión, mejorar el perfil de los empleados y así lograr un buen desempeño y participación en la institución. Por otra parte, la alta dirección debe ser vigilante de todas las tareas, independientemente de su complejidad, demostrando habilidad para estimular a los empleados para el alcance de las metas de la Alcaldía, a la vez esto ayuda a la identificación de errores y ayuda a enfrentar las posibles problemáticas que aquejen a sus subordinados. Es clave el fortalecimiento de la interrelación coordinador y colaborador, resaltando la importancia del trabajo en equipo, lo que aumenta tanto la motivación como las satisfacciones laborales de sus empleados.

Es así que, de las observaciones de las áreas de trabajo, mientras se realizaba la entrevista, se apreció que el personal municipal sabe coordinarse en su área de trabajo sin ningún problema y tanto los jefes como subordinado se coordinan para llevar a cabo las orientaciones que se les había

propuesto, retomando la entrevista del Alcalde se da por manifiesto que si él está al tanto de lo que ocurre en las áreas de trabajos, esto demuestra que a pesar de las dificultades o problemática que enfrenta la Municipalidad de ejecutar procesos sencillos, tratan de que estos se vayan equilibrado y adaptando a los procesos administrativos más complejos de la Municipalidad.

4.6 DIRECCIÓN.

4.6.1 COMUNICACIÓN.



Grafica N° 13, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación de la pregunta: ¿Cómo considera la comunicación en la administración de la Municipalidad?, con respecto al resultado, se obtuvieron los siguientes datos: el 60% de los empleados indicaron como una comunicación Muy buena, el 8% Deficiente, el 24% lo clasifica como buena y el 8% lo clasifica como Regular.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal, señala que siempre ha tenido la destreza en la comunicación, ya que por ser político tiene ese don el cual le ayudado a superar ciertos obstáculos, ya que generalmente ésta suele ser uno de los principales impedimentos de todos los tiempos, influyendo en la calidad de cualquier tipo de relación humana, por lo tanto, también se la puede apreciar en mayor o menor nivel en la relación de jefe, subalterno y en el resto de la institución.

La comunicación, puede representar la clave del éxito para la Municipalidad por lo que es esencial que la máxima autoridad encaje y valore las apreciaciones y sugerencias de los empleados. Concibiendo un ambiente de confianza en él y sus subalternos donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía; ya que para gerenciar no hace falta recurrir a acciones negativas, por lo contrario, la comunicación debe generar confianza recíproca entre las partes.

Para ello ésta requiere de canales que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre las partes. En la que se cuiden los detalles y la eliminación de cualquier obstáculo que pueda afectar su fluidez, haciendo posible la comunicación de doble dirección, es decir desde la coordinación hacia los empleados para la transmisión de lineamientos, información, apoyo y sugerencias hasta los niveles de dirección para generar información valiosa para la toma de decisiones.

A través de esta entrevista se observó que la comunicación de ciertas áreas son muy acertadas por ejemplo las áreas de Catastro, Control Tributario, Tesorería y Contabilidad, ya que como se estableció en el grafico anterior, existe un enlace de unidad por el tipo de operaciones y transacciones en estas áreas de trabajo se ve un compañerismo y una coordinación para realizar cada uno sus obligaciones, lo que a simple vista se acerca a los comentarios dados en la entrevista que se le realizó al Alcalde como a los Jefes de Áreas. La comunicación constante en esta Municipalidad, ya que el Alcalde vive en comunicación con sus subordinados, a pesar de que el área administrativa, no es su fuerte.

4.6.2 MOTIVACIÓN.



Grafica N° 14, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con forme a la pregunta: ¿Se siente motivado de ser un funcionario de la Municipalidad?, se demostró que el 100% de los encuestados respondieron en sentirse motivado en ser un funcionario de la Municipalidad.

ANÁLISIS.

En esta pregunta solo se le consultó al señor Alcalde Municipal quien manifestó que él se siente motivado en servir a su municipio, es por eso que me he vuelto a reelegir para seguir apoyando a los más necesitados. Es importante señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades, destrezas y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y la capacidad mental individual.

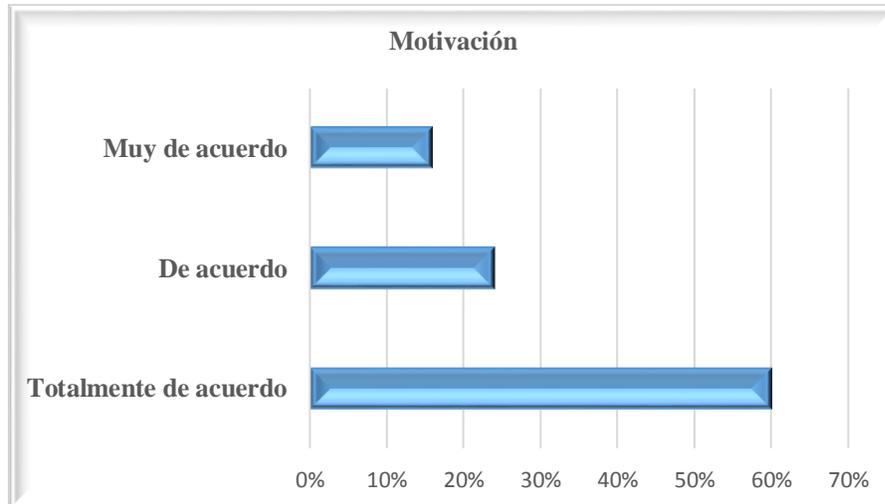
A diferencia de los resultados de la gráfica N° 8, donde refleja que existen un 32 % en desacuerdo, lo que indica una ambigüedad en las respuestas, ya que pareciera ellos no están consistentes del grado de satisfacción que tiene el Alcalde Municipal de ser el Administrador de los destinos del municipio, este desacuerdo de los empleados se le dio a conocer al Alcalde en la entrevista y se abordó la desmotivación que ciertos empleados, lo que puede afectar que no se cumplan con los propósitos u objetivos propuestos en el POA institucional ya que no tiene una definición clara de lo que pretenden obtener, de manera personal, causa que también afecta el ámbito laboral.

El Alcalde dice que motivar es impulsar a la gente, individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles. Manifiesta que un grupo de trabajo motivado es vital para la Municipalidad que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier Gerente. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones, se ha dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es meritorio reconocer y premiar el buen trabajo esto es más efectivo que amenazar con decirle de voy a despedir por un trabajo mal hecho. Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma y fuerzas distintas.

A medida que avanzaba la entrevista, tuvimos distintos puntos de criterios, sobre la motivación, los jefes de áreas comentaban que motivar es la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la Municipalidad. Por otra parte, definían que a través de la motivación se obtendrían mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

Pero el principal fin es que la Municipalidad logre que los empleados estén muy satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los demás compañeros de trabajo y así ofrecer un mejor servicio a los contribuyentes, proveedores y contratistas, con dinamismo se puede proporcionar la mejor atención a los contribuyentes. En base a estos resultados solo es cuestión de animar al porcentaje que no está de acuerdo, ver cuál es el principal

problema y resolver de inmediato esa situación. Los resultados de la encuesta lo afirman, el Alcalde Municipal se siente realizado en colaborar para esta Municipalidad, depende de la alta dirección obtener ese ritmo en sus empleados.



Grafica N° 15, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a los resultados sobre la pregunta: ¿Considera usted que deben mejorar las políticas motivacionales de la Municipalidad? de esta se obtuvo las respuestas 60% Totalmente de Acuerdo, 25% de acuerdo, 15% muy de acuerdo.

ANÁLISIS.

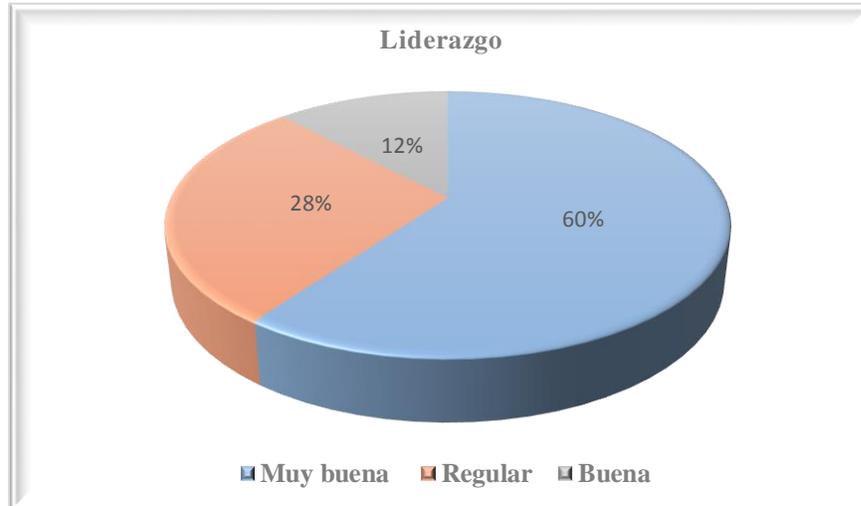
Las políticas para el Alcalde Municipal, son enunciados o criterios que facilitan la toma de decisiones, en la Municipalidad existen políticas en materia de Recursos Humanos como ser: Manual de funciones de cada empleado, pero existe el interés por parte de el por convertir el

entorno laboral en un lugar más estimulante, divertido y humano, así como para ayudar al desarrollo de sus empleados, ahora que conoce sobre la Motivación ha puesto su punto de mira en este punto Motivar a los empleados ya que en materia gerencial y de gestión empresarial se está convirtiendo en una fórmula que las compañías utilizan para luchar contra la rutina y aumentar la productividad y vinculación del asalariado afirma el Gerente, a su vez él quiere implementar esta técnica, ya que por parte de la Corporación Municipal, no se ha determinado aún la solución de nuevas políticas de motivación, es por ello que el personal que labora para la Municipalidad, expresa u alerta a un nuevo cambio de la misma.

Las políticas son de gran importancia para cada Municipalidad, ya que a través de este cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir con sus obligaciones y ayuda al rendimiento de este, en cuanto pudimos observar La Municipalidad de Valle de Ángeles carece de ellas y debe estar consciente la Administración Municipal que a la brevedad posible deben de hacer uso de ellas por cuanto desestabilizan e impiden cumplir con los objetivos institucionales que pretende alcanzar la Alcaldía a corto, mediano y largo plazo. Como también se puede incrementar el desánimo de los empleados, un empleado motivado, es una Municipalidad con grandes resultados.

Conforme a las políticas motivacionales, en las encuestas anteriores, el Alcalde afirmo que se hará un cambio en cuanto a las observaciones que surgieron en los puestos de trabajos y cambiaran ciertas políticas de motivación al personal, de manera que ellos puedan ejercer sus trabajos de conformidad y así puedan cumplir con sus responsabilidades.

4.6.3. LIDERAZGO.



Grafica N° 16, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta: ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato? Se obtuvieron las siguientes respuestas, el 60% lo clasificaron como Muy buena, el 28% como regular y 12% Buena, demostrando que el 72% tienen aceptación a su Jefe inmediato.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal expresa, que si tienes gente a tu cargo debes saber lo importante que es hacerse respetar. Cuando las personas que dirigen equipos son respetadas el trabajo siempre sale excelente. Y de forma más sencilla y agradable. No hay nada más complicado que trabajar en un

ambiente discrepante y saturado. Y lo peor cuando es por culpa de un mal líder que los empleados no se sientan a gusto.

Según nuestro punto de vista, es primordial que exista un ambiente laboral agradable, un líder que entienda cómo estimular a los empleados sin ejercer demasiada presión sobre ellos y consiga que la gente se sienta satisfecha con lo que hace. Un buen líder no solo consigue que la gente trabaje, sino que lo haga en un ambiente agradable. No tiene sentido crear un ambiente atractivo si luego no eres capaz de estimular a los empleados o mantenerlos motivados. Para ello debes conocer a cada uno de forma individual y como cualquier padre, no puedes tratar a todos tus hijos del mismo modo, pero tienes que tener la misma consideración con todos ellos.

Un buen líder no se espera a que los demás empiecen a trabajar cuando debería empezar él. Un buen líder es el primero en llegar y el último en salir, no se restringe a pedir, sino que es el primero en dar el ejemplo. Un buen líder siempre es trabajador. Un buen líder siempre asume sus responsabilidades. No se escapa o se hace el excéntrico y se las pasa a otros. Da ejemplo trabajando, delegando y tratando con respeto a la gente.

Un buen líder es como un progenitor, tiene que predicar con el ejemplo, no puede decir una cosa y hacer otra. Cuando las cosas no salen bien, son los primeros en asumir su responsabilidad. Un buen líder da ejemplo en los buenos y en los malos momentos.

Un buen líder, es alguien firme en sus decisiones, si pide algo espera que se lo den, actúa dando el ejemplo, pero también toma las decisiones necesarias contra las personas que no trabajan y por lo observado los Jefes de los diferentes Departamentos en que se realizaron las entrevistas, se concluye que presentan unas de estas características que se abordó en confirmación de cada opinión de quienes fueron entrevistados.

En cuanto a la encuesta realizada, determinamos los resultados conforme a la pregunta: ¿Cómo considera el nivel de liderazgo del Alcalde Municipal?, de tal manera que las respuestas obtuvieron una determinación 15% Muy Buena, 20% Buena, 70% Excelente y 5% Regular.

ANÁLISIS.

Con forme a las entrevista realizada al Alcalde Municipal, este se especifica como una persona que ha estado más sumergido en los asuntos y necesidades de los necesitados pero que no sean contrapuesto al crecimiento de la Municipalidad, aunque esta tarea no es fácil de manejar, por la gran responsabilidad que él carga, ya que según ha tratado de resolver las situaciones más difíciles en la Municipalidad dejadas por las administraciones anteriores y en ocasiones sin el apoyo de la mayoría de los Miembros de la Corporación Municipal, quienes juegan un papel muy importante para la toma de decisiones, pero se observa que las personas encuestada han reconocido mi labor.

Los empleados reiteraron que el Alcalde Municipal, ha realizado lo mejor que puede en cuanto de resolverles y responder a cada uno sus inquietudes y situaciones que se han presentado en los Departamentos de la Municipalidad, aseveran que siempre ha soportado ataques y humildemente ha sabido confrontar situaciones que de una u otra manera se han venido resolviendo en la Alcaldía, trata de motivar siempre al personal, quienes comentan que lo que le caracteriza es su forma de resolver las situaciones, con elegancia y serenidad.

En el transcurso de la entrevista, se observó que el Alcalde Municipal, si representa esa seguridad y tranquilidad ante los empleados, se dirige a ellos con mucho respeto sin perder su autoridad, con lo que conlleva a reafirmar la valoración de la encuesta que se abordó en los distintos Departamentos de la Municipalidad.

4.6.4. TOMA DE DECISIONES.

Amaya, (2010) Afirma: “La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar un “buena” decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas” (p.3).



Grafica N° 17, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta: ¿Participa usted en la toma de decisiones de la Municipalidad? de acuerdo a los resultados, reflejados se obtuvieron los siguientes: El 80% No participan y un 20% si ha participado, con esto se concreta la parte de entrevista al Alcalde Municipal, en cuanto al cuidado y confidencialidad que se debe de tener en algunas decisiones que se abordan en la Municipalidad, que no es a todos los Departamento que se les genera esa información.

ANÁLISIS.

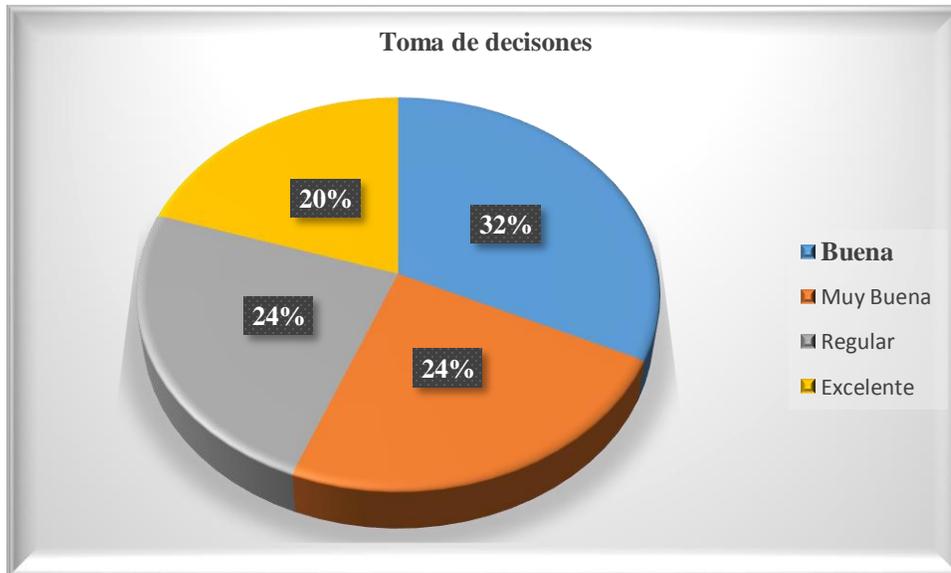
El Alcalde Municipal manifiesta que el éxito o el fracaso de cualquier institución están relacionados con la Administración y los conocimientos que se tengan en esta materia los mismos son esenciales para lograr su expansión. Para lograrlo se necesitan buenos aciertos en las decisiones que se tomen ya que son de vital importancia para la Municipalidad.

Recalca que en la toma de decisiones no se ha tomado en cuenta la participación de los empleados ya que la Corporación Municipal solo convoca conforma a Ley a la Auditora Interna, Tesorera y Secretaria Municipal y en ocasiones cuando son temas de presupuesto a Contabilidad y el área de Presupuesto, pero que él se reúne una vez al mes para notificarles a los demás empleados las decisiones tomadas.

Reconoce que las Instituciones del Estado exitosas es a raíz de su gente. Los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar.

Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito de la Municipalidad, sino que también se ahorra dinero y tiempo, en el aumento de la productividad y la disminución de futuras subcontrataciones.

Creemos que la participación en el proceso de toma de decisiones da a los empleados la oportunidad de que se escuchen sus opiniones y de compartir sus conocimientos con otros. Aunque esto contribuye a mejorar la relación entre la administración y los empleados, también alienta a los empleados a ser un equipo. La exposición de los puntos de vista apertura el diálogo entre los compañeros de trabajo y permite que cada uno brinde sus fortalezas en el desarrollo de los programas y proyectos. También es una buena forma de acumular información sobre los empleados como observar la forma en la que trabajan dentro de un equipo, en qué áreas es necesario mejorar, para lograr una mayor efectividad y desempeño para el logro de los objetivos.



Grafica N° 18, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

De acuerdo con la pregunta: ¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato? Conforme al resultado de las encuestas, observando que: Buena un 32%, Muy buena un 24%, Regular un 24% y Excelente un 20%, este resultado nos da a conocer que existe una identificación con la gestión del jefe inmediato y facilita el proceso administrativo.

ANÁLISIS.

Manifiesta el Alcalde Municipal que se le ha dado autoridad a los Jefes de los Departamentos de tomar decisiones, siempre y cuando sean para la mejora continua de la Municipalidad, porque en ocasiones los procesos se obstaculizan cuando se presentan situaciones que no pueden ser resueltas de inmediato por él. Reconoce que los responsables que están al mando de un departamento, han sabido resolver situaciones difíciles y que han obtenido excelentes

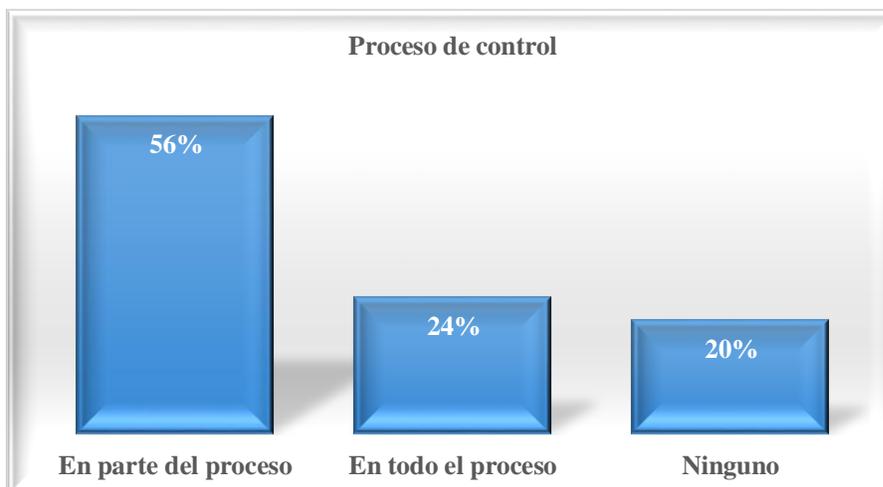
resultados, es por esta razón, que el Alcalde propone siempre a los empleados involucrarles en las tomas de decisiones, ya que muchas ideas, pueden llevar a la solución de cierta situación.

El personal afirma que el jefe ha logrado resolver situaciones que carecen a veces de una autorización del Alcalde Municipal y que se han tenido de forma responsable y muy diligente buenos resultados.

Los Departamentos de la Municipalidad están representados por Jefes quienes están a cargo de solucionar imprevistos, reconociendo que su labor y sus decisiones pueden acarrear responsabilidades. Se observó que han tratado de dar lo mejor y que por parte del Alcalde si ha habido incentivos por sus buenos logros y empeño de llevar la Municipalidad a dar mejores resultados y cumplir con las obligaciones de responder y dar soluciones a los contribuyentes, proveedores y contratistas de la Alcaldía.

4.7. CONTROL.

Según. Fuentes, Cámara, Maqueira Marín, Fidalgo Bautista, & Martínez Jurado, (2011) Podemos definir el control “como un proceso mediante el cual se realiza un seguimiento de las actividades para comprobar que estas se realizan según lo planificado corrigiendo cualquier desviación relevante que se produzca” (p. 90).



Grafica N° 19, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta: ¿Qué grado de participación tienen usted en el proceso de control que se aplica en la Municipalidad?, los encuestados respondieron: En parte del proceso 56%, En todo el proceso 25%, en Ninguno 21%.

ANÁLISIS.

Según los resultados, demuestran que el 81% son tomados en cuenta en el proceso de control, lo que contradice al grafico N° 17 en cuanto a la pregunta: ¿Participa usted en la toma de decisiones de la Municipalidad?, según los resultados manifestó el 80% que no eran tomados en cuenta lo que contradice a la respuesta del grafico N° 19.

En base a estos resultados, se muestra que existe participación en los procesos de control, pero poca en las tomas de decisiones, el Alcalde Municipal afirmó que, si están conscientes que

no se les toman en cuenta, pero si buscaran los mecanismos para ser escuchados y que estas interrogantes se puedan discutir en las próximas reuniones con la Corporación Municipal.

Como Administrador de la Municipalidad considero que es muy importante la participación de los empleados, ya que ellos como dueños de los procesos están siempre al frente del problema, y son ellos los que tienen la solución, por el motivo de saber el génesis del problema, cada municipalidad debe considerar siempre la opinión de sus empleados, ya que estas enriquecen las ideas y determinan de una u otra forma las respuestas a muchas situaciones que surgen en las Alcaldías.

4.7.1. MONITOREO.



Grafica N° 19, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta: ¿Con que frecuencia es supervisado su desempeño en la Municipalidad?, tenemos que sus resultados dieron lo siguiente: Siempre 15%, Algunas veces 70%, Espontáneamente 5%, Casi siempre 10%.

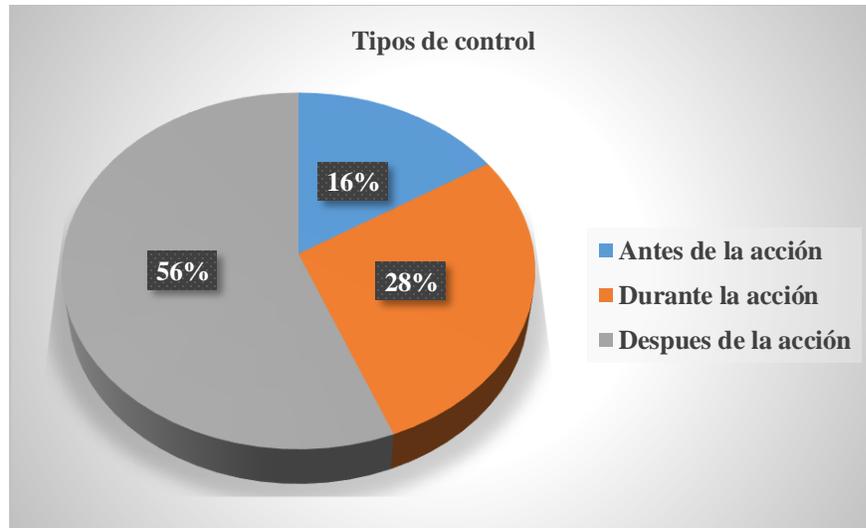
ANÁLISIS.

Este demuestra que existe una supervisión y control en el desempeño laboral de los empleados municipales, se desconoce cómo se mide este desempeño ya que los departamentos de la municipalidad carecen de planes de trabajos.

La función administrativa de control es la medida y corrección del desempeño a fin de certificar el cumplimiento de los objetivos en la organización.

El Alcalde Municipal, manifiesta que el monitoreo lo entiende como las actividades que se realizan para operar y controlar el esfuerzo de los empleados, con el objetivo de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

4.7.2. TIPOS DE CONTROL.



Grafica N° 20, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta: ¿Qué tipo de control aplican en la Municipalidad?, los resultados se demuestran en la gráfica N° 20, donde el 15% afirma que antes de la acción, el 22% Durante la acción, 53% Después de la acción

ANÁLISIS.

Conforme a los datos obtenidos en la encuesta, se establece que la Municipalidad retoma un sistema de control después que se presente una situación, dicho en otras palabras, auditoria interna realiza una revisión a posteriori, lo que significa que hay que esperar hasta que este

departamento encuentre los errores en los procesos y los de a conocer para encontrar la solución a la problemática encontrada.

El Alcalde manifiesta que, si hay un control al inicio, en el proceso y al finalizarlo cada departamento donde pasa la transacción es un filtro para minimizar los errores no obstante el al momento de firmar una erogación o un documento se cerciora que todo este conforme a Ley.

4.8. ESCALA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

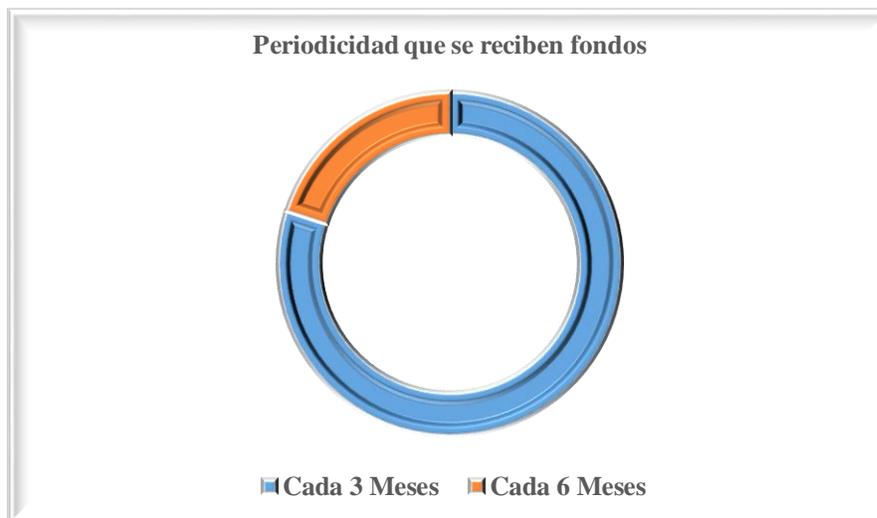


Grafica N° 21, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con relación a la pregunta ¿Reciben transferencias del Gobierno Central?, el 100% de los encuestados manifestaron que sí.

ANÁLISIS.

Lo que indica que la Municipalidad recibe transferencias del Gobierno Central que por ley están obligados a transferir a todas las municipalidades del país. Para sus gastos de funcionamiento y para ejecutar los programas y proyectos aprobados en el Presupuesto Municipal.

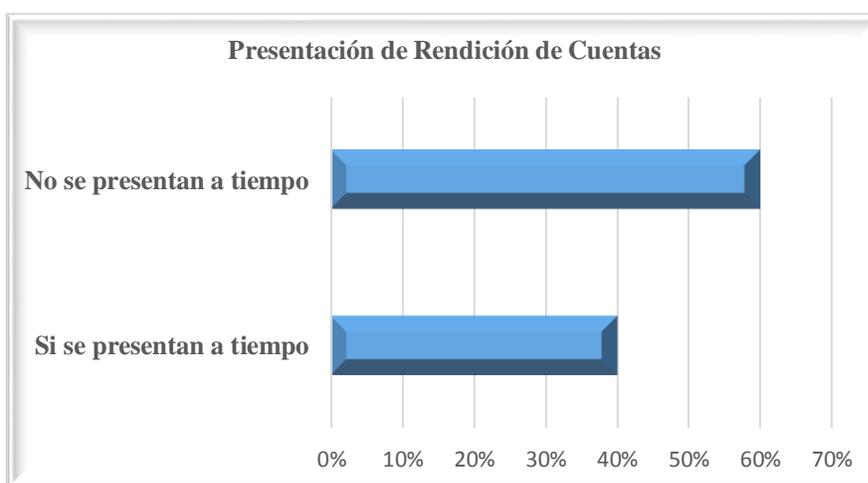


Grafica N° 22, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Con que periodicidad se reciben las Transferencias del Gobierno Central? El 80% manifiestan que cada 3 meses y un 20% cada 6 meses.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifiesta que hay ocasiones que no se pueden cumplir con ciertos compromisos y que esto dificulta a que se cumplan con algunos objetivos plasmados en el POA institucional.

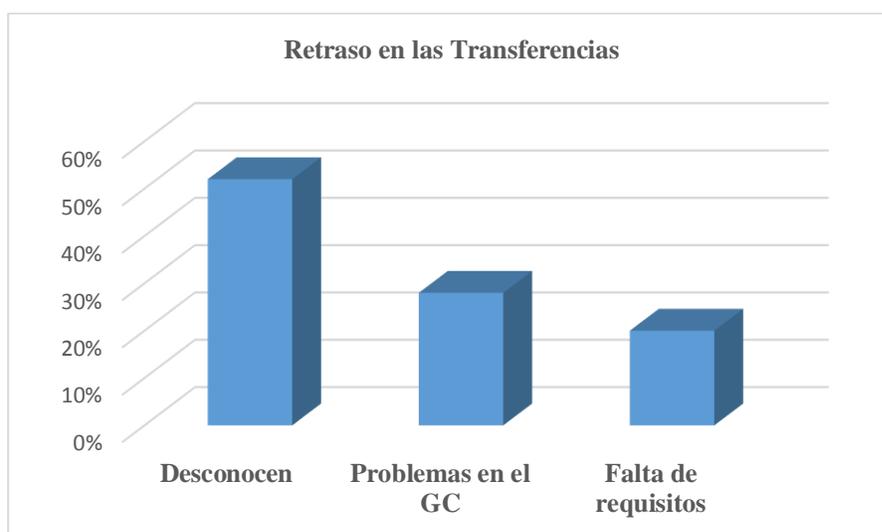


Grafica N° 23, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con la pregunta ¿Se remite a tiempo las liquidaciones del presupuesto a la AMHON y al TSC? Los empleados y funcionarios municipales manifestaron que el 40% si se presenta a tiempo y el 60% que no se presenta a tiempo debido a que la Ley de Municipalidades establece que a más tardar el 10 de enero del siguiente año debe presentarse la liquidación presupuestaria a las instituciones como AMHON y TSC, manifiestan que 10 días para realizar un cierre presupuestario no es suficiente por lo que se atrasan un par de días.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifiesta que hay un departamento de presupuesto y contabilidad que se encargan de preparar la liquidación presupuestaria y que por la gran cantidad de transacciones es difícil tener esta información y presentarla a más tardar el 10 de enero del año siguiente que como parte de la Directiva de la AMHON ha propuesto a todos los alcaldes municipales de todo el país se preparen un borrador para reformar este y otros Artículos que no ayudan a la autonomía y gestión municipal.



Grafica N° 24, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta ¿Cuál cree que es el motivo por el cual se han venido Retrasado las transferencias? El 52% de los empleados y funcionarios desconocen los motivos, un 28% dicen que puede ser problemas del Gobierno Central y un 20% falta de requisitos al presentar la documentación.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal argumenta que por requisitos en la documentación presentada en varias ocasiones les han realizado observaciones por errores administrativos en los documentos pero que se corrigen y como Tegucigalpa está a media hora casi en el mismo día se envían las correcciones si son mínimas , pero reconoce que por falta de una Planificación Estratégica se presentan inconsistencias las cuales atrasan la efectividad para que las Transferencias sean entregadas a tiempo para cubrir los gastos de funcionamiento y de capital en los que ha incurrido la Municipalidad.

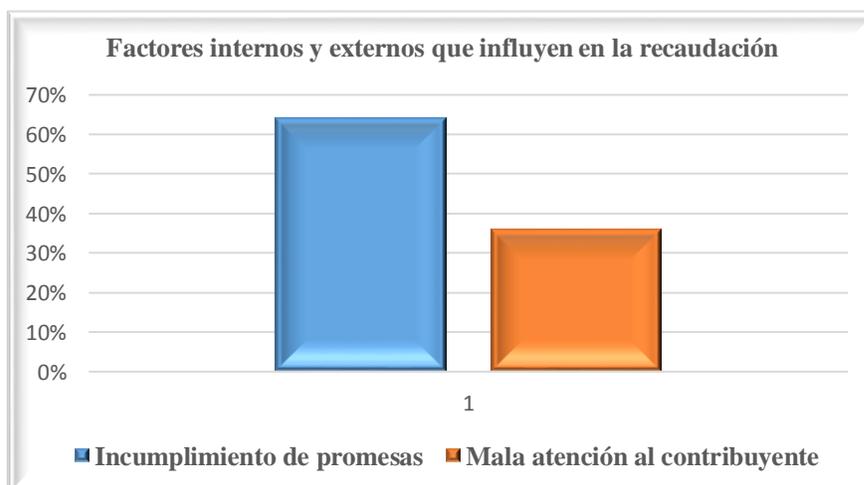


Grafica N° 25, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En la pregunta ¿Se están cumpliendo las metas de recaudación de impuestos? El 70 de los entrevistados manifestaron que sí y el 30% que no.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifiesta que los ingresos corrientes se han mejorado ya que en el 2015 se recaudaron como **DIEZ MILLONES (L10,000,000.00)** y que en el 2016 se recaudaron **DIECISÉIS MILLONES (L16,000,000.00)** lo que indica que los ingresos del 2016 han tenido un incremento del 60% en comparación con el año 2015. No obstante, reconoce el señor Alcalde Municipal que se deben mejorar las políticas de recaudación de ingresos y las de cobro ya que existen muchos contribuyentes morosos con relación a los Impuestos de Bienes Inmuebles e Industria, Comercio y Servicios, abonando a esto reconoce que el Departamento de Control Tributario no elabora un plan estratégico, donde se plasmen objetivos a corto, mediano y largo plazo en relación a la mejora de la recaudación de impuestos, tasas y servicios municipales, ya que se desconoce el total de contribuyentes y si los que pagan están declarando conforme a los ingresos reales ya que este departamento carece de un Auditor Fiscal.



Grafica N° 26, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con relación a la pregunta ¿Qué factores internos o externos de la Municipalidad influyen en los contribuyentes para registrar baja en las recaudaciones? El 64% de los entrevistados manifestaron que por incumplimiento de promesas y el 36% por mala atención al contribuyente.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal no cree que por mala atención al cliente se dé la baja de las recaudaciones que si por el incumplimiento de promesas ya que la percepción de los habitantes del municipio es que si el Alcalde es de tal color político este roba los impuestos y es por eso que se abstienen de venir a pagar sus obligaciones tributarias.

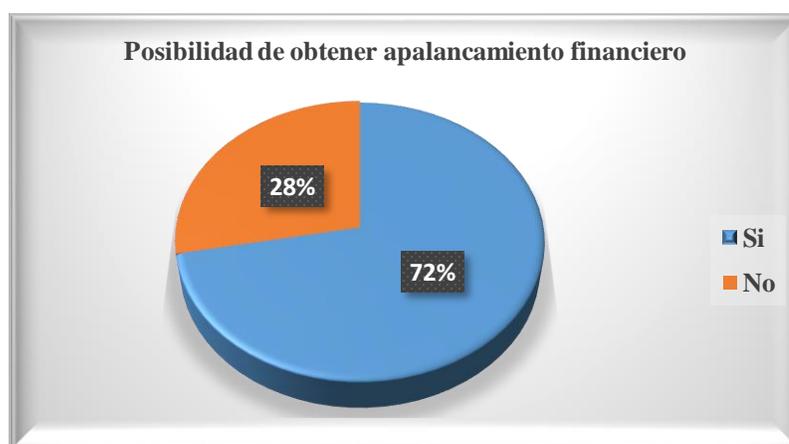


Grafica N° 27, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Se planifica para establecer metas de recaudo? El 70% de los entrevistados manifestaron que no y el 30% dijeron que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal aduce que si bien se va mejorando en las recaudaciones esto es debido a que existen mejoras de edificios y que los bienes inmuebles han adquirido plusvalía por la zona geográfica y turística donde se encuentra ubicado el municipio pero que no es porque se planifica la recaudación de una forma estratégica cada año se elabora el presupuesto de ingresos que es la base para elaborar el presupuesto de gasto se estiman los ingresos recaudados del año anterior hasta el mes de septiembre y este valor se divide entre 9 meses y se multiplica por doce (12) meses y ese valor es el que se espera recaudar en los ingresos.



Grafica N° 28, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Sobre la pregunta ¿Dentro de la planeación estratégica está incluido la posibilidad de obtener apalancamiento financiero por medio de las Instituciones Bancarias? De los funcionarios y empleados entrevistados el 72% manifestaron que si está incluido y el 28% que no está incluida la posibilidad de obtener apalancamiento financiero.

ANÁLISIS.

Ya que el Alcalde manifiesta que la potestad para adquirir apalancamiento financiero le corresponde a la Corporación Municipal pero que hasta este año 2017 se contrató a un grupo de estudiantes para que elaboren el Plan Estratégico Municipal y que dentro de esas estrategias está la posibilidad de adquirir apalancamiento ya que se necesita realizar un estudio de agua potable y de alcantarillado municipal porque los que existen son muy viejos y están colapsando y este tipo de proyectos son muy costosos y por lo tanto se necesitara el apoyo financiero a través de un préstamo.

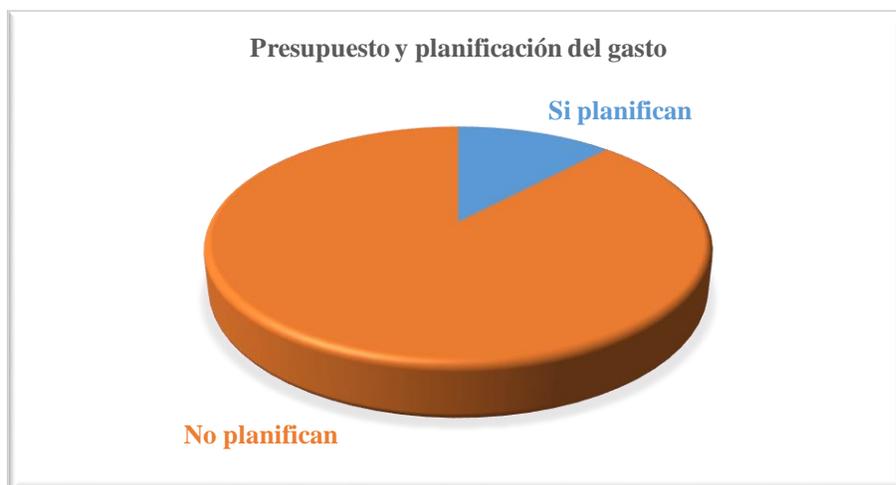


Grafica N° 29, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Cuando se aplicó la pregunta ¿Se planifican los despidos y contrataciones del personal en la Municipalidad? El 90% de los empleados y funcionarios dicen que no se planifica los despidos y el 10% manifestaron que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal en relación a este porcentaje dice que no se planifica ya que los despidos se dan cuando algún empleado ya no quiere trabajar en la Municipalidad o porque deja de ser de confianza y se le notifica su cancelación para que acuda al Ministerio de Trabajo para que le calculen sus derechos, también comenta que en estos puestos los empleados ya están consistentes de que si se pierde la reelección municipal están expuestos que el nuevo Alcalde Municipal los despida. Pero que allí es donde hoy conforme a esta pregunta reflexiona si no se tienen planificado los despidos como la Municipalidad enfrentara esta carga del pasivo laboral ya que la cantidad a pagar por prestaciones laborales es sustancial y que este desfase de efectivo puede perjudicar el cumplimiento de los objetivos institucionales y que se podrían enfrentar hasta posibles demandas por no cumplir con el pago de prestaciones laborales.



Grafica N° 30, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Se ha presupuestado y aprobado ese tipo de gasto por la Corporación Municipal? El 90% de los entrevistados manifiestan que no y un 10% que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal argumenta que se presupuesta una cantidad mínima de **VEINTE MIL A CIEN MIL LEMPIRAS (L20,0000.00-L100,000.00)**, no se presupuesta cantidades más significativas por no contar con flujos de efectivo para este tipo de gastos.



Grafica N° 31, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta ¿Satisface al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la institución la nueva estructura municipal? El 68% de los encuestados manifestaron que si satisface y el 32% dicen que no satisface,

ANÁLISIS.

Según el Alcalde Municipal se está estructurando un nuevo organigrama municipal porque se ha detectado que no se está cumpliendo con los objetivos, misión y visión institucional, ya que se carece de un Departamento de Turismo, Asesoría Legal y una Gerencia Administrativa que coadyuve a la planificación estratégica para el desarrollo del municipio.

También se están estructurando los Departamentos de Control Tributario, Catastro y Tesorería para que se les puedan aprobar asistentes para una mejor atención al contribuyente y para realizar actividades en el área de Control Tributario con inspecciones físicas a los negocios de todo el municipio y así verificar si todos los negocios cuentan con su permiso de operación y si estos están pagando los impuestos conforme a las Declaraciones Juradas presentadas.



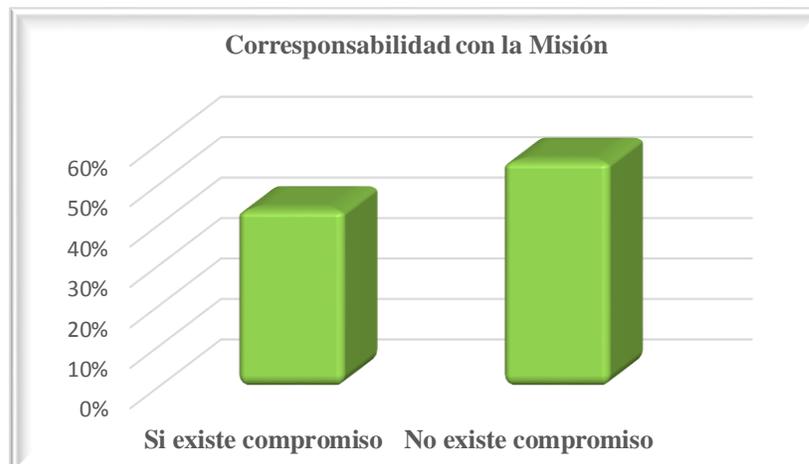
Grafica N° 31, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Se utiliza el Plan Operativo Anual en los departamentos? Los empleados y funcionarios el 100% manifestaron que no.

La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias para obtener los fines que se buscan. (Ortega Castro, 2008, p. 28)

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal afirma sobre este punto que se hace un plan operativo anual para toda la municipalidad, pero no para cada departamento, lo que afirma que no hay una planificación estratégica en las áreas operativas y administrativas que son el engranaje para el desarrollo del municipio.



Grafica N° 32, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con relación a la pregunta ¿En Cumplimiento de la Misión existe el compromiso de trabajar en corresponsabilidad con todos los sectores directamente ligados al desarrollo del Municipio? Del total de entrevistados el 55% manifestaron que no existe compromiso y el 45 que si existe compromiso.

ANÁLISIS.

El señor Alcalde aclara que dentro de la Municipalidad todos los empleados están comprometidos y entienden que la responsabilidad de cumplir con la Misión de la Alcaldía es compartida.

No obstante, reconoce que existen factores externos que no están comprometidos con la Misión de la Institución, como por ejemplo, el atraso que hay de parte del Gobierno Central en las transferencias municipales, los Contratistas para desarrollar obras públicas, los proveedores de servicios y bienes y los patronatos del municipio, esta falta de Corresponsabilidad es por no contar con una planificación estratégica y de una Misión única ya que se encontraron dos Misiones en la Alcaldía lo que crea una ambigüedad en el enfoque institucional para el logro de los objetivos.



Grafica N° 32, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿En cumplimiento de la Visión se promueve la ejecución de proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población? Los empleados y funcionarios manifestaron que el 40% de los proyectos están orientados a la Visión y un 60% dijeron que no están orientados.

ANÁLISIS.

Con relación a esta pregunta el Alcalde Municipal manifestó que hasta el año 2016 se empezó a orientar los proyectos a la Visión plasmada en el Plan Operativo Anual Municipal para esto se firmó el Pacto Municipal para una vida mejor firmado entre la Presidencia de la Republica y la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), en el mes de septiembre de 2014, en este destacan tres programas a desarrollar Vida Mejor, Pro-Honduras y Todos por La Paz.

(“PACTO_MUNICIPAL_PRESIDENCIA_GBIERNOS_LOCALES.pdf”, s/f, p. 2) En este sentido los municipios asumen el compromiso de realizar inversiones que mejoren las condiciones de vidas de sus habitantes destinando el 40% de transferencias del gobierno central para programas y proyectos para la atención de la asistencia social a la niñez, con atención especial a los retornados inmigrantes, adolescencia y juventud, sector de discapacidades especiales, educación pre básica, básica, tercer ciclo, atención primaria familiar y comunitaria en salud, agua, saneamiento, electrificación y mejora de viviendas de las familias en situación pobreza extrema todo de acuerdo al programa **VIDA MEJOR**.

Los gobiernos locales fortalecerán el tejido social bajo un enfoque de prevención, promoviendo una cultura de paz, justicia y convivencia en los territorios municipales, en concordancia con el **PROGRAMA TODOS POR LA PAZ**, invirtiendo un 20% de los recursos de las transferencias del gobierno central, en la construcción y revitalización de espacios públicos para el fomento del deporte, actividades culturales, formación en valores y derechos humanos para la ciudadanía, vigilancia comunitaria y en aquellas otras acciones que permitan atender las condiciones particulares de prevención de la violencia, a fin de que a corto y mediano plazo se den resultados de impacto y medibles en los municipios.

Los municipios contribuirán a mejorar el clima de inversión municipal impulsando la competitividad territorial mediante obras de infraestructura productividad, fomentando el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) rural y urbano, para la generación de fuentes de empleos, destinando un 10% de las transferencias del gobierno central a procesos de

simplificación administrativa, homologación de planes de arbitrios, catastros municipales, fortalecimiento de las capacidades administrativas, presupuestarias y de tesorería, ejecución de proyectos, formulación de agendas de desarrollo económico local, que se integren con las iniciativas del gobierno central a través del **PROGRAMA PRO-HONDURAS**, procurando la concertación público-privada, apoyo a la infraestructura de corredores agrícolas, turísticos y centro de desarrollo empresarial, entre otros.

Se evidencia que la Visión plasmada en el POA, menciona el fomento y desarrollo del municipio a través del turismo, lo cual no está pasando ya que la Municipalidad dentro de su estructura organizacional no tiene un Departamento de Turismo, ni se presupuestaron montos para poder ejecutar y desarrollar el turismo en este municipio.

En relación a la pregunta ¿Quién verifica que se cumplan los planes, metas y objetivos? Los entrevistados manifestaron que el 50% el Alcalde Municipal, un 30% Auditoría Interna, un 10% Tribunal Superior de Cuentas y un 10% la Corporación Municipal. Manifiesta el Alcalde Municipal que en base a Ley a él le corresponde la administración municipal, por lo tanto, el vela para que el POA y Presupuesto Municipal se ejecute conforme a lo aprobado.

4.9. ESCALA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA.



Grafica N° 32, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Realizan un Plan Anual de Trabajo en la Municipalidad?, el 100% de los entrevistados manifestaron que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal afirma que sí que se realiza un Plan Operativo Anual pero que este no está al 100% concatenado al Pacto Municipal para una vida mejor.

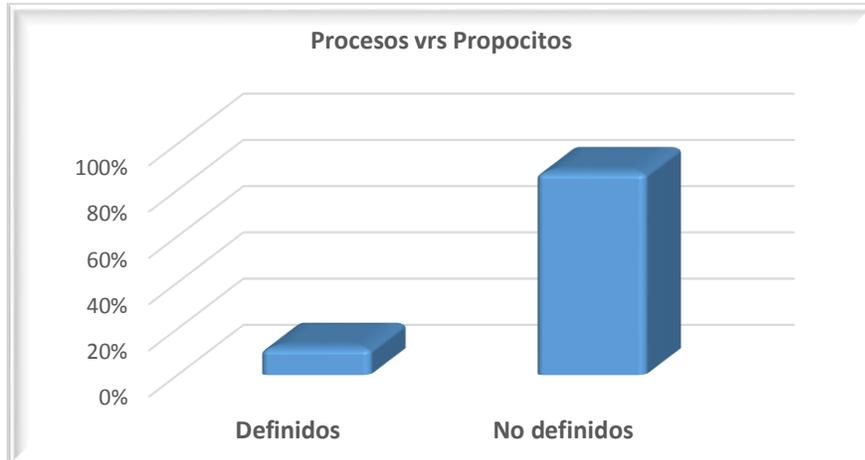


Grafica N° 33, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta ¿Ejecutan completamente el Plan Anual de Trabajo? El 80% de los entrevistados manifestaron que sí y el 20% dijeron que no.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal confirma que no todo el Plan se Ejecuta ya que por el atraso de las transferencias en el último trimestre no se termina de ejecutar el Plan Anual de Trabajo y lo pendiente se traspasa al siguiente año, y que en ocasiones también sucede que se han registrados actividades sin una planificación objetiva y por lo tanto no se ejecutan.



Grafica N° 34, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En la pregunta ¿El o los procesos están bien definidos para cumplir con los propósitos de los Departamentos? Los empleados y funcionarios municipales manifestaron que el 88% no están bien definidos y el 12% dicen que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifiesta que el Plan Operativo Anual es institucional y que solo participan en su elaboración los departamentos de contabilidad, presupuesto y este es revisado por Auditoría Interna luego este se somete a consideración de la Corporación Municipal para su discusión y aprobación pero reconocen que este no está enfocado a la satisfacción de los departamentos de la Municipalidad ya que el presupuesto se elabora para la ejecución de proyectos para beneficio de los habitantes del municipio.



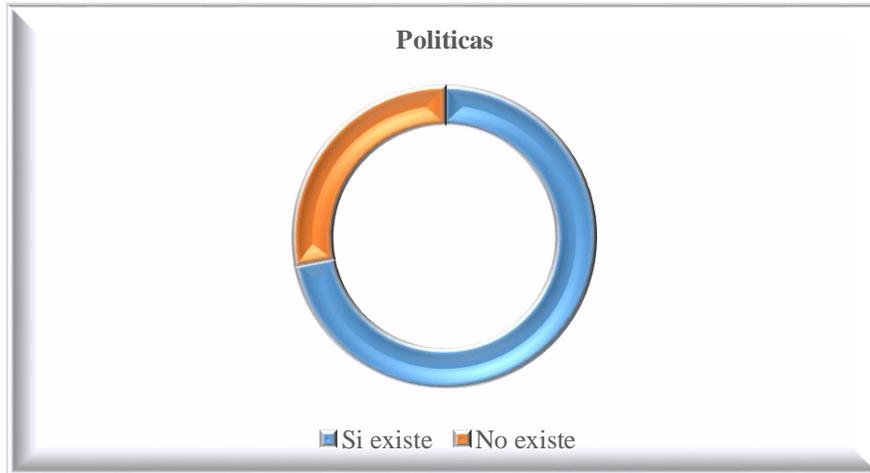
Grafica N° 35, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En la pregunta ¿Cuenta con un manual de operaciones en su Departamento? Los entrevistados manifestaron que el 100% no cuentan con un manual de operaciones.

ANÁLISIS.

En relación a esto el Alcalde Municipal dice que lo que existe es un manual de descripción de funciones donde se detallan las actividades según la Ley de Municipalidades cuando aplica y las ocupaciones y actividades básicas de las áreas administrativas.

Por lo que se evidencia que no existe un manual de procedimientos para cada departamento donde se describan por medio de flujogramas los procesos, los participantes, requisitos o documentos que se necesitan para cada proceso y como culmina cada proceso para identificar cuellos de botella, tramites o requisitos repetitivos.



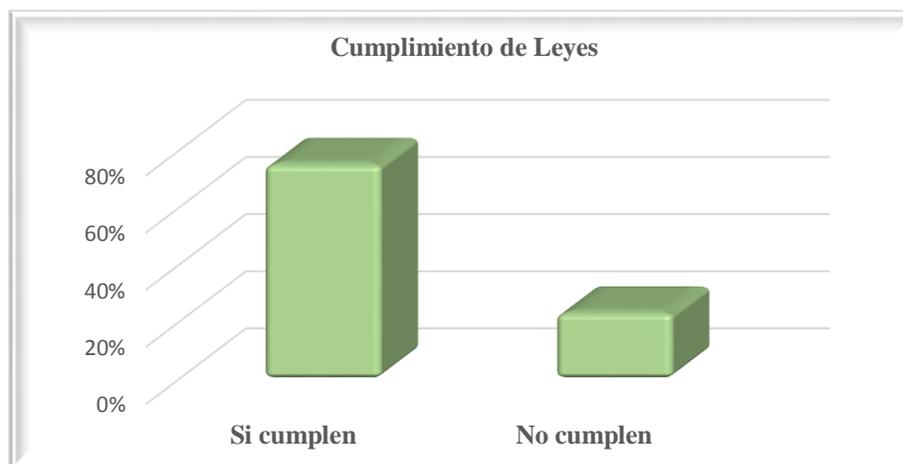
Grafica N° 34, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Existen políticas bien definida en la Municipalidad? Los empleados y funcionarios el 70% manifestaron que sí y el 30% dicen que no.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal dice que las políticas que existen son basadas en la Ley de Municipalidades, manuales y reglamentos como ser: Reglamento de Viáticos y Gastos de Viajes de los Empleados de la Municipalidad de Valle de Ángeles, Reglamento de Caja Chica, Manual de Descripción de Puestos y POA, pero que reconoce que carecen de Reglamentos para el Uso y Manejo de Activos Fijos, Reglamento de Compras y Suministros, Manual de Procedimientos Administrativos, Plan Estratégico Municipal, Reglamento de Ayudas Sociales, Reglamentos para el control en el uso de vehículos municipales y Reglamento Interno de Trabajo.

4.10. ESCALA DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN.



Grafica N° 35, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Mediante la pregunta ¿Cumple la Municipalidad con las Leyes aplicables a la ejecución de sus procesos administrativos? Los empleados dueños de los procesos y funcionarios contestaron que el 76% se cumple y un 24% no cumplen.

ANÁLISIS.

En relación a esta pregunta el Alcalde Municipal manifiesta que todos los procesos administrativos están fundamentados en Ley, ya que a ellos el Tribunal Superior de Cuentas les practican auditorías y que de esta institución van muy seguido a verificar las actividades que está ejecutando la Auditora Interna de la Municipalidad. No obstante, desde el 2010 no se audita la Municipalidad, ya que la última auditoría practicada fue del 16 de diciembre de 2008 al 30 de

septiembre de 2010 en ese informe se encontraron observaciones de incumplimiento de Control Interno y Legales en algunos procedimientos así:

Incumplimiento	Título del hallazgo	Observaciones
Normas de Control Interno		
1	No se posee un sistema contable para la emisión de sus Estados Financieros.	No han cumplido
2	Conciliaciones bancarias desactualizadas.	Ya cumplieron
3	No existen controles adecuados para la asignación de combustible.	No han cumplido
4	Algunas asignaciones de ayudas sociales sin solicitud.	
Legalidad		
5	La Alcaldesa y el Tesorero Municipal no han presentado la caución.	Ya cumplieron
6	No hay evidencia de que la rendición de cuentas haya sido presentada al Tribunal Superior de Cuentas.	Ya cumplieron
7	No se especifica el destino de los ingresos por la venta de dominio pleno.	No han cumplido
8	El presupuesto es aprobado después de la fecha máxima que estipula la ley.	No han cumplido
9	No se registran las ampliaciones de presupuesto.	No han cumplido
10	El gasto no se clasifica ni registra, conforme al manual de rendición de cuentas municipales.	No han cumplido
11	No existe un reglamento de viáticos.	Ya cumplieron
12	La Municipalidad no cuenta con un manual de puestos y salarios.	Ya cumplieron
13	No existe control de las cuentas por cobrar,	No han cumplido
14	No existe control de las cuentas por pagar.	No han cumplido
15	La Corporación Municipal anterior no realizó el acta de traspaso.	Ya cumplieron
16	La Municipalidad no posee un sistema adecuado de archivo de la documentación contable.	Ya cumplieron
17	La Municipalidad no dispone de un inventario de bienes municipales con su identificación.	No han cumplido
Con origen de responsabilidad		
18	Construcción de obra inconclusa encontrando irregularidades en la misma.	Ya cumplieron
19	La Municipalidad realiza pagos por contratación de servicios sin adjuntar la documentación correspondiente.	Ya cumplieron
20	Faltante en la determinación de saldo.	No han cumplido
21	Compra de materiales y suministros sin adjuntar la documentación soporte que respalde el gasto.	Ya cumplieron
22	Excesivos gastos de telefonía celular.	Ya cumplieron
23	Venta de terreno propiedad de la Municipalidad el cual es de vocación forestal.	Ya cumplieron
24	Aumentos salariales sin autorización de la Corporación Municipal.	Ya cumplieron
25	Se pagó consumo de combustible sin adjuntar la documentación correspondiente.	No han cumplido
26	Viáticos no son liquidados.	No han cumplido
27	Cuenta ERP fue cancelada y no se evidenció en donde fueron depositados o utilizados los saldos de las cuentas.	Ya cumplieron
28	La Municipalidad se excedió en los gastos de funcionamiento.	No han cumplido

29	Algunos bienes no se encuentran escriturados a favor de la Municipalidad.	No han cumplido
30	No se ha cumplido con lo establecido en las Disposiciones Generales del Presupuesto, Ley de Contratación del Estado en lo que respecta al procedimiento de contratación y ejecución de obras públicas.	No han cumplido
31	La administración no le dio seguimiento a algunos proyectos quedando inconclusos y abandonados.	No han cumplido
32	En la nueva administración se extravió documentación contable y financiera.	Ya cumplieron
Hechos subsecuentes		
33	Pago de servicios profesionales a parientes de funcionarios.	Ya cumplieron
34	Construcción puente la pozona por el cual ya se había generado un gasto por el mismo concepto.	Ya cumplieron

Tabla N° 2 Fuente Informe de Auditoría N° 016-2010-DAM-CFTM-AM-A.
http://www.tsc.gob.hn/Auditorias/Informes_de_Auditoria/Sector_municipal.

Lo que denota la tabla anterior es que la Municipalidad no cumple en totalidad los preceptos legales cuando ejecuta los procedimientos administrativos para el logro de sus objetivos.

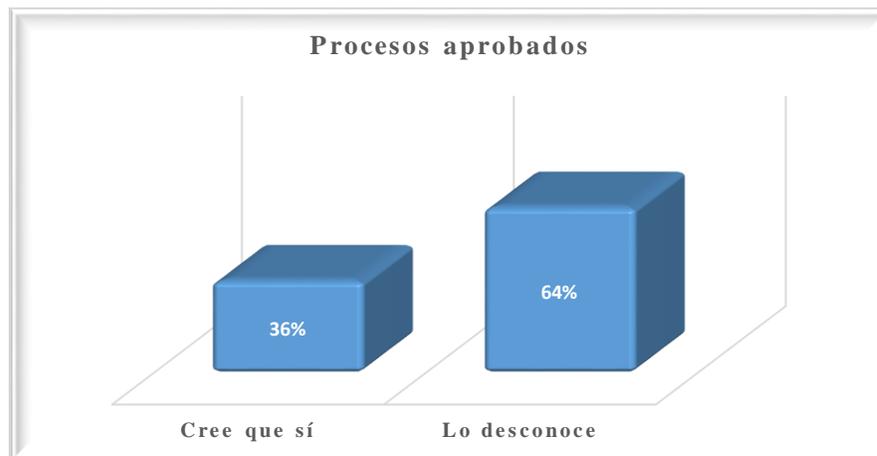


Grafica N° 36, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta ¿Los procesos que se aplican obedecen a un Reglamento Interno de La Municipalidad? El 36% manifestaron que sí y un 64% comentaron que no todos los procesos están reglamentados.

ANÁLISIS.

Conforme a esto el Alcalde Municipal manifiesta que los procesos que ejecuta la municipalidad no todos obedecen a la reglamentación interna, ya que para el caso relacionado con el uso y consumo de combustible no está regulado, tampoco lo concerniente con el Recursos Humanos ya que no existe un Reglamento Interno de Trabajo y que tampoco existe un Plan Estratégico para alcanzar y enrumbar los objetivos institucionales.

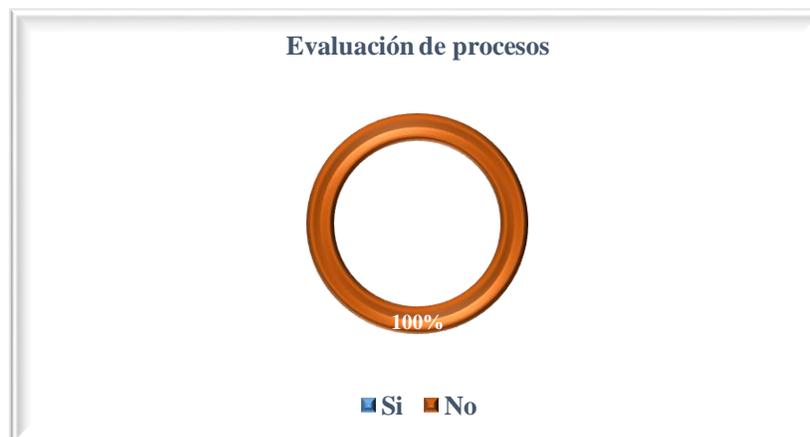


Grafica N° 36, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En relación a la pregunta ¿Los procesos aplicados en su departamento ha sido aprobados por la Corporación Municipal? El 36% de los entrevistados manifestaron que sí y un 64% lo desconocen.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifiesta que todos los procesos plasmados en los reglamentos y manuales vigentes hasta la fecha de la encuesta han sido aprobados por la máxima autoridad dentro del territorio que es la Corporación Municipal. No obstante, hay procesos que se están ejecutando sin que estén plasmados en la normativa interna.



Grafica N° 37, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Mediante la pregunta ¿Son evaluados o revisados los procesos o actividades realizadas al interior de la Municipalidad? Los empleados y funcionarios municipales manifestaron el 100% que no.

ANÁLISIS.

Sobre el particular el Alcalde Municipal dice que no hay una persona encargada ya que ninguno tiene la experiencia para evaluar si los procesos están de acorde a la realidad y estructura organizacional. Por lo que ha propuesto a la Corporación Municipal la contratación de un Gerente Administrativo para que una de las funciones primordiales sea el de actualizar los manuales y reglamentos internos y para que realice un diagnostico institucional de las necesidades internas de normativas que coadyuve a la Administración Municipal el logro de los objetivos.



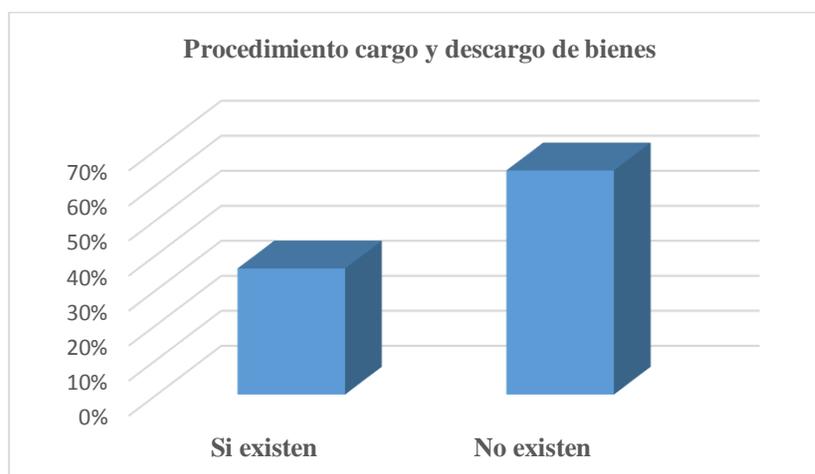
Grafica N° 38, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con respecto a la pregunta ¿Se hacen inventarios periódicos de los activos Municipales?

El 100% de los entrevistados manifestaron que sí.

ANÁLISIS.

El alcalde Municipal confirma que una vez al año la Contadora Municipal y con ayuda de Auditoría Interna se levanta un inventario de los bienes municipales el cual es plasmado en la forma 09 de control de bienes muebles e inmuebles que forma parte de la Rendición de Cuentas la cual es enviada a la SDHGJD y al Tribunal Superior de Cuentas.



Grafica N° 39, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con la pregunta ¿Existe procedimiento de cargos y descargos de activos mediante actas de recibo y entrega al responsable? El 35% de los entrevistados manifestaron que sí existen notas de cargo, pero el 65% manifestaron que no existen procedimientos para descargo de bienes.

ANÁLISIS.

Se confirma con el Alcalde Municipal que dice existe un formato donde se describen el mobiliario y equipo de oficina que cada empleado tiene a su custodia al cual le llaman asignación de activos fijos. No obstante, manifiesta que existen activos en mal estado y que por desconocer el procedimiento de descargo no se han realizados las acciones para sacarlos del inventario y así reflejar cifras reales en el Balance General.

4.11. ESCALA DE TOMAS DE DECISIONES ACERTADAS.



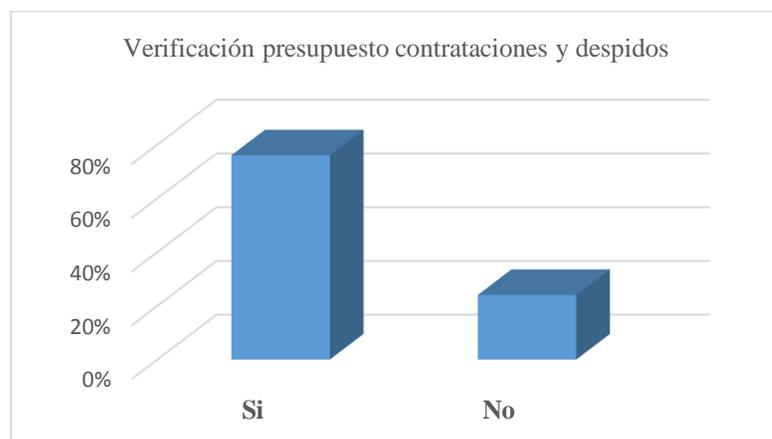
Grafica N° 40, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista con Alcalde Municipal.

¿El nombramiento, remoción, ascensos y despido de personas se hace de manera responsablemente y apegado a los que establece la Ley? Los funcionarios entrevistaos manifestaron que el 100% si son apegados a la Ley.

ANÁLISIS.

En esta pregunta solo se entrevistó al señor Alcalde Municipal quien manifestó que en base a Ley la Corporación Municipal tiene la facultad de nombrar al encargado de Tesorería, Auditoría Interna y Secretaria y que sus remociones requerirán del voto de la mayoría de los miembros.

Que el como Alcalde Municipal en base al Artículo 100 tiene la facultad de nombrar, ascender, trasladar y destituir al personal, de conformidad con la Ley, excepto los que la Corporación Municipal nombra y remueve. Concluye que todos los nombramientos y despidos se hacen en base a Ley, no ha tenido problemas en este procedimiento.



Grafica N° 41, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

En la pregunta ¿Se verifica que existe Presupuesto cuando se contrata y se despide personal? El 76% de los entrevistados manifiestan que sí y el 24% dicen que no.

ANÁLISIS.

El Alcalde afirma que si se verifica el presupuesto para cuando se va a realizar una contratación no así cuando se despide a una persona ya que cada persona por la antigüedad de trabajo sobre pasan los **CIENTO CINCUENTA MIL LEMPIRAS (L150,000.00)**, que si se despidieran unas 4 o 5 personas eso afectaría los flujos de efectivo y la liquidez de la Municipalidad. Por lo que concluye que no hay capacidad financiera para el pago de prestaciones laborales.



Grafica N° 42, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Conforme a la pregunta ¿Las decisiones de Recursos Humanos son planificadas formalmente y aprobadas por la Corporación Municipal. El 100% de los entrevistados manifestaron que no.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal afirma que en el Departamento de Recursos Humanos no hay procesos definidos de reclutamiento, contratación y despido de personal que las decisiones son tomadas por la Corporación Municipal y luego ellos informan a esta dependencia para que se realicen las acciones.



Grafica N° 43, Fuente elaboración propia, a partir de entrevista y encuestas realizada a empleados y funcionarios de la Municipalidad.

Con relación a la pregunta ¿La toma de decisiones se hace en consenso con la Corporación Municipal?, el 100% de los entrevistados concluyeron que sí.

ANÁLISIS.

El Alcalde Municipal manifestó que todas las decisiones se hacen en consenso con la Máxima Autoridad del municipio en este caso el cuerpo de Regidores Municipales que son 8 en total a lo cual la Ley le llama Corporación Municipal, todos los actos, resoluciones y contrataciones son tomados en consenso y que todas las sesiones quedan plasmadas en los libros de actas respectivos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

El resultado de la investigación permite establecer que la Corporación Municipal de Valle de Ángeles, Departamento de Francisco Morazán, comprenden y entienden que la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental para eficientar los procesos administrativos de la Municipalidad, con los cuales se pueden alcanzar los objetivos plasmados en el Artículo 14 de la Ley de Municipalidades.

La Planificación Estratégica aclarará la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos; de la Municipalidad ayudará al alineamiento de todos los procesos administrativos, mejorará el tiempo en que se desarrollará una actividad y aumentará el desempeño de los empleados.

Se identificaron procesos para el registro de ingresos, gastos, contrataciones, inventarios, presupuestos y rendiciones de cuentas. La Municipalidad carece de procedimientos relativos a la compra de servicios y bienes, para el reclutamiento, selección, motivación y administración del recurso humano, reestructuración de la estructura organizacional, el desarrollo del turismo, incremento y sostenibilidad de los ingresos corrientes, y para la elaboración de planes de trabajos por departamento y como elaborar y desarrollar un plan de desarrollo municipal.

Se encontraron deficiencias en la Planeación, ya que solo se planifica a nivel institucional, y no por departamento, en la Organización ya que la estructura organizativa de la Municipalidad carece de la Asesoría Técnica y Legal, Gerencia administrativa y un Departamento de Turismo, en la Dirección porque solo la Corporación y Alcalde Municipal dirigen sin delegar en los Jefes de Departamentos funciones y actividades que eficiente los procesos administrativos ya que se espera hasta que la Alta Dirección se reúna para dar las directrices que en muchas ocasiones ya han sido corregidas por los empleados ya que por su experiencia y conocimientos resuelven de una manera más eficaz. En el Control ya que cuando el Tribunal Superior de Cuentas realiza intervenciones de auditoria a la Municipalidad se encuentran una seria de deficiencias en los procesos administrativos de la Alcaldía.

La Planificación Estratégica transparentara los procesos administrativos de la Municipalidad, las transferencias del gobierno central serán más eficientes y coadyuvara a la inyección de fondos provenientes de organismos nacionales e internacionales para desarrollar el municipio turísticamente, lo cual traerá un desarrollo socio económico a todos los habitantes del municipio

5.2 RECOMENDACIONES.

La Municipalidad de Valle de Ángeles, deberá de aplicar a la brevedad posible la investigación en donde sugerimos la elaboración de instrumentos como ser: Elaboración de un Reglamento de Compras, Reglamento Interno de Trabajo, elaborar un Plan Estratégico (Pla de Desarrollo Municipal), Agregar a la estructura vigente el Departamento de Asesoría Técnica Legal, Gerencia Administrativa y el Departamento de Turismo, Reglamento para el Uso y Manejo de Vehículos y el Manual de Procedimientos Administrativos para cada departamento.

Informar a la Corporación Municipal los resultados obtenidos en la presente investigación para que se tomen las medidas más convenientes para el beneficio y desarrollo de los habitantes del municipio.

Formular una Misión, Visión y Objetivos Estratégicos más claros conforme a la realidad del municipio, ya que el 90% de los gastos de funcionamiento y de capital son sostenidos por el Gobierno Central.

Capacitar a los mandos intermedios en materia de planificación estratégica y procedimientos administrativos para que la administración municipal sea más eficiente, eficaz y con los recursos disponibles se puedan lograr los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA.

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de ADMINISTRACIÓN, Teoría general y proceso administrativo* (1a ed.). México: Pearson.
- Amaya, J. A. (2010). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES Métodos Cuantitativos*. Ecoe Ediciones.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica* (6a ed.). Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos: teoría y práctica* (2a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10803943&ppg=22>
- Castro, R. M. (2002). *Manual de Administración y Finanzas Municipales. GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIÓN (POAI)*. BOGOTA, COLOMBIA.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2013). *Mejores experiencias de la gestión de la administración Pública en Colombia*. Bogotá. Desconocida.
- Desconocido. (2009). *Manual de Procesos Municipales*, Miralda, Cauca.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10779723&ppg=24>
- Fuentes, J. M., Cámara, S. B., Maqueira Marín, J. M., Fidalgo Bautista, F. Á., & Martínez Jurado, P. J. (2011). *Administración de empresas Un enfoque teórico-práctico* (1a ed.). España: Pearson. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Gráfica, L. P. (s/f). Elegir funcionarios y candidatos éticos e idóneos. Recuperado el 19 de junio de 2017, a partir de <http://laprensagrafica.com/2017/04/02/elegir-funcionarios-y-candidatos-eticos-e-idoneos>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *METODOLOGÍA de la INVESTIGACIÓN* (6a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education. Recuperado a partir de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014- Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la ADMINISTRACIÓN* (4a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (1a ed.). México: PATRIA.

Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Planeación Financiera* (1a ed.). España: Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11013641>

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica* (1a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10747940&ppg=42>

PACTO_MUNICIPAL_PRESIDENCIA_GOBIERNOS_LOCALES.pdf. (s/f). Recuperado a partir de http://amhon.hn/j1/images/demo/doc/convenios/PACTO_MUNICIPAL_PRESIDENCIA_GOBIERNOS_LOCALES.pdf

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=11312392&ppg=20>

Rodríguez, S. J., & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias* (1a ed.). México: Mc Graw Hill Education. Recuperado a partir

de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10779857&ppg=187>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* (4a ed.).

México: LIMUSA S.A de C.V.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*

(18a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y Control* (1a ed.). México

D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11013458&p00=planeaci>

on

ANEXOS

- 1. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD.**
- 2. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE VALLE DE ÁNGELES, DEPARTAMENTO DE FRANCISCO MORAZÁN.**
- 3. ENCUESTA.**

Valle de Ángeles, Francisco Morazán 02 de junio de 2017

Wilfredo Ponce
Alcalde Municipal
Valle de Ángeles, Departamento de Francisco Morazán

Barrio El Centro, municipio de Valle de Ángeles, Departamento de Francisco Morazán

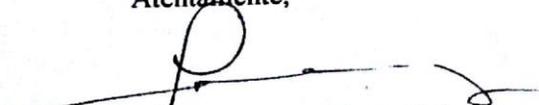
Estimado señor: Ponce

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 Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Finanzas.

Hemos seleccionado como tema, La Planificación Estratégica aplicada a los procesos de Administración en la Municipalidad de Valle de Ángeles, Francisco Morazán, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la Administración Municipal que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Solicitud de información como Estructura Organizacional actual, manuales de procesos administrativos, entrevistas con el personal administrativo y encuestas.

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

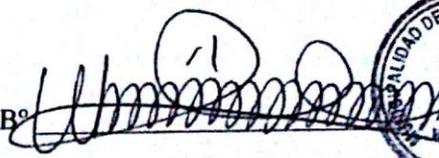
Atentamente,


Fredis Jeovanny Castro Galeano
N° de Cuenta 11543138

Por este medio, la Municipalidad de Valle de Ángeles.

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Wilfredo Ponce
Alcalde Municipal.

Vº Bº  

**FACULTAD DE POSTGRADO
 TESIS DE POSTGRADO**

Instrucciones: Por favor marque la opción que considere como respuesta a las interrogantes planteadas a continuación, se resalta que se guardara la confidencialidad y validez de sus respuestas.

Sexo: _____ Edad: _____ Profesión: _____ Nivel de estudio: _____

Cargo _____ Fecha _____ Tiempo de laborar en la institución: _____

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

PROCESO ADMINSTRATIVO:

1.- ¿Tiene Ud. Conocimiento de los planes que se preparan en la Municipalidad?

- a. Sí.
- b. No

2.- ¿Qué Importancia le concede Ud. a la planeación en la Municipalidad?

- a) Totalmente Importante.
- b) Muy importante.
- c) Importante.
- d) Poco importante.
- e) Nada importante.

3.- ¿Qué tipos de planes se elaboran en la Municipalidad?

	Sí	No
Misión y visión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación Estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación operativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Procedimientos.

Presupuesto.

4.- ¿Cuál es su Participación en el Proceso de Planeación de la Municipalidad?

En todo el Proceso: En parte del Proceso: Ninguna:

5.-¿Cuál es su Participación en la preparación del presupuesto de la Municipalidad?

En todo el Proceso: En parte del Proceso: Ninguna:

6.- ¿Conoce el Organigrama de la Municipalidad?

a. Si.

b. No

7.- ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?

a. Totalmente Acuerdo.

b. Muy Acuerdo.

c. De Acuerdo.

d. En Desacuerdo.

e. Totalmente en Desacuerdo.

8.- ¿Cree Ud. que el Área de Trabajo donde está ubicado, es la más adecuada?

a. Si.

b. No

9.- ¿Considera Ud. que están bien definidas las Áreas de Trabajo de su Empresa?

a. Totalmente Acuerdo.

b. Muy Acuerdo.

c. De Acuerdo.

d. En Desacuerdo.

e. Totalmente en Desacuerdo.

10.- ¿Considera Ud. que están bien definidas los niveles de Jerarquía en la Municipalidad?

- a. Totalmente Acuerdo.
- b. Muy Acuerdo.
- c. De Acuerdo.
- d. En Desacuerdo.
- e. Totalmente en Desacuerdo.

11.- ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?

- a. Excelente.
- b. Muy buena.
- c. Buena.
- d. Regular.
- e. Deficiente

12.- ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?

- a. Totalmente Acuerdo.
- b. Muy Acuerdo.
- c. De Acuerdo.
- d. En Desacuerdo.
- e. Totalmente en Desacuerdo.

13.- ¿Cómo considera la Comunicación en la Municipalidad?

- a. Excelente.
- b. Muy buena.
- c. Buena.
- d. Regular.
- e. Deficiente

14.- ¿Se siente motivado de ser un funcionario de la Municipalidad?

a. Si.

b. No

15.- Considera Ud. ¿Que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Municipalidad?

a. Totalmente Acuerdo.

b. Muy Acuerdo.

c. De Acuerdo.

d. En Desacuerdo.

e. Totalmente en Desacuerdo.

16.- ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?

a. Excelente.

b. Muy buena.

c. Buena.

d. Regular.

e. Deficiente

17.- ¿Cómo considera el nivel de liderazgo del Alcalde Municipal?

a. Excelente.

b. Muy buena.

c. Buena.

d. Regular.

e. Deficiente

18.- ¿Participa Ud. ¿En la Toma de decisión de la Municipalidad?

a. Si.

b. No

19.- ¿Cómo Valora el Nivel de Decisión de su jefe inmediato?

- a. Excelente.
- b. Muy buena.
- c. Buena.
- d. Regular.
- e. Deficiente

20.- ¿Qué grado de participación tiene Ud., en el proceso del control que se aplica en la Municipalidad?

En todo el Proceso: En parte del Proceso: Ninguna:

21.- ¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño?

- a. Siempre.
- b. Casi Siempre.
- c. Algunas Veces.
- d. Espontáneamente.
- e. Nunca.

22.- ¿Qué tipos de control Aplican en la Municipalidad?

Antes de la Acción: Durante la Acción: después de la Acción:

23.- ¿Se divulgan los planes que se preparan en la Empresa?

- a. Si.
- b. No

A. ESCALA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Reciben transferencias del Gobierno Central?

a. Si ____ b. No ____

2. ¿Con que periodicidad se reciben las Transferencias del Gobierno Central?

a. Cada 3 meses ____ b. Cada 6 meses ____ c. Cada año ____ d. Ninguna ____

3. ¿Se Remite a tiempo la Información a La AMHON y al TSC?
Si ____ b. No ____
4. ¿Cuál cree que es el motivo por el cual se han venido Retrasado las transferencias?
R: Problemas del Gobierno Central____; Falta de Trámites internos _____
5. ¿Se están Cumpliendo las Metas de Recaudación de Impuestos?
Si ____ b. No ____
6. ¿Qué factores internos o externos de la Municipalidad influyen en los contribuyentes para registrar baja en las recaudaciones?
a. Mala atención al Contribuyente____ b. Incumplimiento de Promesas_____
7. ¿Se planifica para establecer metas de Recaudo?
a. Si ____ b. No ____
8. ¿Dentro de la planeación estratégica está incluido la posibilidad de obtener apalancamiento financiero por medio de las Instituciones Bancarias?
Si ____ b. No ____
9. ¿Se Planifica los despidos y contrataciones de personal en La Municipalidad?
Si ____ b. No ____
10. ¿Se ha presupuestado y aprobado ese tipo de gasto por la Corporación Municipal?
Si ____ b. No ____
11. ¿Satisface al Cumplimiento de los Objetivos, misión y visión de la Organizacional la Nueva Estructura Municipal?
Si ____ b. No ____
12. ¿Se Utiliza el Plan Operativo Anual en Los Departamentos?
Si ____ b. No ____
13. ¿En Cumplimiento de la Misión existe el compromiso de trabajar en corresponsabilidad con todos los sectores directamente ligados al desarrollo del Municipio?
Si ____ b. No ____

14. ¿En Cumplimiento de La Visión se promueve la ejecución de proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población?

Si ____ b. No ____

15. ¿Quién verifica que se cumplan los planes, metas y Objetivos?

Alcalde____ auditoría Interna____ TSC____ Administración____

B. ESCALA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

16. ¿Realiza un plan anual de Trabajo?

Si ____ b. No ____

17. ¿Ejecuta completamente el plan Anual de Trabajo?

Si ____ b. No ____

18. ¿El ò los Procesos están bien definidos para cumplir con los propósitos de los Departamentos?

Si ____ b. No ____

19. ¿Cuenta con un manual de procedimientos en su Departamento?

Si ____ b. No ____

20. ¿Existen Políticas bien definida en la Organización?

Si ____ b. No ____

C. ESCALA DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN.

21. ¿Cumple la Municipalidad con Las Leyes aplicable en ejecución de sus procesos administrativos?

Si ____ b. No ____

22. ¿Los Procesos que se aplican obedecen a un Reglamento interno de La Municipalidad?

Si ____ b. No ____

23. ¿Son evaluados o revisados los procesos o actividades realizadas al interior de la Municipalidad?

Si ____ b. No ____

24. ¿Se hacen inventarios periódicos de los activos Municipales?

Si ____ b. No ____

25. ¿Existe procedimiento de cargos y descargos de activos mediante actas de Recibo y entrega al responsable?

Si ____ b. No ____

D. ESCALA DE TOMA DE DECISIONES ACERTADAS.

26. ¿El Nombramiento, Remoción, asensos y Despido de personas se hace de manera responsablemente y apegado a los que establece la Ley?

Si ____ b. No ____

27. ¿Se verifica que existe Presupuesto Cuando se contrata y se despide personal?

Si ____ b. No ____

28. ¿Las decisiones de Recursos Humanas son Planificadas formalmente aprobadas por la Corporación Municipal.

Si ____ b. No ____

48. La Toma de decisiones se realiza en base al cumplimiento de Las Leyes y Reglamentos?

Si ____ b. No ____

49. ¿La Toma de decisiones se hace en consenso con la Corporación Municipal?

Si ____ b. No ____

Nombre

Firma y Sello