

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ORIENTACION EN FINANZAS**



**TESIS**

**“PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO, MUNICIPIO DE SAN ANTONIO  
DEPARTAMENTO DE INTIBUCÁ, HONDURAS”**

**SUSTENTADA POR:**

**LIC. RAFAEL ANTONIO NUÑEZ SOLORZANO**

**PREVIA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**TEGUCIPALPA M.D.C. MAYO 2017**

**AUTORIDADES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS  
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA MEJÍA  
SECRETARIA GENERAL**

**DRA. LETICIA SALOMON  
DIRECTORA DE INVESTIGACION CIENTIFICA  
Y POSGRADOS**

**MAE. OSCAR ARQUIMEDES ZELAYA  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DR. JORGE ABRAHAM ARITA LEON  
COORDINADOR GENERAL POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento Del Problema	3
1.3 Preguntas Del Estudio	4
1.4 Objetivos Del Estudio	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivo Especificos	4
1.5 Justificación Del Estudio	6
1.6 Alcances y Limites De La Investigacion	7
<b>CAPITULO II</b>	<b>8</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>8</b>
2.1 Marco Conceptual de la Investigación	8
2.1.1 Teorias y Conceptos que Sustentan la Investigacion	9
2.1.2 El Proceso de Administración Estratégica	16
2.2 Marco Contextual	24
2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales	24
2.2.2 En Honduras	31
2.3 Las Variables	34
2.4 El Municipio	34
2.4.1 Entorno Sociodemografico y Medio Fisico.	34
2.4.1.1 Reseña Historica	34
2.4.1.2 Ubicación Geografica	37
2.4.1.3 Recursos Naturales	39
2.4.2 Desarrollo Economico	41
2.4.3 Desarrollo Humano y Social	47
2.3.4 Marco Juridico	51
2.3.5 Corporacion Municipal	52

<b>CAPITULO III</b>	<b>55</b>
<b>DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>55</b>
3.1 Definicion del Tipo de Estudio	55
3.2 Determinacion del Universo y Meta del Estudio	56
3.2.1 Tecnica de Muestreo	58
3.3 Metodologia de la Investigación	59
<b>CAPITULO IV</b>	<b>68</b>
<b>ELABORACION DEL INFORME</b>	<b>68</b>
4.1 Descripcion General de la Informacion Obtenida	68
4.2 Resultados de la Encuestas Aplicadas	72
4.3 Conclusiones y	100
4.4 Recomendaciones	101
<b>CAPITULO V</b>	<b>102</b>
<b>PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO, INTIBUCA.</b>	<b>102</b>
5.1 Introducción	102
5.2 Filosofia	103
5.3 Estrategia General	113
5.4 Listado de Objetivos/Metas a Corto Plazo	116
5.5 Listado de Objetivos/Metas a Largo Plazo	120
5.6 Indicadores de Seguimiento	124
5.7 Conclusiones	125
5.8 Recomendaciones	126
5.9 Pronostico	129
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>

## AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi amado Padre Celestial, por darme la vida y por su incondicional e inmerecido amor por mi, quien me da siempre todo lo mejor y ¡me hace fuerte como las águilas!, a El sea la honra y la Gloria; a mi esposa, Duany por su amor, paciencia, y su total y constante apoyo en cada etapa de mi vida, desde el inicio hasta el fin de este proyecto; a mi madre, Mercedes por siempre apoyarme, creer en mi y estar pendiente; a mi padre, Rafael por que a la distancia me ha dado su apoyo; a mi hermana, Suyapa por su amor y su respaldo; a mi sobrina, Samantha por estar pendiente de mí e incluirme en su vida; a cada uno gracias por sus oraciones.

A mis compañeros de equipo en esta aventura de mas de veinte episodios de lucha incansable y a todas las personas, maestros, amigos, y compañeros que de una u otra manera han contribuido en la realización de este documento y que brindaron su apoyo cotidianamente, hasta en el ultimo momento.

¡A todos les agradezco profundamente!

Salmos 103:1-5;

¡Te alabaré con todas mis fuerzas!

¡Con todas las fuerzas de mi ser alabaré a mi Dios!

¡Con todas las fuerzas de mi ser lo alabaré y recordaré todas sus bondades!

Mi Dios me perdonó todo el mal que he hecho; me devolvió la salud,  
me libró de la muerte, ¡me llenó de amor y de ternura!

Mi Dios me da siempre todo lo mejor; ¡me hace fuerte como las águilas!

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras previo a la obtención del título de Máster en “Administración de Empresas con Orientación en Finanzas”. Tiene como objetivo desarrollar una propuesta de desarrollo, estableciendo estrategias que contribuyen al desarrollo local del municipio de San Antonio, Departamento de Intibuca.

El objetivo central es presentar al municipio una propuesta integral de desarrollo, para todo el término municipal de San Antonio, con el fin de mejorar el bienestar de los ciudadanos que residen en el territorio municipal. Es necesario reconocer que en la actualidad la mayoría de las municipalidades padecen de algunas deficiencias en la aplicación del proceso administrativo.

El proceso que se siguió para la elaboración de la propuesta, se inicio con el viaje que realizó la promoción XXII a la República de México para conocer el proyecto de desarrollo rural municipal de ese país. Se asignó de manera aleatoria el municipio de San Antonio, y posteriormente se realizaron las entrevistas con las autoridades municipales respectivas. Después de las entrevistas se llevó a cabo el diagnóstico de todo el territorio municipal aplicando las encuestas y la metodología del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la participación de las fuerzas vivas del municipio.

Dentro de los obstáculos al inicio de la investigación fue el poco interés que mostraron los pobladores del municipio, ya que se mostraban renuentes a asistir a las reuniones convocadas, pero si se mostró interés por parte de los integrantes de la Corporación Municipal brindando todo el apoyo necesario y dando las explicaciones de cómo se iba a desarrollar la investigación utilizando el análisis FODA, logrando con esto, poder recolectar la información y concluir con la investigación.

El logro principal de esta investigación tiene que ver con la obtención de la información necesaria para el logro del objetivo principal del mismo lo cual ha permitido elaborar una propuesta de consideración viable y que puede ser de mucha utilidad para este importante municipio de nuestro país

Para tratar los temas antes mencionado el documento se ha dividido en siete capítulos que se describen de la siguiente manera: en el primer capítulo se plantea la situación problemática partiendo de lo general a lo específico, se establecen los objetivos tanto el general como los específicos y se justifica la investigación; el segundo capítulo contiene el marco teórico en donde se describe toda la información conceptual y contextual, a la vez se describen los factores naturales que posee el municipio de San Antonio y los datos históricos del mismo.

En el capítulo tercero se define el diseño metodológico de la investigación, el tipo de investigación seleccionada, la técnica utilizada para la recolección de los datos, así como también el diseño de la muestra utilizada; en el cuarto capítulo se da a conocer la descripción general de la información obtenida, resultados obtenidos del análisis FODA, la percepción de los pobladores y colaboradores sobre la gestión administrativa de la municipalidad, así también un pronóstico sobre la situación actual del municipio y las respectivas conclusiones y recomendaciones; y para finalizar con la investigación en el documento se presenta en el quinto capítulo la propuesta de desarrollo integral del municipio que incluye la filosofía municipal, visión, misión, políticas municipales, objetivos a corto plazo y metas a largo plazo, y aparte se incluye la bibliografía y los anexos respectivos.

# **PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO MUNICIPIO DE SAN ANTONIO DEPARTAMENTO DE INTIBUCÁ, HONDURAS**

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1 Antecedentes**

En Honduras, en las poblaciones rurales ha existido ausencia de dialogo para potenciar sus recursos, el conocimiento de su entorno, de hecho disponen de un espacio muy estrecho para compartir sus experiencias, razón por la cual no tienen una plena participación, es decir tomar acciones y sus propias decisiones, a su vez refleja una equivocada formulación de propuestas de desarrollo al no emplearse procesos metodológicos que permitan escuchar y sentir sus necesidades. (SAG-Honduras, Propuesta Proceso Metodológico Participativo para el Levantamiento y Formulación de Demanda, Julio 2004, Pág. 2).

Por lo que se propone la elaboración de un Plan Integral de Desarrollo para la Municipalidad de San Antonio, Departamento de Intibucá para los próximos 5 años (2016 – 2020) el cual será una herramienta de trabajo con visión de futuro enmarcada en la búsqueda de un desarrollo auto sostenible de todas las comunidades, aldeas y caseríos que conforman el municipio, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, proyecto que han adoptado las autoridades que actualmente dirigen el Centro de Investigación y la Dirección de Post Grados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras como parte de su función fundamental de contribuir al desarrollo de la nación desde diferentes ángulos y utilizando sus recursos y capacidades para todo el pueblo hondureño, vinculándose con la sociedad con el fin de contribuir al desarrollo de los municipios del país, crear una conciencia de compromiso social tanto en el gobierno central como en los gobiernos locales e instituciones que administran fondos externos.

“El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad, como lo afirma la fundación CLACSO con sede en varios países ([http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_local](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_local)), siendo el plan de desarrollo local el instrumento de gestión útil para propulsar el desarrollo social de una comunidad que tenga una integración y unidad de propósito general, el concepto de fortalecimiento municipal, eje de la política de modernización del estado.”

El concepto del Fortalecimiento Municipal, eje de la política de Modernización del Estado, tuvo su componente "descentralización" en la Comisión Presidencial de Modernización del Estado (CPME), donde existió como un proyecto apoyado por el PNUD desde 1991 hasta 1995 (Codichet, del Cid, Trputec, 1997, Pág. 22).

La descentralización en Honduras se concibió primeramente como mera privatización, bajo la fuerte influencia neoliberal que caracterizó los primeros dos años de la administración Callejas y también para relacionar este proceso con la modernización del Estado siendo que el marco municipal estaba ya presente.

El Programa de Descentralización tuvo los siguientes propósitos y objetivos:

1. Reducir el centralismo del Estado y lograr el acceso a los servicios públicos con mayor eficiencia, eficacia y equidad, especialmente para los grupos más desposeídos.
2. Generar y desarrollar condiciones para una aplicación eficaz de la Ley de Municipalidades y de otras leyes relacionadas con el desarrollo del municipio.
3. Definir con más precisión los niveles de responsabilidad gubernamental y establecer mecanismos más adecuados de articulación territorial, institucional y económica entre el Gobierno Central, los municipios y los departamentos.
4. Profundizar en las comunidades locales el ejercicio de la democracia y ampliar la participación ciudadana en los asuntos públicos, así como fomentar la solidaridad, la auto-organización y el sentido de corresponsabilidad en el desarrollo.

5. Fortalecer el desarrollo local al ampliar los recursos, competencias y capacidad de decisión de los municipios, mejorando de esta manera sus condiciones para realizar programas y actividades relacionadas con la satisfacción de sus necesidades más inmediatas
6. Ayudar a eliminar o reducir las brechas regionales existentes por la disparidad en los niveles de desarrollo de los municipios.

En síntesis la descentralización del Gobierno busca el desarrollo local de los municipios, definidos en la Ley de Municipalidades como una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio y es la estructura básica territorial del Estado y causa inmediata de participación ciudadana en los asuntos públicos (Ley de Municipalidades, Artículo 2. Reformado por decreto Núm. 48-91), los cuales pueden dividirse en cabeceras municipales, ciudades, aldeas y caseríos; y las ciudades, en colonias y barrios (Ley de Municipalidades, Artículo 17. Reformado por Decreto número 48-91)

## **1.2 Planteamiento del problema**

El municipio es la entidad y territorio básico en donde se concentran las actividades y operaciones que realizan los entes naturales y jurídicos que contribuyen al desarrollo integral de la región, además son articuladores de demandas y soluciones para la comunidad en donde se generan oportunidades para sus habitantes, siendo su propósito generar procesos de planificación, gestión, operación de actividades estratégicas para potenciar el capital humano, físico, social y económico existente. (Comunders, (2008) Herramientas del Plan Municipal Desarrollo Rural Sustentable (Video CD), Municipio de Alvarado, Veracruz.

Hoy por hoy el municipio de San Antonio cuenta con elementos necesarios para alcanzar el desarrollo social y económico de sus comunidades, según información secundaria obtenida a través de de la Cooperación Internacional; pero los resultados no

han sido favorables, ya que no se han logrado crear las oportunidades idóneas para mejorar el bienestar y calidad de vida de sus habitantes por no contar con un Plan de Desarrollo Municipal que permita definir un camino claro para la construcción de un futuro prometedor para este termino municipal, razón por la que se propone realizar un diagnostico que permita analizar la gestión administrativa del gobierno local del municipio de San Antonio y este a su vez proporcione los elementos necesarios para diseñar un Plan Integral de Desarrollo Municipal, en el cual se definan indicadores estratégicos que evalúen la gestión del gobierno local que le permita mejorar el desempeño y alcanzar el desarrollo sostenible del municipio.

### **1.3 Preguntas del Estudio**

- 1.3.1 ¿Cuál es la percepción de la población y de los empleados de la Alcaldía en relación a la gestión administrativa del gobierno municipal?
- 1.3.2 ¿Cuenta la Alcaldía Municipal con Recurso Humano diligente y motivado para ofrecer un servicio eficiente en las diferentes gestiones de los contribuyentes?
- 1.3.3 ¿Tiene la Alcaldía objetivos, metas y estrategias que propicien una eficiente gestión administrativa?
- 1.3.4 ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Municipio y como se pueden aprovechar para alcanzar un desarrollo sostenible?
- 1.3.5 ¿Existen políticas, procesos y proyectos claramente definidos que sustenten el desarrollo del Municipio de San Antonio?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Formular un Plan Integral de Desarrollo Municipal, con el fin de alcanzar un desarrollo social y económico auto sostenible para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de San Antonio, en el Departamento de Intibucá.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- 1.4.2.1 Conocer la percepción de la población y de los empleados de la Alcaldía en relación a la gestión administrativa del gobierno municipal
- 1.4.2.2 Identificar el grado de disposición y motivación del Recurso Humano de la Alcaldía para ofrecer un servicio eficiente en las diferentes gestiones de los contribuyentes.
- 1.4.2.3 Determinar la existencia e implementación de objetivos, metas y estrategias de la Municipalidad que efficienten la gestión administrativa del gobierno municipal.
- 1.4.2.4 Realizar un diagnostico que permita identificar la problemática de la comunidad en sus cuatro ejes: social, humano, físico-ambiental y económico, así como las soluciones a la misma, considerando los recursos propios del municipio.
- 1.4.2.5 Elaborar una propuesta de filosofía municipal: Visión, Misión, Objetivos generales y Políticas que constituyan la teoría fundamental para el desarrollo y proponer las bases, procesos y proyectos para una administración municipal que pueda dar respuesta a las necesidades identificadas en el presente estudio.

## 1.5 Justificación del Estudio

Las comunidades pueden ser sostenibles dependiendo de la calidad de las prácticas con respecto al aprovechamiento y manejo de sus recursos; es en este punto que la adecuada planificación se convierte en la base para la generación de economías en continuo escalamiento.

El desarrollo de un Plan Integral para el municipio de San Antonio, Intibucá, es un esfuerzo de participación social que se enmarca en modelos de intervención gerencial que tanto en Honduras como en otras partes del mundo, buscan trascender los tradicionales ejercicios académicos o estrictamente gubernamentales (concepto de la planificación en sentido vertical), con una planificación más horizontal, a partir de la conjugación de los intereses locales y sus motivaciones para adelantar transformaciones, enmarcados en estrategias de planificación macro de la comunidad o de la región.

Existen diversas razones que justifican el presente estudio, considerando que después de haber visitado, observado y estudiado el municipio de San Antonio, Intibucá, se ha podido constatar que dicha comunidad tiene el potencial necesario para poder desarrollarse social y económicamente, lo que no se identificó fue una ruta clara para la construcción de un futuro prometedor en este municipio; dentro de los factores predominantes que lo justifican se enumeran los siguientes:

1. Desde la Academia: Según el artículo 160 de la Constitución de la República, es un compromiso de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras contribuir al desarrollo de la nación.
2. Desde el enfoque de Investigación: Es necesario poder identificar científicamente el desempeño de la gestión administrativa de la Corporación Municipal, por ser aquí donde debe estar el engranaje principal como motor de desarrollo de una comunidad.

3. Desde el enfoque gerencial: Existe la necesidad de administrar en forma científica y de manera más técnica, de tal forma que puedan empezar a resolverse los problemas de pobreza, salud, educación, infraestructura y de que se aprovechen eficientemente los recursos disponibles en el municipio.
4. La necesidad de que el municipio se desarrolle en términos generales y en forma integral.

Todos los enunciado anteriormente enlistados son razones que justifican la realización de el presente estudio, con el fin de analizar la gestión administrativa del gobierno local del municipio de San Antonio y este a su vez proporcione los elementos necesarios para diseñar un Plan Integral de Desarrollo Municipal, en el cual se definan indicadores estratégicos que evalúen la gestión del gobierno local que le permita mejorar el desempeño y alcanzar el desarrollo sostenible del municipio.

## **I.6 Alcances y Límites de la Investigación**

La presente tesis se ajusta al área que cubre el Municipio de San Antonio, Departamento de Intibucá, en donde se efectuarán visitas de campo, entrevistas y encuestas con empleados de la Alcaldía Municipal, Alcaldes Auxiliares, Fuerzas vivas y la población en general así como de la AMHON y Mancomunidad de Pueblos Fronterizos (Asociación de Municipios Fronterizos de Intibucá, AMFI), con el fin de obtener información que permita identificar la situación y realidad socioeconómica de la zona, sus potencialidades, limitantes, tendencias de cambio y los problemas más sentidos de la población, para buscar solución a los mismos en forma racional y sostenible mediante la formulación y ejecución de un Plan de Desarrollo Municipal.

El presente estudio se pretende realizar durante 3 meses de trabajo de campo con intervenciones intermitentes para poder recolectar la información necesaria, una vez obtenida los datos, se plantea realizar un trabajo concluyente de análisis y propuestas durante 8 meses aproximadamente para lograr conformar del documento.

## CAPITULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Marco Conceptual de la Investigación

- a. **Desarrollo**, es la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. (Giovanni E. Reyes, PhD, Comercio y Desarrollo: Bases conceptuales y enfoque para América Latina y El Caribe, Marzo, 2007).
- b. **Definición de Estrategias:** Implica la identificación de los medios a través de los cuales se procurará mitigar, eliminar o neutralizar los factores que representan obstáculos o a través de los cuales se aprovecharán las condiciones favorables para alcanzar los objetivos (Guía para la Formulación de los Planes de Desarrollo Municipal, Colombia, 1998)
- c. **Estrategia de Desarrollo:** Comprende un diagnóstico de la realidad actual (la situación inicial como punto de partida). El análisis histórico de la realidad actual permite también pronosticar la situación futura deseada o como será nuestro territorio dentro de 5 o 10 años, si no intervenimos conscientemente. La situación deseada se formulará y se expresará como objetivos de desarrollo que darán lugar a proyectos que serán el conjunto de elementos estratégicos los cuales nos permitirán alcanzar nuestros objetivos. (FUNDER, Diagnóstico Participativo Rural, Diciembre, 2001).
- d. **Mancomunidad:** Asociación de dos o más municipios que se unen voluntariamente y con base en la autonomía municipal, se concibe como un

órgano auxiliar al servicio de los municipios para facilitar la gestión del desarrollo de los mismos en función de interés y problemas comunes. (Ley de municipalidades, Art. 3, Decreto 48-91).

- e. **Municipio:** Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio y es la estructura básica territorial del Estado y cauce inmediato de participación ciudadana en asuntos públicos. (Ley de Municipalidades, Art.2, Decreto 48-91)
- f. **Término Municipal:** Es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia del municipio (Ley de Municipalidades, Art.21, Decreto 48-91)

Los conceptos expuestos anteriormente convergen en el presente estudio por que a través de un diagnostico realizado en el Municipio de San Antonio, Departamento de Intibucá, (miembro de la Mancomunidad de la AMFI) se pretende alcanzar un único objetivo que trata de analizar la gestión administrativa del gobierno local del municipio de San Antonio y a su vez proporcionar las estrategias de desarrollo necesarias para diseñar un Plan Integral de Desarrollo Municipal.

### 2.1.1 Teorías y Conceptos que Sustentan la Investigación

#### A. ¿Porqué estudiar la teoría de la administración?

Las teorías son perspectivas que les sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En el sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables.

En primera instancia, las teorías nos ofrecen un enfoque estable, para entender lo que experimentamos. Una teoría presenta criterios para determinar lo que es

importante. En el caso de Henry Ford, la abundancia y la docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. Es decir, su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

En segunda instancia, las teorías permiten comunicarnos con eficiencia y, por consiguiente, involucran relaciones cada más complejas con otras personas.

En tercera instancia, las teorías nos permiten, de hecho son un reto, seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio. Consientes de ello, mas valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas. (James Stores, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, sexta edición, Prentice Hall Págs.33 y 34)

## **B. Administración en las organizaciones.**

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser efectiva. Todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes, entrenadores, directores, ejecutivos pero si estas no tienen una administración

eficaz, es probable que fracasen. (James Stores, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, sexta edición, Prentice Hall Pág. 7)

Este proceso es necesario que se cumpla y se le dé la debida importancia, para que las municipalidades cuenten con una organización confiable y que de manera oportuna puedan atender los requerimientos de los usuarios de la información municipal.

### **C. Proceso administrativo**

Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (James Stones, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, 6a. Ed., Prentice Hall Pág. 11)

### **D. Planificación**

Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (James Stones, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, 6a. edición, Prentice Hall Pág. 11)

### **E. Organización**

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (James Stones, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, sexta edición, Prentice Hall Pág. 12)

### **F. Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (James Stores, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, sexta edición, Prentice Hall P. 13)

### **G. Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. (James Stores, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, sexta edición, Prentice Hall Pág. 13)

### **H. Liderazgo**

De acuerdo con George R. Terry, “el Liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana por los objetivos del grupo”

Es lograr influenciar e impactar la conducta de otras personas. Habilidad para desarrollar una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial; y haciendo todo esto de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar, pero al mismo tiempo asegurarse de

que la gente adecuada está en los lugares adecuados y sobre todo, haciendo y fijando metas o pautas alcanzables y cuantificables.

Por el uso difundido, Liderazgo se confunde con la teoría Dirección; ser buen líder es dirigir bien, Ralph M. Stogdill, en su reseña de las teorías e investigación referentes al liderazgo señala que prácticamente hay tantas definiciones de liderazgo como personas han tratado de definir el concepto, pero ¿En qué consiste este intrigante concepto de “liderazgo”?

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que visualiza así misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial.

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con el en un proyecto común. En el se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

## **I. Comunicación**

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Debido a que las empresas son cada vez más complejas es necesario crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba,

hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa. Las más utilizadas son las siguientes:

1. Comunicaciones escritas.
2. Boletines informativos.
3. Comunicación electrónica.
4. Reuniones.

Todas estas formas de comunicarse tienen su importancia dependiendo de la empresa, el enfoque, el objetivo que se desee percibir, y tomando muy en cuenta las personas a quien se transmitirá la información; sin embargo el objetivo final es lograr que la comunicación sea efectiva y que llene las expectativas buscadas.

#### **J. Motivación**

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es decir la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad

La motivación se convierte en un elemento importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

#### **K. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es la selección de la mejor opción, tomando en cuenta dos o más posibilidades. Las decisiones se pueden tomar de diferentes maneras:

Decisiones programadas: Las decisiones son programadas en el grado que son repetitivas y rutinarias y en el grado en que un enfoque definitivo se ha elaborado

para manejarlas. La toma de decisiones programadas es relativamente sencilla y tiende a depender de soluciones previas.

Decisiones no programadas: Son aquellas que no se toman muy frecuentemente y que son únicas. Estas decisiones se toman mediante un proceso para resolver problemas.

Los pasos básicos del proceso de toma de decisión son los siguientes:

1. Diagnosticar y definir el problema: Si es necesario remediar una situación, primero se debe encontrar el origen real del problema. También se debe determinar que partes del problema pueden resolverse y cuales deben tener una base para evaluar las opciones de solución.
2. Obtener y analizar los hechos más relevantes. Una vez que se ha identificado el problema se tiene que decidir que hacer. Primero se debe determinar que hechos necesitara para tomar la decisión correcta y luego obtener toda la información que sea posible.
3. Desarrollo de opciones. Se deben desarrollar varias opciones de solución.
4. Evaluar opciones. Una vez que se desarrollen las opciones, estas deben ser evaluadas para ver que tan efectivas pueden llegar a ser.
5. Selección de la mejor opción. Esta selección se basa en la cantidad de información disponible. Si la información no es adecuada para resolver problemas, es necesario iniciar de nuevo el proceso de toma de decisión.
6. Analizar las posibles consecuencias de la decisión. Al seleccionar la mejor opción, el administrador debe anticiparse a los problemas que sucederán cuando se lleve a la práctica dicha decisión.
7. Poner en práctica la decisión. Es importante saber que no solo con tomar la decisión la acción se realizará automáticamente, es necesario establecer un calendario de acción, un procedimiento de control para verificar el progreso de la acción y un sistema para prever los posibles problemas que surjan durante la acción.

Cada una de las teorías expuestas anteriormente son relevantes, pertinentes y sustentan las bases de la investigación realizada por que el estudio trata de analizar la gestión administrativa del gobierno local del municipio de San Antonio, como primer aporte, siendo necesario conocer desde la Teoría básica de la Administración, la cual comprende la administración de las diferentes organizaciones, tal es el caso de la municipalidad de San Antonio, así como la implementación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en dicho termino municipal.

Otro de los pilares necesarios para el buen desempeño de una gestión gubernamental radica en las habilidades de liderazgo y toma de decisiones del cuerpo directivo o gerencial, la buena comunicación en todos los sentidos jerárquicos de la organización y una adecuada motivación de cada uno de los colaboradores de dicha institución.

Todas estas teorías están insertas explicita e implícitamente en cada una de las herramientas aplicadas en el presente estudio, para poder lograr los resultados deseados que concluyen en un Plan Integral de Desarrollo Municipal para San Antonio, Intibucá.

### **2.1.2. El Proceso de la Administración Estratégica**

Con base en lo manifestado por Thompson, Strickland (2004), Administración Estratégica, textos y casos, se toman aspectos importantes de su obra para darles aplicabilidad en las municipalidades. “La administración estratégica no es un costal de trucos o un montón de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de recursos para la acción” (Peter Drucker, 1973).

La estrategia de una organización consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. De hecho, la

esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos.

### **A. Administración Estratégica**

El término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar los ajustes correctivos necesarios en su ejecución que parezcan adecuados.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la organización e infundir en ésta con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la organización.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

### **B. Visión estratégica**

Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre la tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de

producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de organización que la administración está tratando de crear.

### **C. Diferencia entre una visión estratégica y una declaración de la misión**

Mientras que la principal preocupación de una visión estratégica consiste en saber “hacia donde vamos”, el término declaración de la misión, tal y como se suele utilizar, se refiere a la actual esfera de acción de la empresa (“quiénes somos y qué hacemos”).

Las declaraciones de la misión que la mayoría de las compañías incluyen en sus informes anuales o que colocan en sus sitios web casi siempre hacen hincapié en los productos y servicios actuales de la empresa, los tipos de clientes a los que sirven y las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta. Casi no comunican nada respecto hacia dónde dirige la organización y a su futura esfera de acción de los negocios y a sus planes por venir.

En consecuencia, la distinción conceptual entre una visión estratégica y una declaración de la misión es muy nítida: una visión estratégica describe la futura esfera de acción en una organización (“hacia donde vamos”), en tanto que la declaración de la misión señala su actual esfera de acción (“quienes somos y qué hacemos”).

En caso de que la declaración de la misión de una organización no sólo establezca una definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, quiere decir que los conceptos de la misión de la organización (o declaración de la misión) y la visión estratégica se han fusionado en uno solo; en otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro, equivalen esencialmente a lo mismo.

### **D. Importancia de la visión estratégica**

Si bien el papel que desempeña la declaración de la misión de una empresa consiste en expresar lo que ésta lleva a cabo en la actualidad, una visión estratégica por lo general posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección

y a la elaboración de la estrategia. Existe un imperativo insoslayable de la administración por ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto al impacto de las nuevas tecnologías que se vislumbran en el horizonte, para perpetuarse de la forma en que las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando.

### **E. Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos son las metas de desempeño de una organización: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización. El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayudan a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa.

Desde una perspectiva global de la empresa, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico.

Los objetivos financieros tienen que ver con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido y que la organización debe cumplir. Los objetivos estratégicos se refieren a los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa. Tanto los objetivos financieros como los estratégicos deben basarse en el tiempo, es decir, es preciso definir si deben llevarse a cabo a corto o a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo enfocan la atención organizacional en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos del desempeño. Los objetivos a largo plazo sirven al valioso propósito de incitar a los administradores a considerar lo que se debe hacer ahora para colocar a la compañía en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo.

## **F. Creación de una estrategia**

La estrategia de una organización consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar sus objetivos.

En la creación de una estrategia se pone en juego la habilidad administrativa, para lograr los resultados propuestos en una organización, desde el punto de vista de su situación actual. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos. La tarea de creación de una estrategia implica el desarrollo de una estrategia intencional, adaptándola según se lleven a cabo los acontecimientos y vinculando estrechamente los enfoques de negocios de la organización, las acciones y las iniciativas de competitividad a sus aptitudes y capacidades.

La estrategia real de una organización es algo que los administradores deben modelar y remodelar a medida que los acontecimientos ocurren fuera y dentro de la misma. La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente. Las cualidades esenciales que debe tener son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad; un deseo de tomar riesgos de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer los negocios.

## **G. Estrategia y plan estratégico**

Un plan estratégico consta de la misión y la futura dirección de una organización, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia. El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, así como las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos.

En algunas organizaciones especialmente en aquellas comprometidas con revisiones periódicas de planes estratégicos explícitos, quizá el plan estratégico tome la forma de un documento escrito que describa la situación económica de la organización, los factores claves de éxito y los impulsores del cambio, por esta razón el mismo, es conocido por todos los administradores y demás personas que tienen que ver con su ejecución.

Mientras más cambie el ambiente externo e interno de una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos a corto y largo plazo, quizás los cambios anuales ya no resulten apropiados. En el mundo actual los ciclos de vida de la estrategia, en vez de alargarse, cada vez se acortan más.

#### **H. La puesta en práctica y ejecución de la estrategia**

La puesta en práctica de una estrategia es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan; asimismo, las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de liderazgo, son tareas clave para este proceso.

La ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

La administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos necesarios para que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer el trabajo de manera exitosa.

- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la organización desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en cual se está ejecutando la estrategia.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.

#### **I. Evaluación del desempeño, supervisión y ajustes correctivos.**

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización es siempre una función principal de la administración, ésta debe supervisar de cerca los desarrollos para identificar si las cosas se están haciendo bien, de lo contrario debe aplicar los correctivos que requieran acciones o ajustes en la dirección, objetivos y modelos de negocio a largo plazo de la empresa, y/o su estrategia.

Deben revisarse aspectos de la puesta en práctica y ejecución de estrategias, presupuestos, cambios de políticas, la reorganización, los ajustes de personal, actividades y procesos de trabajos reformados, esfuerzos para cambiar la cultura, etc.

La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional, por consiguiente siempre van a ser necesarios los ajustes correctivos a medida que se mejoran conocimientos y se adquieren nuevas experiencias.

Entre todas las cosas que hacen los administradores, no hay nada que afecte de manera más radical el éxito de una compañía, que la forma en que su equipo administrativo traza la dirección que ésta seguirá a largo plazo, desarrolla medidas estratégicas y enfoques de negocios competitivamente efectivos y pone en práctica lo que es necesario hacer internamente para producir una correcta ejecución de la estrategia, día tras día. (Thompson-Strickland. Administración Estratégica, 13ª. Ed., pág.4)

La teoría gerencial de la Administración Estratégica es sumamente importante en la segunda fase de este estudio, porque nos proporciona elementos precisos (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, etc.) para diseñar un Plan Integral de Desarrollo Municipal, el cual permite definir indicadores estratégicos que evalúen la gestión del gobierno local con el fin de mejorar el desempeño y buen uso de los recursos para alcanzar el desarrollo sostenible del termino municipal.

## **2.2 Marco Contextual de la Investigación**

### **2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales**

#### **A. En México**

##### **1. Gobernanza Municipal, Durango México.**

El Estado de Durango, México es uno de los máximos exponentes del Desarrollo Rural Sustentable, lo que le ha dado derecho en el 2008, a ser merecedor de uno de los premios nacionales al Desarrollo Rural Municipal.

Para ilustrar lo que hacen las autoridades de Durango, para mejorar los resultados de su gestión municipal en beneficio de la comunidad, a continuación se presenta un aparte de su plan de trabajo en lo relacionado con la Gobernanza Municipal.

La Instrumentación del sistema de gestión de calidad, garantiza continuidad de los procesos de atención a los ciudadanos, vinculando y concertando recursos con las instancias del desarrollo rural, fortaleciendo al consejo municipal de desarrollo rural sustentable y consolidando su estructura, ya que se crean condiciones para un desarrollo rural sustentable.

Sabedores de tener una sociedad exigente y cada vez más participativa, que está apostando por gobiernos incluyentes y generadores de espacios de participación social con una visión estratégica para la construcción de consensos, en los que el gobierno municipal ha mantenido una relación institucional y respetuosa con los gobiernos estatal y federal. Se ha promovido la organización y participación activa de la comunidad en los asuntos de interés, estableciendo una relación de diálogo y un esquema de trabajo cercano a la gente.

Con base en la normatividad se aprueban los instrumentos básicos para la operación del gobierno municipal, formulados a partir de un amplio proceso de consulta ciudadana:

- Plan municipal de desarrollo 2007-2010
- Programa anual de trabajo 2008
- Proyecto de ley de ingresos para el ejercicio fiscal 2008
- Presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2008
- Programa anual de obra pública 2008.

Con estricto apego a la legalidad se lleva a cabo el proceso de reforma del bando de policía y gobierno en el que se recibieron aportaciones de la comunidad, propuestas e iniciativas en donde se abrogaron el bando de policía y gobierno del 30 de noviembre de 2001. Así mismo se reformó y promulgó el mismo, entrando en vigor el 18 de noviembre de 2007 creándose nuevos ordenamientos y realizándose reformas y adiciones correspondientes a los existentes:

- Reglamento del Ayuntamiento del Municipio de Durango
- Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Durango
- Reglamento de Turismo
- Reglamento Municipal para la Equidad y Prevención de la Violencia contra la Mujer y la Familia
- Plan Director de forestación Urbana
- Reglamento Interno del Comité Municipal de Archivos

Con el propósito de dar cumplimiento con uno de los ejes rectores y así consolidar el proyecto cercano a la gente se implementó el programa Unidos Cuidemos Tú Barrio, en donde se integran todas las dependencias municipales en una acción conjunta atendiendo las demandas ciudadanas planteadas directamente al presidente municipal realizadas en forma directa en colonias, barrios, fraccionamientos y localidades y poblados rurales en donde cada sábado se realizan las audiencias ciudadanas públicas para atención de las múltiples necesidades. Obteniendo una respuesta inmediata donde se han realizado 5,179 consultas médicas, 624 odontológicas, 1,496 de prevención dental, 739 de apoyo de ácido fólico a mujeres y 3,699 intervenciones en albergue animal.

De manera simultánea se han realizado: 235 limpiezas de pozos, 68 reposiciones de brocales, 161 reparaciones de fugas, 1,150 árboles plantados, 190 lámparas rehabilitadas y 5,226 podas de árboles, en 17 colonias 7 fraccionamientos y 8 poblados.

Con la celebración de convenios, acuerdos, reuniones y coordinación interinstitucional con las tres órdenes de gobierno se ha garantizado la concurrencia de recursos económicos en obras y proyectos, en base a la ley de desarrollo rural sustentable se establecen programas sectoriales a mediano y largo plazo en donde se establezca la concurrencia de las diferentes órdenes de gobierno para que proporcionen a los productores mayor certidumbre y alcancen la productividad, rentabilidad y competitividad en mercados regionales y nacionales.

Para facilitar la participación de la comunidad, se instrumentaron diversos esquemas de consulta, de amplia cobertura y de contacto directo con la gente, entre los mecanismos implementados se encuentran la realización de encuestas domiciliarias y foros de consulta, dividiéndose en tres niveles:

1. Opinión de la comunidad en torno a la problemática del municipio
2. Identificar la problemática del poblado o colonia
3. Propuesta priorizada por la urgencia de atención

El municipio cuenta con un comité de planeación para el desarrollo municipal (COPLADEM). El cual tiene como objetivo, coordinar el proceso de planeación democrática para el desarrollo del municipio, así como la elaboración del plan municipal de desarrollo, los programas anuales de trabajo y los proyectos específicos de desarrollo. (Herrera Caldera, Jorge. *Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, Durango México, 2008*)

## **2. Fragmentos Plan de Desarrollo Municipal de Apaxco, México.**

Elevando al Plan de Desarrollo Municipal como el eje rector fundamental para que cada una de las comisiones, direcciones y órganos descentralizados, definen en su desarrollo, los alcances de sus objetivos y estrategias, así como los elementos que les permitan mostrar los avances reales en el cumplimiento de cada una de ellas, con lo que están en posibilidad de dar debida observancia a la obligación impuesta por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 26, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en los artículos 19, 23, 24, Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, artículos 3, 4, 6, 7, 10, 12, 14, 19, 20 y 22. El Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, en sus artículos, 20, 50, 51 y 52, y los artículos 31, 114, 115 y 118 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

Bajo esta perspectiva el Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009, establece como condición fundamental: el diálogo abierto y permanente con los ciudadanos, un trato justo, responsable y cordial por parte de la estructura interna de la administración pública municipal, que los lleva a establecer y desarrollar institucionalmente un Buen Gobierno; por ello se sostiene que sólo es posible armonizar las necesidades de las personas con el acceso a los bienes y servicios, mediante canales eficaces a fin de que sean respetados en el proceso y lograr su atención-adecuada.

Hay un convencimiento que la planeación es el único instrumento capaz de dirigir e integrar los principales intereses de todos y cada uno de los sectores sociales; captados en las diferentes consultas ciudadanas realizadas en las comunidades que integran el municipio de Apaxco, así como los compromisos adquiridos durante la campaña político-electoral.

Por lo que la planeación municipal, representa un instrumento de cambio y la oportunidad para mejorar y superar el estancamiento, evidentemente es el mejor camino para darle confianza y seguridad a la población; sería un error pensar que esta aspiración, implique partir de cero, abandonando lo que se a logrado con la

participación siempre activa y solidaria de todos los sectores de la sociedad apaxquense, actores que impulsan ha alcanzar el cumplimiento cabal de los objetivos y estrategias que el pueblo y gobierno se han propuesto.

De esta forma el Plan de Desarrollo del Municipio de Apaxco, se apega a los principios básicos y rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 y al Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011. Sintetizando la orientación de los programas y acciones en cuatro grandes rubros:

1. Promover políticas de integración social para el bienestar individual y colectivo.
2. Fomentar un crecimiento económico sustentable para lograr los satisfactores que requiere la población de manera más justa y equilibrada,
3. Renovación de la Seguridad Pública Municipal,
4. Fortalecimiento Institucional de la Administración Pública Municipal para establecer un Buen Gobierno. (Apaxco, México. *Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009*)

## **B. En El Salvador**

### **1. Municipio de Jucuapa, Usulután.**

Las municipalidades en El Salvador han constituido durante muchos años fuente esencial en el desarrollo económico, político y social de las comunidades, si bien es cierto, no con el empuje requerido y muchas veces exigido por sus habitantes debido a factores incontrolables como el enfrentamiento armado por más de una década, las diferencias políticas entre los gobiernos centrales y municipales y la falta de los componentes internos esenciales que la integran, como por ejemplo: la falta de la implementación de un sistema de contabilidad aplicables a sus operaciones; la falta de implementación de procedimientos de control interno eficiente en la recaudación tributaria municipal y de un sistema de auditoria útil en la verificación de los procedimientos. Sin lugar a duda los factores mencionados anteriormente y en especial

la falta de estos componentes internos contribuyen a una deficiente administración municipal.

En este sentido es necesario reconocer las deficiencias de las municipalidades en cuanto a recaudación tributaria con el objeto de que instituciones como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) proporcionen una mejor y constante asistencia técnica fortaleciendo así las deficiencias estructurales propias de las municipalidades para que puedan desarrollar su gestión operativa eficientemente y de esa forma facilitar la fiscalización a la Corte de Cuentas de la República.

#### **a. Situación problemática**

La alcaldía del municipio de Jucuapa al igual que en la mayoría de las municipalidades del país se caracteriza por carecer de adecuados procedimientos en el control de la recaudación tributaria municipal y además no cuenta con un sistema de auditoría capaz para detectar errores o irregularidades en los procedimientos de control, lo que genera una ineficiente recaudación.

Considerando que los posibles factores que han influido son: la guerra civil, la diferencias partidistas, la corrupción y la mala administración municipal, razón por la que es conveniente realizar una investigación sobre estos factores y en forma específica en el área de auditoría interna a fin de diseñar una guía de procedimientos de control interno capaz de controlar la recaudación municipal y establecer un sistema de auditoría eficiente para su verificación, que contribuya a la solución de la problemática existente y que sea un soporte para la administración municipal.

#### **b. Justificación**

En la mayoría de las alcaldías del departamento de Usulután, específicamente en la alcaldía del municipio de Jucuapa, es necesario establecer procedimientos de control interno y un sistema de auditoría; el primero para una eficiente recaudación tributaria

municipal y el segundo para una adecuada verificación de los mismos y que ambos reúnan los requisitos legales indispensables que contribuyan a una buena administración municipal.

Con el presente estudio se pretende beneficiar los siguientes sectores:

- Las alcaldías en general y principalmente la del municipio de Jucuapa, porque contará con procedimientos de control interno y un sistema de auditoría para su verificación en materia de recaudación tributaria.
- La unidad de auditoría interna de la alcaldía municipal de Jucuapa, contará con una herramienta eficiente que le permitirá conocer y analizar en forma integral el área de tributos municipales.
- A las comunidades y al municipio de Jucuapa, ya que con el establecimiento y diseño de estas herramientas administrativas se tendrá un mejor control y una mayor captación de ingresos en concepto de arbitrios municipales, lo que permitirá la realización de nuevos proyectos y mejor prestación de servicios públicos.  
([www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001_Cap1.pdf))

### **Conclusión de las Experiencias Citadas**

En ambos casos (Municipio de Durango y Apaxco en México y el Municipio de Jucuapa en El Salvador) con el diseño e implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo, se logró conseguir resultados positivos para las comunidades involucradas, dentro de las que se pueden mencionar:

- Fomentar un crecimiento económico sustentable para lograr los satisfactores que requiere la población de manera más justa y equilibrada,
- Fortalecimiento Institucional de la Administración Pública Municipal para establecer un Buen Gobierno.
- Definir e implementar evidentes procedimientos de control interno y un sistema de auditoría para su verificación en materia de recaudación tributaria.

- Diseñar y establecer herramientas administrativas para tener un mejor control y una mayor captación de ingresos en concepto de arbitrios municipales, permitiendo la realización de nuevos proyectos y mejor prestación de servicios públicos
- Entre otros alcances que le han permitido a sus gobernantes escalar la pirámide de desarrollo en todas sus aristas, y lograron hacerlo de manera sustentable.

## **2.2.2 En Honduras**

### **2.2.2.1 Contexto Económico y Social, hallazgos principales**

Honduras, país de América Central, que de acuerdo con el Censo Nacional de Población del año 2013, cuenta con una población de 8,303,771 de las cuales 3,867,548 personas residen en el campo, o sea el 47%.

Desde la década de los ochenta, la economía hondureña ha venido experimentando los vaivenes de la aplicación de un modelo de desarrollo orientado a la liberalización de los mercados y a una menor intervención del Estado en los asuntos económicos, que mediante los Programas de Ajuste Estructural han profundizado los índices de pobreza que afectan a la población nacional. Así, encontramos serias diferencias en el área rural, donde en 1999, el 57% de los hogares urbanos se encontraban bajo la línea de pobreza, mientras que en las áreas rurales este porcentaje era de casi un 75%. Asimismo, la condición de extrema pobreza (indigencia) afectaba a cerca de un 37% de los hogares urbanos y a un 61% de los hogares rurales. Lo anterior significa que el 59% de los hogares pobres y el 65% de los indigentes son rurales. Además, el impacto del huracán Mitch se concentró en las zonas rurales, provocando un aumento en el nivel de indigentes de 5.5 puntos porcentuales.

Como experiencia puntual, Honduras no tiene el modelo propuesto de desarrollo municipal, pero se puede hacer referencia a los casos de Puerto Cortes, Choluteca y Comayagua que han sido municipios donde se han implementado estrategias de

desarrollo comunitario con varios aciertos, posicionando tanto sus comunidades como a sus gobernantes y logrando el crecimiento social y económico de su población.

### **2.2.2.2 Promoción del Desarrollo Económico y Social Sostenible de las Comunidades**

La promoción del desarrollo sostenible en las comunidades que conforman los distintos municipios del país, es un proceso que se inicia prácticamente en los años cincuenta con la adopción de las políticas del desarrollo basado en el Estado, práctica que por distintos factores, no rindió los frutos esperados en el país.

En los años noventa, con la aplicación del modelo económico neoliberal, basado en el mercado, requiere un mayor involucramiento del individuo como coadyuvante en la gestión de su propio destino, encontró una Honduras sumida en la pobreza tanto material como humana que condicionó y aún condiciona el avance hacia nuevos estadios de desarrollo. Por ello a finales de los años noventa, la pobreza hacía presa de más del 70% de la población hondureña y la miseria campaba su influencia en más del 50%, quienes debían subsistir y en similar medida aún subsisten, con menos de un dólar al día.

### **2.2.2.3 Acceso a servicios esenciales para mejorar la calidad de vida de los Ciudadanos**

Del total de municipios del país, 172 se encuentran debajo de la media de desarrollo nacional, situación que aparece reflejada en indicadores tales como acceso al agua potable, disposición de excretas, tipo de vivienda acceso a servicios de salud y educación y desarrollo comunitario propiamente dicho.

Frente esta situación, desde las organizaciones no gubernamentales y aún desde el mismo gobierno central, se ha impulsado la planificación estratégica municipal como

medio para impulsar el desarrollo municipal, se estima que actualmente un 60% de los municipios del país alrededor de 180 municipios cuenta con un plan estratégico.

Sin embargo, las experiencias aún no han sido lo exitosas que dicha planificación supone, esto se debe entre otras causas a la ruptura de la secuencia de ejecución de los mismos planes, pues al cambiar el gobierno municipal, cambian también las prioridades de quienes detentan el poder.

A lo anterior se suma la práctica usual con los cambios de gobierno, el extravío de la información sobre el ejercicio del gobierno municipal en el período anterior, lo que se repite aún más cuando los cambios de dirección municipal vienen acompañados por un cambio de partido político en el Gobierno.

#### **2.2.2.4 Distribución Poblacional**

Por quintiles poblacionales, la población hondureña se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- a) Dos ciudades - Tegucigalpa y San Pedro Sula congregan el 22.47% de la población;
- b) 12 ciudades con 20.43%;
- c) 36 Municipios con 19.99%;
- d) 74 Municipios con 19.86%; y,
- e) 174 municipios con 17.29% de la población total del país.

### **2.3 Las Variables de Estudio**

Según Briones, 2002 “Las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados o modalidades diferentes en las personas y, por derivación de ellas, en los grupos o categorías sociales. Así, son variables, la edad, el ingreso, la educación, el sexo, la ocupación, etc., que, como se ve, corresponden a grados diferentes o iguales de darse una cierta propiedad en las personas o de darse en modalidades diferentes”.

En el presente estudio consideramos como variable dependiente el desarrollo municipal que obedecerá al comportamiento de las variables independientes a analizar, las cuales se enlistan a continuación:

- Gestión Administrativa del gobierno municipal (Encuesta para empleados de la Alcaldía Municipal)
- Motivación y autoestima de los habitantes como gestores del desarrollo. (Cuestionarios de Motivación, anexo 3 y anexo 4, Mcgregor y Maslow)
- Recursos naturales y humanos, (Encuesta para aplicar a la población y FODA)
- Propuestas de ideas de proyectos, (Encuesta para aplicar a la población y FODA).



Figura No.1 Variables de Estudio

## **2.4 El Municipio**

### **2.4.1 Entorno Socio demográfico y Medio Físico**

#### **2.4.1.1 Reseña Histórica:**

El Municipio de San Antonio, ubicado en el sur del departamento de Intibucá, fue en sus primeros años una hacienda ganadera rodeada por las haciendas San Cristóbal, San Jacinto, Santa Teresa y Candelaria. Empezó a fundarse en 1742, no se sabe la fecha exacta cuando le dieron la categoría de municipio.

Cuando se creó el Departamento de Intibucá en el año de 1883 San Antonio era uno de los municipios que formaba el círculo de Camasca, que pertenecía a Gracias (actualmente en el Departamento de Lempira). El origen de su nombre es en memoria de su santo patrón San Antonio. Su feria patronal es el 13 de Junio, día de San Antonio de Monte.

Por su cercanía con el Salvador, la población del municipio de San Antonio se vio muy afectada en la época de la guerra del 69, entre Honduras y El Salvador, afectando el comercio, por la inseguridad que se creó hubo mucha migración hacia otras zonas del país y fuera de el, muchas personas de El Salvador se vinieron a refugiar en el municipio deforestando gran parte del territorio y creando muchos problemas sociales. Sin embargo la población visualiza la apertura de la carretera de La Esperanza, cabecera departamental, hacia el municipio como un impacto positivo de esta problemática.

Cuadro No.1 Principales eventos históricos

<b>Año</b>	<b>Descripción del Acontecimiento</b>	<b>Efecto en la comunidad</b>
1950	Realización del Proyecto de Agua Potable Fundación de la Escuela	Salubridad, saneamiento, facilidad para acarrear agua. Mejoramiento en la educación
1960	Construcción de la nueva Escuela	Mejoramiento en la educación
1969	Invasión de El Salvador	Enfermedades, migración, robos, intranquilidad de la comunidad
1970	Apertura de la Carretera de La Esperanza a los municipios fronterizos	Mejora en el comercio: se realizó el cambio de la moneda de Colón a Lempira
1972	Fundación del Centro de Salud, se construye la Escuela Pública y se instala el Comando del Décimo Batallón	Se beneficia la comunidad en aspectos de salud, educación y mayor seguridad en la población
1975	Fundación de la Escuela en la Aldea Los Planes	Ampliación de la cobertura educativa en la región
1980	Guerra Civil en El Salvador	Inseguridad, migración, deforestación, alto costo de la vida
1990	Organización de campamentos para refugiados	Ocupación de tierras hondureñas, tala del bosque, contaminación e inseguridad ciudadana
1988	Fundación del Instituto Monseñor Alonso Villanueva	Mayor desarrollo por acceso de la población a más y mejor educación
1990	Construcción del Edificio para el Colegio	Mayor acceso a la educación para los y las jóvenes. Generación de empleo relacionado con el sector educativo.
1991	Fenómeno del niño	Sequía ,escasez de granos, hambre y enfermedades
1992	Proyecto de Emergía Eléctrica	Desarrollo en la Comunidad, salud, educación, vivienda y economía
1996	Nuevo Proyecto de Agua Potable	Ampliación de la red, mejora en las condiciones de salud y saneamiento básico.
1998	Paso del Huracán Mitch	Destrucción de infraestructura, daños fuertes a las viviendas y plantaciones

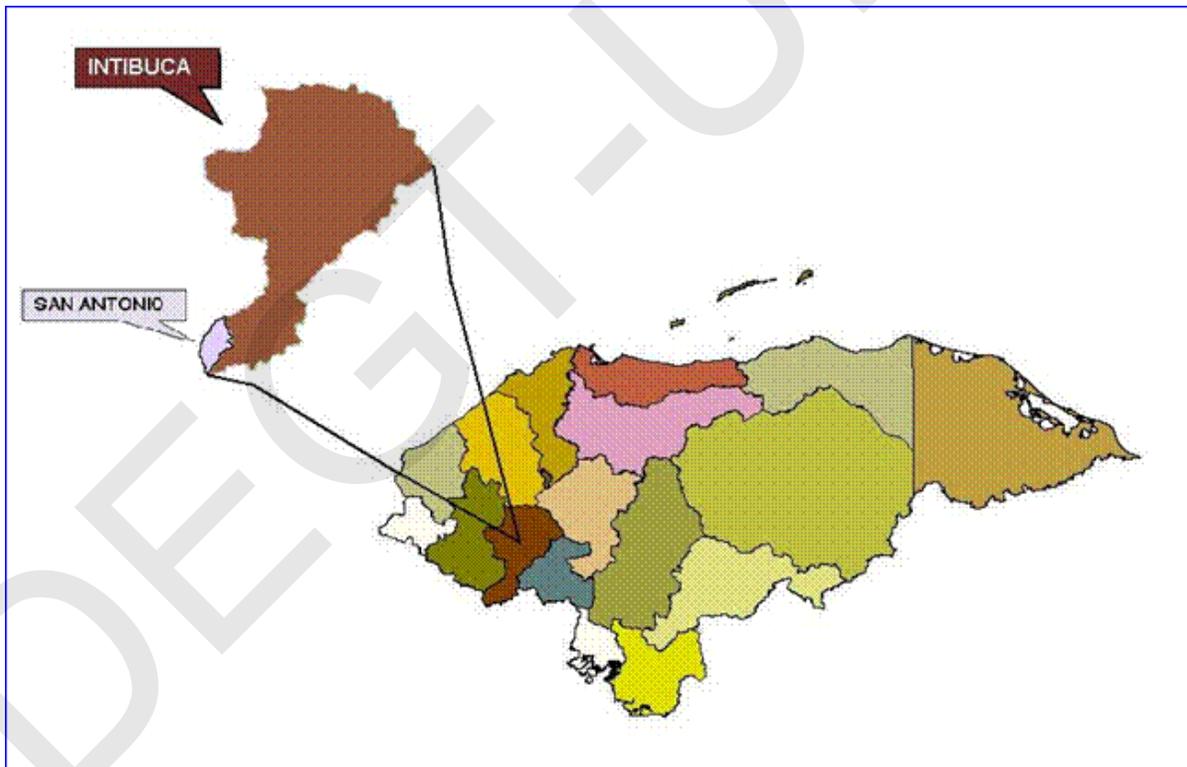
### 2.4.1.2 Ubicación Geográfica:

El municipio de San Antonio está constituido por siete aldeas. Su extensión territorial es de 90.9 km<sup>2</sup>, esta conformado por 7 aldeas: Bañaderos, San Francisco, San Jacinto, San José, San Sebastián, Santa Teresa y El Cacahuatal, y en todo el municipio hay 67 caseríos con 784 viviendas.

Sus límites son: al norte con el municipio de Piraera y Lempira; al sur con la República de El Salvador; al este con los municipios de Camasca y Santa Lucía; y al oeste con el municipio de Piraera, Lempira y la República de El Salvador. (Proyecto: “Alcanzando las Metas del Milenio a nivel local”, Municipio de San Antonio, Octubre 2007)

Mapa No.1 Mapa de Honduras

Fuente: Instituto Geográfico Nacional (SOPTRAVI) 2009



## Composición Demográfica y Social

De acuerdo al censo realizado en el 2013 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el departamento de Intibucá tiene una población total de 232,553 personas, de las cuales 118,88 (49 %) son hombres y 113,746 (51 %) son mujeres. De este total, el Municipio de San Antonio tiene 5,066 habitantes de los cuales 2,547 son mujeres (49.6%) y 2,519 son hombres (50.4%).

En la tabla siguiente se ofrecen los datos de población por sexo y por aldeas del municipio.

**Cuadro No. 2 Población del Municipio por Aldeas y Sexo**

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2011

Aldeas	Total	Hombres	Mujeres
San Antonio	907	411	496
Bañaderos	300	145	155
El Cacahuatal	438	204	234
San Francisco	623	302	321
San Jacinto	519	243	276
San José	1,142	547	595
San Sebastián	821	416	405
Santa Teresa	629	297	332
<b>Total</b>	<b>5,379</b>	<b>2,565</b>	<b>2,814</b>

Con relación al número de habitantes, el Municipio de San Antonio ocupa la posición número 12 con respecto al resto de municipios del Departamento de Intibucá y el 52 % de la población se encuentra por debajo de los 18 años de edad; la edad promedio de los habitantes del municipio es de 22.9 años.

Las cifras del Censo Nacional de 2013 con relación al Estado Civil de la población indica que: 609 personas viven en unión libre; 1,226 son casados; 70 separados; 13 divorciados; 136 viudos; y 1,810 son solteros, y el resto 1,515 no aplica por su edad.

Existen dos grupos calificados como vulnerables:

El grupo de jóvenes menores de 15 años (2,409 habitantes) ya que esta población es la que mayores necesidades tiene en cuanto a educación, fuentes de empleo, salud y otros servicios.

El grupo de hogares con jefe mujer (239 hogares), debido principalmente a la desigualdad de oportunidades que existe entre hombres y mujeres, lo que significa que las mujeres deben realizar un mayor esfuerzo para tener un resultado económico.

### **2.4.1.3 Recursos Naturales**

#### **2.4.1.3.1 Recurso Agua**

Los ríos que cruzan el municipio pertenecen a la Vertiente del Pacífico, se estima que esta vertiente aporta el 13% del escurrimiento superficial del territorio nacional.

La cuenca del Río Lempa que sirve de línea divisoria con el Departamento de Lempira, tiene un área de 5,717.0 km<sup>2</sup>, con un volumen anual de 3,872 mt<sup>3</sup>; y tiene una longitud de 60 km, con una pendiente media de 2,6 % . Según datos del Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados, SANAA, después del Huracán Mitch y hasta el 30 de septiembre de 2004, se ha realizado 1 proyecto de reconstrucción de acueductos en la comunidad de San Juan Tepoaca, ejecutado con financiamiento de USAID.

#### **2.4.1.3.2 Recurso Bosque**

De acuerdo a datos suministrado por el AFE-COHDEFOR, en este municipio no se poseen áreas boscosas, pero si se presentan pequeñas áreas de bosques de regeneración natural que incluyen algunas especies forestales como: Quebracho, Roble, Cedro, Caoba, Laurel, Guachipilin, Madreado, y Aceituno.

#### **2.4.1.3.3 Recurso Aire**

Por información del Coordinador de la UTI-AMFI, es posible que exista contaminación debido al uso de herbicidas usados para limpiar milpas y potreros; asimismo por el uso de nitratos (Urea) y por no existir adecuados tratamientos para desechos sólidos y humanos.

Otro tipo de contaminación se deriva de la falta de cocinas con fogón mejorado o sistema de evacuación de humo, esta contaminación incide en el incremento de enfermedades respiratorias.

#### **2.4.1.3.4 Clima**

El Municipio de San Antonio tiene una altura máxima de 120 metros sobre el nivel del mar y debido a esto la mayor parte del año se goza de clima cálido. Según información del Servicio Meteorológico Nacional, esta zona se caracteriza por una temporada seca de que va de Diciembre hasta Abril. La temporada lluviosa se presenta de Mayo a Noviembre con un máximo en Septiembre; anualmente llueve 1,395 mm, en 144 días.

La temperatura anual es de 24.5°C para valles a 500 mts., con un máximo de 28.9° C y mínima de 19.0° C., para las zonas montañosas (arriba de los 1,000 mts.), la media anual es de 20.2° C, con un promedio máximo de 25.1° C y un mínimo de 15.3° C.

Abril se presenta como el mes más cálido con un promedio de 22.3° C y, Enero el más fresco con 17.9° C.

## 2.4.2 Desarrollo Económico

### 2.4.2.1 Agricultura, Ganadería e Industria

La principal actividad económica de los pobladores del municipio de San Antonio es la producción agropecuaria. En la siguiente tabla se aprecian los principales rubros agrícolas que se son cultivados a nivel municipal.

**Cuadro No.3 Producción Agrícola Seleccionada**  
Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario

Producto	Ton m.	% <sup>1</sup>
Maíz	818.6	4.0
Fríjol	20.2	1.0
Arroz	8.9	0.6
Maicillo	692.7	13.0
Yuca	1.5	0.2
Otros musáceas	179.2	6.0
Caña de azúcar	194.7	0.6
Naranja	6	2.0
Piña	2	0.5

La producción ganadera en el municipio es muy débil, el ganado vacuno reporta la existencia de pequeños hatos, además en otras explotaciones se dedican esfuerzos a la crianza de aves de corral, especies menores como: caprinos, porcinos y equinos.

Se reporta la producción de huevos, miel de abeja y leche, de ésta última se produce queso que es exportado a El Salvador y en menor escala a los Estados Unidos. Otras actividades económicas entre los pobladores del municipio son la curtiembre de pieles y la elaboración artesanal de muebles.

### Características productivas y de comercialización

De la extensión territorial del municipio unos 40.69 Km<sup>2</sup> son tierras con pendientes entre 0 -17 % (SERNA. Infoagro) aptas para el uso agrícola con maquinaria en mayor o

<sup>1</sup> Este porcentaje es la participación de la producción del municipio en relación a la producción total del departamento

menor grado dependiendo del porcentaje de pendiente y representan el 45 % del total de la superficie del municipio.

De acuerdo a los datos del Censo Nacional Agropecuario, un total de 595 explotaciones utilizaron insumos agrícolas para la producción: 46 utilizaron semilla mejorada; 402 usaron fertilizantes químicos; en 65 se utilizaron abonos naturales; en 526 se aplicaron herbicidas y/o insecticidas; y en 9 fungicidas y /o nematicidas. Únicamente 96 explotaciones no utilizaron algún tipo de estos insumos.

De las 713 explotaciones, 113 utilizaron crédito agropecuario o sea que solamente el 16% de las explotaciones tuvo acceso a financiamiento. El Crédito Agropecuario obtenido fue utilizado así: 103 explotaciones con cultivos anuales, 11 explotaciones en ganadería, 3 explotaciones lo utilizo en infraestructura y 10 en otros usos. Se recibió Asistencia Técnica en 81 explotaciones para un 11% del total de las mismas. La Asistencia Técnica recibida fue gratuita en 77 de las explotaciones, en 3 pagada y gratuita y en 1 tuvo que pagarla.

La mayor parte de la producción se destina para el autoconsumo familiar, la producción que se destinan para la venta es colocado o comercializado en las poblaciones aledañas o en el mercado de la ciudad de La Esperanza; pero la mayoría es comercializado hacia El Salvador debido a su cercanía de esta localidad con dicha República, así como por el precio que se les ofrece y por la moneda utilizada en dichas transacciones (dólar).

### **Organizaciones financieras y crediticias en el municipio**

En el municipio no se reporta la existencia de agencias o sucursales del sistema financiero nacional, sin embargo la ausencia de estas es suplida con el funcionamiento de 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito y 44 Cajas Rurales que en total suman mas de 1,600 miembros activos.

### Otras fuentes de ingreso (remesas, otros)

De acuerdo a la información ofrecida por el Coordinador de la UTI-AMFI, las remesas se reciben a través de la banca en la República de El Salvador, debido principalmente a que el pago lo reciben en dólares de los Estados Unidos, contrario a lo que ocurre con las entidades que se dedican a esta actividad domiciliadas en Honduras.

### Población Económicamente Activa (PEA)

La población de 10 años o más que habita en el municipio de San Antonio es de alrededor de 3,447 personas, de éste total unas 1,457 personas constituyen la Población Económicamente Activa PEA, de las cuales 1,451 personas están ocupadas y 6 desocupadas. En la siguiente tabla se ofrece la distribución de la PEA por Grupos de Ocupación identificados en el municipio.

Cuadro No. 4 PEA por Grupos de Ocupación

Fuente: XVI Censo de Población y V de Vivienda, 2001

GRUPOS DE OCUPACIÓN	No. Personas
Profesionales, Técnicos y personas en ocupaciones afines	78
Directores, gerentes y administradores generales	2
Empleados de oficina	4
Comerciantes y vendedores	13
Agricultores, ganaderos y trabajadores agropecuarios	1,173
Conductores de Transporte	10
Trabajadores en la Industria textil, albañilería, mecánica, etc.	42
Trabajadores en el área gráfica, química, alimentos etc.	50
Ocupaciones de los servicios	47
Ocupaciones no bien especificadas	38
<b>Total</b>	<b>1,457</b>

La Población Económicamente Inactiva PEI, es de 1,990 personas, de esta cantidad 7 son jubilados o pensionados; 1 es rentista; 691 son estudiantes; 1,157 se dedican a oficios domésticos; 34 son incapacitados; y 100 se incluyen en la categoría “otros”.

En la siguiente tabla se ofrece la distribución de la PEA por ramas de actividad económica de los pobladores del municipio.

Cuadro No. 4 Ramas de actividad económica en el municipio

Fuente: XVI Censo de Población y V de Vivienda, 2001

<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>No. Personas</b>
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	1,172
Industria Manufacturera	81
Construcción	10
Comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes	24
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	16
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios a las empresas	1
Servicios comunales, sociales y personales	117
Actividades no bien especificadas	36
<b>Total</b>	<b>1,457</b>

#### 2.4.2.2 Turismo

El turismo es considerado como una alternativa de desarrollo económico y social, por lo tanto debe enmarcarse dentro de la estrategia del desarrollo sostenible, donde interactúan criterios medioambientales, socioculturales y económicos, este debe beneficiar a todos los actores involucrados, que sea viable económicamente, equitativo, comercialmente rentable, ecológicamente sostenible, socio culturalmente aceptable y que proporcione un alto grado de satisfacción al turista.

#### Atractivos Turísticos:

- Río Lempa: Uno de sus mayores atractivos el Puerto de Candelaria en donde por medio de lanchas o canoas se realiza intercambio comercial entre Honduras y El Salvador.
- Casco Urbano de San Antonio:
- Puerto Candelaria en río Lempa existe playa en la Aldea del Rosario

- Playa camaronero situada en la aldea de San Francisco a 45 minutos de San Antonio aproximadamente a 9 Kilómetros.
- El Rio Guarajambala (Rio Negro), existen playas situadas en la aldea de Trinidad, la que colinda con el Departamento de Lempira a unos 25 minutos aproximadamente a 4 kilómetros. Todos estos lugares son afluentes del rio Lempa.



Imagen No. 1

Belleza escénica del Rio Lempa, línea divisoria entre Honduras y El salvador.

#### Fortalezas del Casco Urbano:

- Arquitectura del casco Urbano
- Cultura Religiosa
- Acceso a Comunicación Telefonía Celular
- Colindancia con la República de El Salvador

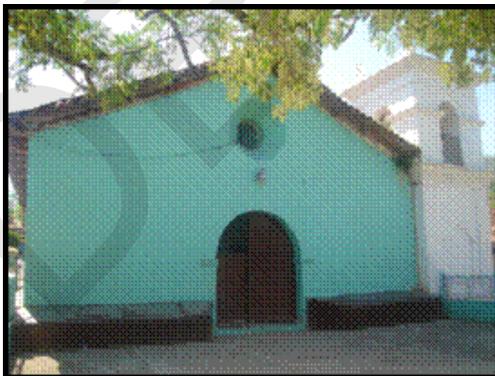


Imagen No. 2  
Iglesia de San Antonio



Imagen No. 3  
Casco Urbano de San Antonio, Intibucá

**Servicios:**

- Existen 2 Centros de Salud, uno en el casco urbano y otro en la aldea Sta. Teresa.
- Clínica Mendoza
- Servicio de cable
- Telefonía Celular Tigo y Claro.
- Agua Potable
- Cuentan con buses, con horario de salida hacia La Esperanza a las 2:00 am y salida de La Esperanza hacia el municipio a las 11:00 am, con llegadas a las 3:00 y 4:00 pm.
- Cooperativa COACFIL
- Money Gram
- Cooperativa COMIRGUL
- Mercado Municipal.
- Hondutel Tel. No. 783-91-12
- Casas de Huéspedes y Comedores:

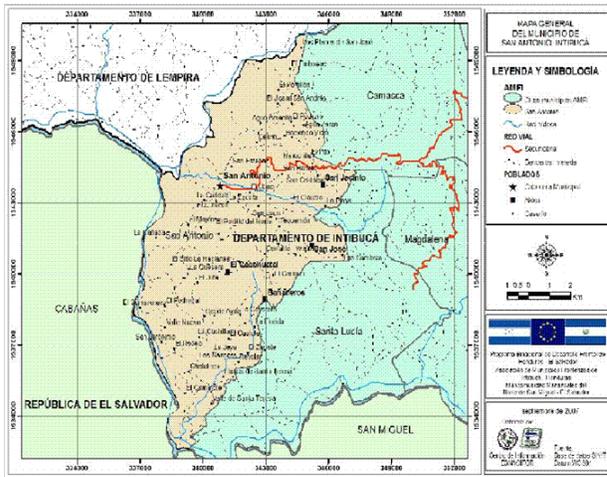
**Cuadro No. 5 Casas de Huéspedes y Comedores en el municipio**

HOSPEDAJES	PROPIETARIO	No. DE CUARTOS
Casa de huéspedes	Fernando Pineda	2
Casa de huéspedes	Victoria Bautista	4
Casa de huéspedes	Mercedes Romero	3
Casa de huéspedes	Emma Quintero	4
COMEDORES	PROPIETARIO	
Comedor	Consuelo Cantarero	
Comedor	Elida Cantarero	
Comedor	Belkis López	

**Distancias:** El municipio cuenta con una sola vía de acceso secundaria y varios senderos o veredas y las distancias para llegar se estiman de la siguiente manera

(Centro de Documentación ESNACIFOR, Fuente: Base de Datos SINIT Datum WG S84):

- Desde La Esperanza, a 100 Kilómetros
- Desde Camasca a 50 Kilómetros, tiempo de dos horas.



Mapa No. 2  
Rutas de acceso

### **Día de Mercado:**

El día de mercado es el Lunes, La Cultura viva es una mezcla de Lenca-Pipil,

### **Educación:**

Existen aproximadamente 1,401 estudiantes que asisten a algún centro educativo en el municipio de San Antonio. A su vez, hay alrededor de 26 centros asentados en aproximadamente 21 predios. Es muy común encontrar predios que albergan dos o más centros educativos. Uno de ellos puede ser un kínder y el otro, una escuela primaria. (Plan Maestro para el Desarrollo de la Infraestructura Educativa en Honduras, Octubre del 2004; Schools for the Children of the World, Secretaría de Educación)

## **2.4.3 Desarrollo Humano y Social**

### **2.4.3.1 Aspectos educativos**

La Tasa de Analfabetismo del municipio de San Antonio es de aproximadamente el 23.9%, y el municipio ocupa la posición número 13 dentro del departamento de Intibucá.

En términos generales esta tasa aumenta con la edad, ya que es una realidad que afecta a la población mayor.

De acuerdo a las notas metodológicas del Censo de Población y Vivienda del año 2001, Asistencia Escolar se refiere “a la población de 5 a 29 años que en el momento del censo declararon asistir a un centro educativo del sistema formal”.

La población del municipio en edad de asistencia escolar es de 2,791 personas (443 hombres y 1,348 mujeres) de los cuales solamente asisten 1,302 personas que representa un 47 % de esta población.

La tasa de cobertura en la educación pre – básica (educación preescolar) en el municipio es de 29.7 % (102 de 343 niños).

En el primer y segundo ciclo (educación primaria) es de 82.6% (833 de 1,009 niños); el tercer ciclo (ciclo común) es de 14.1% (60 de 426 adolescentes); y en el ciclo diversificado es de 0.6 % (2 de 341 jóvenes).

El municipio cuenta con seis centros de Educación Pre básica, diecisiete de Educación Básica y un Instituto de Educación Media, atendidos por 6, 45 y 11 docentes respectivamente.

#### **2.4.3.2 Aspectos de salud**

En el municipio de San Antonio, se cuenta con dos Centros de Salud sin Médico Permanente (CESAR) y en este momento se cuenta únicamente con un médico por contrato.

En la siguiente tabla se ofrecen las enfermedades por grupos de edad que se han reportado y atendido en los Centros de Salud del municipio.

Tabla No. 6 Enfermedades atendidas por grupos de edad

Fuente: Secretaría de Salud Pública. Región Sanitaria No. 2

Tipo de enfermedad	Edad				Total
	Menor de 1	1 a 4	5 a 14	15 y más	
Diarrea	57	82	14	23	176
Disentería	1	2	0	8	11
Bronquitis y Asma	16	34	17	27	94
Neumonía/ bronconeumonía	9	13	2	3	27
Faringo amigdalitis	0	4	8	16	28
Otras faringoamigdalitis	48	73	45	80	246
Dengue				3	3
Diabetes				12	12
Paroditis				1	1
Varicela				1	1
Hipertensión Arterial				107	107

El cuadro demuestra que el saneamiento básico es uno de los principales problemas del municipio por que la mayor cantidad de atenciones están relacionadas con enfermedades derivadas de un ambiente insalubre.

### Saneamiento básico

Para que exista saneamiento en una vivienda rural debe cumplir con la característica de disponer de por lo menos una letrina de fosa simple .

En el municipio de San Antonio del total de viviendas ocupadas con personas presentes (820 viviendas), el 51% no tiene servicio sanitario; el 31% tiene inodoro conectado a pozo séptico; el 9% dispone de letrina de pozo simple; el 8% tiene inodoro con descarga a río, quebrada, laguna, mar o lago; y 10 viviendas tienen inodoro conectado a red de alcantarillado.

Con relación a la eliminación de la basura, el 71% de las viviendas la deposita en la calle, aunque en este momento la Alcaldía Municipal asignó un terreno para depositar los desechos sólidos y se presta el servicio de recolección.

De esto se deduce que en este municipio el saneamiento básico constituye un problema serio, puesto que el 51% de las viviendas no tienen ningún servicio de eliminación de excretas, y no hay sistema de eliminación de desechos sólidos.

### **2.4.3.3 Indicadores de Desarrollo Humano**

El Índice de Desarrollo Humano IDH, "mide el progreso medio del desarrollo de un determinado país o región en tres dimensiones básicas:

Salud: disfrutar de una vida larga y saludable

Educación: disponer de educación

Ingreso: tener un nivel de vida digno

El IDH puede tener un valor entre cero y uno y entre más se acerca a uno, mayor es el nivel de desarrollo humano." (PNUD. IDH, Honduras 2003. pp 29)

El Departamento de Intibucá tiene un IDH de 0.483; este Índice se deriva de una Tasa de Desnutrición de 62.4, una Tasa de Alfabetización de 71.5 y una Tasa Bruta de Matricula Combinada de 56.9. El ingreso per cápita anual es de US \$ 1,292.80. Con respecto al resto de los departamentos de Honduras el departamento de Intibucá ocupa la posición número 17.

El municipio de San Antonio tiene un IDH de 0.575 y ocupa el lugar 161 con respecto al resto de los 298 municipios que componen el país. Para el año 2003, se reportan los siguientes indicadores: Tasa Estimada de Desnutrición de 38.3, Tasa de Alfabetismo de 76.4, Tasa Bruta de Matricula Combinada de 49.6 y el Ingreso Real per Cápita estimado es de US \$ 1,272.3.

### **2.4.5 Marco Jurídico**

El marco que regula las relaciones entre el gobierno central y los Municipios, así como las disposiciones a las que quedan sujetos estos últimos está dado por la Constitución de la República (Decreto 131 del 11 de enero de 1982), la Ley de Municipalidades (según Decreto 48 de 1991 y sus sucesivas modificaciones hasta el 6 de octubre de 2000), el Decreto Reglamentario de esta última dictado según el Acuerdo 018 de 1993 y que hasta la fecha no ha sido actualizado (razón por la cual existe una falta de compatibilidad entre algunas disposiciones de la ley y del decreto reglamentario), la Ley General de la Administración Pública (Decreto 146 de 1986), la Ley de Procedimiento Administrativo (Decreto 152 de 1987), el Presupuesto de Ingresos y Gastos Anuales que aprueba cada Corporación Municipal, el Plan de Arbitrios que aprueba cada municipio, y los acuerdos, ordenanzas y resoluciones aprobados por la Corporación.

Como se ha indicado, la Constitución Nacional establece que el territorio se dividirá en Departamentos (18), y los mismos en municipios autónomos (298) administrados por corporaciones, las que deberán responder ante los Tribunales de Justicia. Señala asimismo que deberán ingresar al Tesoro Municipal todos los impuestos y contribuciones que graven los ingresos provenientes de inversiones que se realicen en el respectivo ámbito municipal, así como las participaciones que le corresponde al mismo por la explotación o industrialización de sus recursos naturales.

Ciertamente que el cuerpo orgánico más importante en materia de ingresos municipales está dado por las disposiciones de la Ley de Municipalidades, así como por su Decreto Reglamentario, los que se complementan en el ámbito de los Municipios con el Plan de Arbitrios que dicta anualmente cada uno de ellos.

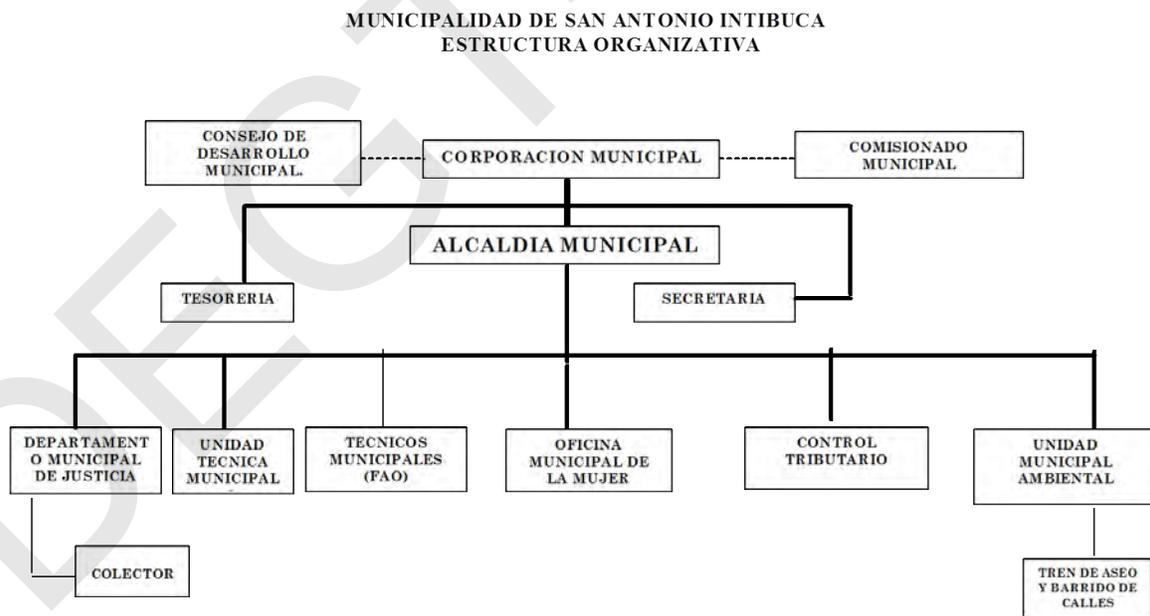
## 2.4.6 La Corporación Municipal

### 2.4.6.1 Organización y Funcionamiento de la Municipalidad

La municipalidad de San Antonio para su administración ha establecido una estructura básica dirigida por la Corporación Municipal como máxima autoridad del municipio, con funciones deliberativas para aprobar acuerdos, resoluciones, ordenanzas, providencias, autos y proyectos de beneficio social.

La Alcaldía Municipal cuenta con algunas unidades auxiliares inmediatas de apoyo como son: la secretaría, tesorería, y el administrador municipal de justicia, también en cada comunidad se cuenta con un alcalde auxiliar que represente directamente al alcalde en la comunidad. La estructura organizativa de la Municipalidad de San Antonio se presenta a continuación en el Esquema No.1.

Esquema No 1 Estructura Municipal de San Antonio

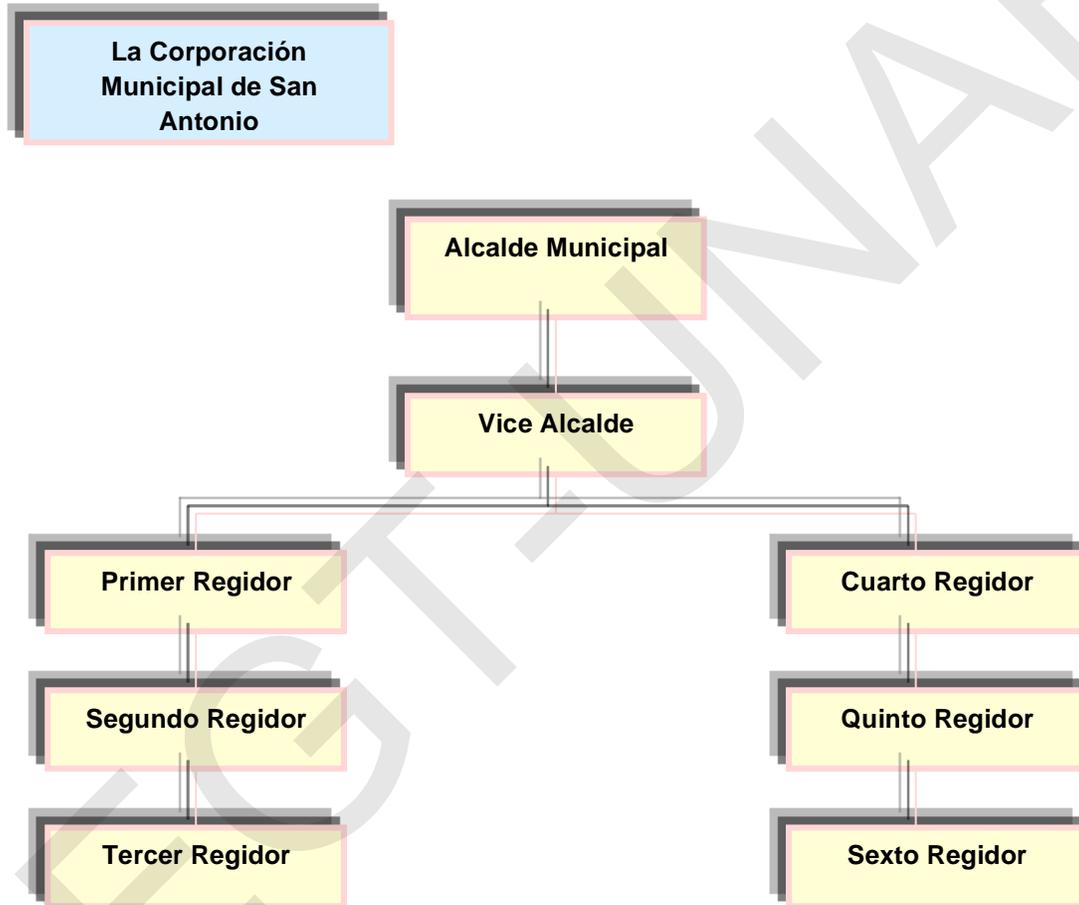


La Corporación Municipal es una instancia integrada que toma sus decisiones de manera colegiada. Está es integrada por un alcalde, un vice alcalde y seis regidores cuya estructura jerárquica se muestra en el apartado siguiente en el Esquema No. 2.

## Estructura Organizativa

A continuación se presenta la estructura organizativa de la Corporación Municipal de San Antonio.

Esquema No. 2 Estructura Organizativa



## **El Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM)**

La Corporación Municipal de San Antonio cuenta con un Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM), el mismo se estructura con una Coordinación que por ley es el Alcalde, la Sub coordinación, dos personas que vigilan el Área de Educación, otra para el Área de Cultura, dos más para la de Salud y una que se encarga del área de Medio Ambiente.

## **Comisionado Municipal**

Su puesto está organizado en la estructura Municipal y se le eligió en Asamblea General. Su función es la de representar a la población ante la Corporación Municipal y vigilar el uso correcto de los fondos públicos. Sin embargo se declara que no es del todo funcional.

## **Los Alcaldes Auxiliares**

La Municipalidad de San Antonio cuenta con el apoyo de 5 alcaldes auxiliares, en 5 comunidades, cuya función es servir de enlace entre las instancias municipales y locales para coordinar la ejecución de trabajos de beneficio comunal con el patronato y otras organizaciones locales, además de vigilar la seguridad ciudadana del territorio asignado.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Definición del tipo de Estudio**

La investigación a realizar en el Municipio de San Antonio, será de carácter exploratoria en virtud de que estamos evaluando los elementos cualitativos y particulares de las comunidades, aldeas y caseríos de dicho municipio, y descriptiva porque se seleccionan las características fundamentales del objeto de estudio y se proporciona una descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Para conocer la situación actual del Municipio de San Antonio, fue necesario hacer uso de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre los diferentes departamentos de la alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. La herramienta utilizada fue el análisis FODA que se considera como un método de diagnóstico rápido, en la cual no solo deben participar los altos directivos, sino también personal seleccionado de todas las áreas, líderes comunitarios y todos aquellos entes representativos, que ayuden a reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del municipio.

Con la práctica de este análisis se obtienen elementos que se generan a nivel interno, conocidas como fortalezas y debilidades que se combinan con las fuerzas externas denominadas oportunidades y amenazas, que pueden generar información muy importante para facilitar la toma de decisiones de las autoridades municipales.

Las Fortalezas son aquellas características de la organización que le diferencian en forma positiva de las demás, al proporcionar una competitividad mejorada, que potencia las posibilidades de crecimiento y desarrollo con una posición de ventaja claramente identificable.

Las Debilidades son las carencias o deficiencias que presenta la organización y que la ubican en una posición de desventaja con las demás; una vez identificadas es necesario actuar de inmediato para que no pongan a la organización en una situación crítica y faciliten la entrada de las amenazas que pueden ser aún más perjudiciales.

Las Oportunidades son las posibilidades que se le presentan a nivel externo de la organización, pueden ser aprovechadas si la organización cuenta con las fortalezas que puedan desarrollar capacidades internas, para su viabilidad y máximo aprovechamiento.

En relación con Las Amenazas, estas se presentan por cambios de ciertos factores en el ambiente externo de la organización, pueden representar un riesgo severo en el desenvolvimiento de la institución, es necesario identificarlas oportunamente para tomar medidas de protección; de lo contrario pueden hacer mucho daño.

### **3.2. Determinación del Universo y Muestra de Estudio**

El universo o población en la cual se llevara cabo este proceso de investigación, comprende el término Municipal de San Antonio, Departamento de Intibucá, Honduras.

#### **3.2.1. Actores Sociales Involucrados en la Problemática**

##### **3.2.1.1. Autoridades Municipales**

La corporación Municipal está encabezada por su Alcalde, acompañado de un Vice-Alcalde y seis Regidores, cuenta con cinco alcaldes Auxiliares. Cuenta con los siguientes Departamentos y Comisiones:

##### **1.- CODEM, Consejo de Desarrollo Municipal**

- Coordinador por Ley

- Sub-Coordinador
- Área de Educación
- Área de Educación
- Área de Cultura
- Área de Salud
- Área de Salud
- Área de Medio Ambiente

2.- Comisionado Municipal

3.- Unidad Técnica Ambiental Municipal

### **3.2.1.2. Fuerzas Vivas**

- 1.- Patronatos
- 2.- Juntas de Agua
- 3.- Organismos No Gubernamentales
- 4.- Director (a) Escuela y Director (a) Colegio
- 5.- Jefe de Policía
- 6.- Sacerdote y Pastor
- 7.- Gerentes de Organizaciones Financieras.

### **3.2.1.3. Población**

- 1.- Ganaderos
- 2.- Agricultores
- 3.- Propietarios de Terrenos
- 4.- Caciques Tribus Lencas

Considerando que son los actores de la comunidad los más involucrados en el proceso de investigación y que en las poblaciones rurales ha existido ausencia de diálogo para potenciar sus recursos, serán entrevistados y se levantarán las encuestas necesarias aprovechando el conocimiento que tienen de su entorno y el espacio de que disponen

para compartir sus experiencias, que tengan una plena participación no solo en el diagnóstico, sino que también, en tomar acciones y sus propias decisiones, de forma tal que se refleje la formulación de propuestas de desarrollo utilizando procesos metodológicos que permitan escuchar y sentir sus necesidades.

### **3.2.2 Técnicas de Muestreo**

De acuerdo con el esquema y el objetivo de la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico de voluntarios para los encuestados, donde todas las personas tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

### **3.2.3 La Población**

La población de esta investigación, está compuesta por los habitantes de todo el término municipal de San Antonio, incluyendo sus aldeas y caseríos. De acuerdo al censo realizado en el 2001 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el departamento de Intibucá tiene una población total de 179,862 personas, de las cuales 89,433 (49.7%) son hombres y 90,429 (50.3%) son mujeres. De este total, el Municipio de San Antonio tiene 5,066 habitantes de los cuales 2,547 son mujeres (49.6%) y 2,519 son hombres (50.4%).

### **3.2.4 Métodos de muestreo**

De acuerdo con el esquema y el objetivo de la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, donde todas las personas tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, seleccionando a los encuestados de la comunidad al azar, a través del abordaje individual en las calles principales del casco urbano y a los empleados de la municipalidad se entrevistó al universo completo.

### **3.2.5 Tamaño de la muestra**

Se aplicaron 40 encuestas entre pobladores de la comunidad y población en general, considerando que ellos son los que pueden proporcionar la información fidedigna requerida en esta investigación. Lo anterior, se fundamenta de esta manera tomando en cuenta que ellos están vinculados estrechamente con lo que sucede en su municipio y conocen de cerca la actuación de los empleados de la alcaldía y de las autoridades municipales. Asimismo se entrevisto al total de los empleados de la Municipalidad y se logro reunir a un grupo de 30 personas líderes y representantes de diversos sectores de la comunidad (fuerzas vivas) para llevar a cabo el ejercicio de diagnostico FODA.

### **3.3. Metodología de la Investigación**

Se llevará a cabo mediante la aplicación de una investigación exploratoria, ya que nos brindará las líneas base de investigación y tomará diferentes formas como estudio de datos secundarios (fuentes institucionales públicas y privadas), prueba piloto y encuestas de experiencias que consistirán en hablar con individuos bien informados tanto dentro como fuera de la comunidad.

Para llevar a cabo nuestros objetivos de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal en el Municipio de San Antonio en el Departamento de Intibucá, se construirá mediante el marco de ejecución de la AMHON y la UNAH que surge como una demanda exigida en el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los pobladores de dicho municipio. Para tener una mayor conclusión de criterio acerca del proceso metodológico y los resultados a obtener se realizará una reunión de introducción para la unificación de criterios y experiencias entre todos los participantes acerca de la herramientas mas viables, de mayor utilidad y factibilidad de aplicación, que respondan a obtener de una parte mayor participación de la población y por otro lado mejores productos y/o resultados.

En el campo de trabajo comenzaremos con una visita de campo a la municipalidad de San Antonio, conforme a criterios preestablecidos por la AMHON y la UNAH en donde se darán a conocer los siguientes puntos:

- Presentación de las autoridades Municipales y de los representantes de la UNAH
- Discusión de la importancia de participación ciudadana en la toma de decisiones del municipio
- Reflexión sobre las ventajas de la planificación participativa para el desarrollo del municipio
- Se tomarán acuerdos relacionados con el rol de liderazgo del gobierno municipal en el proceso de planificación participativa
- Aplicación de criterios para la selección de líderes con apoyo de las autoridades locales, para trabajar con personas que se sientan sumamente comprometidas con el proceso de desarrollo de la comunidad con liderazgo entre la población y disponibilidad de expresión de opinión con criterios constructivos, poseer buenas relaciones con la comunidad en general, capacidad en el manejo de grupos y apoyo a la facilitación de reuniones y la disposición para asumir el compromiso de contribuir con la comunidad en la elaboración de diagnósticos, planes de desarrollo, perfiles de proyectos y todo documento que se relacione con el desarrollo de la comunidad.
- La elaboración de la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal se basará en la recolección de la información en asambleas comunitarias o Cabildos Abiertos en aspectos socioeconómicos, demográficos y culturales del municipio para elaborar el diagnóstico del mismo.

### **3.3.1 Método para recopilar información**

La información se recopila directamente de los pobladores de la comunidad por medio de encuestas, con el objetivo de obtener datos más confiables, relacionados con la administración de la alcaldía municipal, frecuencias con que prestan el servicio, facilidades que brindan a los usuarios, la manera en que invierten los impuestos y

otros más. A los empleados de la alcaldía se aplican encuestas para determinar el conocimientos que tienen sobre la filosofía municipal y planes de trabajo; encuestas de motivación y sobre la priorización de necesidades para medir aspectos importantes relacionados con su capacidad de trabajo y el rol que desempeñan como servidores públicos.

### **3.3.2 La selección de métodos para recolectar información**

#### **El uso de entrevistas.**

Son una de las técnicas más amplias que se utilizan para recolectar información, tiene la ventaja de ser directa, personal y flexible. En el caso particular de esta investigación se hicieron entrevistas a la Profesora Lucia Orellana Alcalde Municipal de San Antonio, a los Regidores Municipales y a presidentes de las organizaciones comunitarias, con quienes se interactuó sobre aspectos importantes relacionados con la situación actual del municipio.

#### **El uso de la observación directa.**

Este medio de recolección de información, permite la observación directa del comportamiento o interrelación de los miembros de la comunidad. Utilizando este medio se pudo observar como la gente desarrolla sus tareas y como ellos actúan o reaccionan en respuesta a situaciones específicas que se les plantearon. Específicamente se observó gente realizando tramites en la Alcaldía, dueños de negocios atendió a clientes y personas particulares dialogando en los alrededores de la plaza central del municipio.

#### **El desarrollo de instrumentos con grupos participativos**

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es el instrumento principal de recolección de información, tomando en cuenta que se utiliza como un

método de diagnóstico rápido, en él participan informantes claves, legítimos representantes de su comunidad en sus distintas áreas.

### **El uso de encuestas o cuestionarios**

Se utilizan particularmente para obtener información sobre estudios de actitudes, valores o creencias de los encuestados. Los datos obtenidos tienden a ser impersonales o anónimos y permiten al investigador tener una percepción de lo que piensan los habitantes de la comunidad. Se hizo el levantamiento de las encuestas entre pobladores de la comunidad y población en general, considerando que ellos son los que pueden proporcionar la información fidedigna requerida en esta investigación, seleccionándolos al azar, a través del abordaje individual en las calles principales del casco urbano.

#### **3.3.3 Procedimiento para diseñar el instrumento**

Se elaboran cuatro encuestas estructuradas y descriptivas, conformadas por una serie de preguntas que se formulan con el fin de dar respuesta a las necesidades de la información requerida; esas encuestas son las siguientes:

- a) A la población en general, esta encuesta se practicó a las personas de la comunidad sin tomar en cuenta ninguna distinción en particular y con el propósito de obtener información sobre el conocimiento y percepción que tienen del municipio y sus autoridades locales.
- b) A los empleados de la Alcaldía Municipal, sobre la aplicación del proceso administrativo.
- c) A los empleados de la Alcaldía Municipal, utilizando la herramienta de Abraham Maslow para determinar los niveles de motivación.
- d) A los empleados y autoridades municipales, utilizando la herramienta de Douglas McGregor para conocer los grados de madurez personal.

### **3.3.3.1 Determinar la información requerida**

La encuesta aplicada a la población en general del municipio, incluye preguntas relacionadas con el plan de desarrollo municipal, desempeño del personal de la alcaldía y otras que tienen que ver con el conocimiento que tienen sobre la utilización de los impuestos y las obras que les gustaría se realizaran en el municipio.

Las encuestas aplicadas a los empleados de la alcaldía incluyen información para identificar la parte de motivación del empleado, preguntas relacionadas con la información administrativa y financiera. De igual forma se les consulta sobre su desempeño dentro de la alcaldía y el conocimiento que tienen acerca de misión, visión, estrategias y metas de la municipalidad.

### **3.3.3.2 Determinar el contenido de cada pregunta**

#### **Cuestionario aplicado a la Población (Anexo 1)**

1) ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal de San Antonio?

La razón de esta pregunta es obtener una opinión sobre la percepción que tienen los habitantes con respecto a las labores realizadas por los empleados y autoridades municipales.

2) ¿Cómo considera usted que se realizan los trámites actualmente en la Alcaldía?

Se busca establecer los niveles burocráticos e indicar si existe demasiado papeleo o si se hace en forma rápida cualquier trámite.

3) ¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar trámites en la misma?

Lo que se pretende evaluar es si la información brindada a los habitantes es suficientemente clara y entendible.

4) ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y trámites que favorezcan a la comunidad?

Se desea saber sobre la evolución que ha tenido la Alcaldía: en sus procesos, en la administración, el alcance de sus resultados; y si estos han venido a mejorar el servicio que se presta a la comunidad.

5) ¿Cómo califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?

Se quiere tener una opinión generalizada, para medir si las necesidades de los habitantes están siendo atendidas adecuadamente en función de sus prioridades.

6) ¿Considera usted que la alcaldía presta atención a las personas desprotegidas?

Siendo este un problema social, se pretende saber si la Alcaldía, está haciendo labores orientadas a favorecer a las personas desprotegidas.

7) ¿Considera que el Alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?

A través de la opinión general de los habitantes, se quiere constatar este aspecto fundamental en la labor de un alcalde.

8) En su opinión, ¿cuáles son los aspectos que debe mejorar la alcaldía?

Se requiere la opinión de los habitantes en general, para hacer del conocimiento de la alcaldía, las debilidades que los miembros de su comunidad identifican, con el propósito de que éstas sean subsanadas.

9) ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?

Se pretende motivar a los habitantes, a que contribuyan con el pago de los impuestos establecidos en el Plan de Arbitrios, tratando de hacer conciencia, de la importancia que tienen en la ejecución de las obras que el municipio requiere.

10) ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la alcaldía?

Se pretende conocer que tipos de impuestos y servicios se cobran en la alcaldía, para determinar la manera en que deben utilizarse.

11) ¿Cuál es su contribución para que la alcaldía realice una mejor labor?

Se requiere saber si la población, está dando su aporte a la alcaldía y de que manera podría potencializarse para mejorar sus resultados.

12) ¿Qué recomendaría usted a la alcaldía para un mejor desempeño?

Se pretende saber si la población está interesada en hacer recomendaciones al Alcalde Municipal y a su equipo de trabajo en la alcaldía.

### **Cuestionario aplicado a empleados de la Municipalidad (Anexo 2)**

1) ¿Conoce usted la Visión y la Misión de la Alcaldía?

Pretende conocer el nivel de apropiamiento de la visión y misión de la alcaldía por parte de sus colaboradores.

2) ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la Alcaldía?

Pretende identificar a las personas involucradas en los procesos de planeación de la municipalidad.

3) ¿Conoce usted las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía?

Pretende conocer si los colaboradores están familiarizados con las metas y procesos estratégicos de la municipalidad

4) ¿Cómo considera usted que se practica la comunicación al interior de la Alcaldía?

Se pretende medir el nivel de comunicación entre colaboradores y con las autoridades de la municipalidad.

5) ¿Se respeta la jerarquía dentro de la Alcaldía?

Se pretende identificar el nivel de sujeción a la autoridad y respeto por las mismas dentro de la organización.

6) ¿Recibe usted órdenes de un solo Jefe?

Conocer el principio de unidad de mando en la organización

7) ¿Considera usted que los jefes en la Alcaldía son queridos y respetados?

Conocer si se cumple el principio de autoridad en la estructura organizativa.

8) ¿Está usted motivado y deseoso de laborar en la Alcaldía?

Se pretende conocer el nivel de motivación laboral que predomina en la municipalidad.

9) Si le ofrecieran otro trabajo con igual salario y mejor ambiente ¿Se iría?

Pretende conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

10) ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía?

Conocer si se cumple el principio de departamentalización a lo interno de la organización.

11) ¿La Alcaldía logra sus objetivos?

Pretende conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la alcaldía municipal.

12) ¿En general como califica la actuación de la Alcaldía?

Conocer la percepción a nivel general de la gestión del gobierno municipal.

### **Encuestas sobre la teoría “X” y “Y” de Douglas Mcgregor. (Anexo 3)**

Esta encuesta pretende conocer el desempeño de los colaboradores de la municipalidad que sostiene dos puntos de vista acerca de los seres humanos: uno negativo, llamado Teoría X, y el otro positivo, la Teoría Y

## **Encuestas de motivación a través de la escala de Maslow. (Anexo 4)**

Pretende determinar el grado de satisfacción y jerarquización que tienen los empleados de la Alcaldía de San Antonio al momento de realizar su trabajo y las responsabilidades asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo

### **3.3.3.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta**

Los tipos de preguntas que se utilizaron para las preguntas fueron:

- Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas SI o NO
- Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia. Las preguntas han sido diseñadas de manera que las respuestas se presenten de manera cerrada.

### **3.3.3.4 Determinar la secuencia de las preguntas**

La secuencia de las preguntas está adecuada para recabar información de lo general al específico.

### **3.3.4 Probar y evaluar el instrumento**

Las encuestas seleccionadas para ser aplicadas en este estudio, han sido probadas y ejecutadas en estudios similares en otros municipios de Honduras, los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios; por lo anterior en consenso con el personal de la Dirección de Investigación, se decidió aplicar éstos instrumentos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ELABORACIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.**

Con el propósito de contar con información fidedigna y hacer un análisis completo de la situación del Municipio de San Antonio, Departamento de Intibucá se utilizaron varios instrumentos de recolección de datos, siendo los principales los siguientes: La observación directa para hacer un reconocimiento general del municipio, interactuando con los miembros de la comunidad para tener una visión a priori o exploratoria de la forma como actúan y la manera en que perciben su realidad; Entrevista, dirigida al Alcalde Municipal, autoridades edilicias y algunos informantes claves; Encuestas dirigidas a los pobladores en general, a los empleados de la alcaldía; y el desarrollo de instrumentos con grupos participativos utilizando el FODA como un método especial para el levantamiento de un diagnóstico rápido del municipio. Para la ejecución de este instrumento se llevó a cabo un taller con la participación de Alcaldes Auxiliares, Directivos de Juntas de agua, Patronatos de Desarrollo Comunitarios y varios representantes importantes de las fuerzas vivas; todos ellos representantes legítimos de las aldeas y caseríos de todo el término municipal de San Antonio.

En dicho taller se hizo un análisis de la situación actual del municipio, identificando información relevante con la que se describieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La información recabada mediante grupos de trabajos fue socializada con todos los participantes, dando una idea general de la situación del municipio. Posteriormente se pidió a los mismos grupos constituidos que hicieron una descripción de lo que desearían fuera su municipio dentro de un término de diez años, sueños que pueden convertirse en una realidad, ejecutando un plan de desarrollo integral con la participación masiva de sus pobladores. La información obtenida es de gran importancia para completar el presente estudio.

Los resultados obtenidos del análisis FODA, servirán como base para la elaboración de la propuesta municipal, siendo este método muy objetivo al momento de obtener la información primaria, necesaria para, dar a conocer las necesidades que la comunidad considera que son prioritarias, para alcanzar un nivel de desarrollo sostenible en el largo plazo.

Con los resultados obtenidos del análisis FODA, se logró determinar los puntos fuertes del municipio, tanto en sus recursos naturales, humanos y geográficos, mostró de igual manera, las oportunidades que si se aprovecharan se obtendría un crecimiento social y económico, también las debilidades que deben ser corregidas, pero sobre todo se debe trabajar para contrarrestar las amenazas que enfrenta el municipio en el corto, mediano y largo plazo.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fueron clasificadas en las siguientes categorías:

- De sobrevivencia: Son los aspectos vitales para que el municipio pueda operar estratégicamente cubriendo las necesidades de los habitantes.
- Eficacia: Son aquellos factores que requieren de cambios radicales para que el municipio pueda despegar con éxito hacia el futuro.
- Eficiencia: Son factores estratégicos que requieren modificar actuaciones para mejorar el logro de los objetivos municipales.

Se resume a continuación los elementos de mayor relevancia detectados en el diagnóstico realizado:

Tabla 7. Matriz de Resultados Obtenidos del Análisis FODA (Factor Interno)

<b>Clasificación</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Sobrevivencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de ríos Goascorán y Apasapo</li> <li>2. Existencia de tierras cultivables</li> <li>3. Bosques</li> <li>4. Centro de salud en casco urbano y en dos comunidades, clínica privada.</li> <li>5. Pozos perforados y excavados de agua subterránea.</li> <li>6. Servicio de agua potable en el casco urbano.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de apoyo técnico en la utilización de tierras, bosques, áreas verdes (tala y quema)</li> <li>2. Aumento de la pobreza</li> <li>3. Aumento de la corrupción en todos los ámbitos</li> <li>4. Falta de medicamentos en los centros de salud.</li> <li>5. Falta de relleno sanitario</li> <li>6. Falta de empleo</li> <li>7. Baja de productividad</li> <li>8. Poco crecimiento poblacional</li> <li>9. Baja economía</li> </ol>
<b>Eficacia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de la red de alcantarillado</li> <li>2. Existen tres niveles de educación: pre-básica, básica y medio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de control de precios de la canasta básica</li> <li>2. Crimen organizado, drogas y lavado de activos.</li> <li>3. Contenedores para arrojar la basura</li> <li>4. Falta de fondos municipales para el desarrollo de nuevos proyectos</li> <li>5. Reducidos productos de exportación.</li> <li>6. Renuencia al programa de alfabetización</li> </ol>
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay centros educativos</li> <li>2. Hay centros de salud, clínicas, apoyo de la cruz roja en caso de desastres.</li> <li>3. Empresa de transporte</li> <li>4. Existencia de unidades ambientales(UMAs)</li> <li>5. Existe comercio especialmente el día lunes</li> <li>6. Grupo organizados (patronatos, sociedades de padre familia, juntas de agua, entre otros)</li> <li>7. Existen grupos religiosos y posta policial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal en educación y salud (bidocentes y unidocentes).</li> <li>2. Falta de voluntad de la población.</li> <li>3. Falta de gestión municipal</li> <li>4. Falta de equipo (maquinaria) para actividades industriales</li> <li>5. Falta de mantenimiento en la infraestructura (letrinas, acueductos, escuela, entre otros)</li> <li>6. Falta de cultura y educación</li> <li>7. Falta de mantenimiento del mercado municipal</li> <li>8. Escasas y complejas vías de comunicación terrestres.</li> </ol>

Tabla 8. Matriz de Resultados Obtenidos del Análisis FODA (Factor Externo)

<b>Clasificación</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Sobrevivencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechamiento de la microcuenca</li> <li>2. Diversificación de cultivos agrícolas</li> <li>3. Apoyo por parte de organismos de cooperación internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis financiera internacional</li> <li>2. Enfermedades infecto contagiosas</li> <li>3. Sequias e inundaciones</li> <li>4. Movimientos sísmicos y derrumbes</li> <li>5. Inseguridad ciudadana y fronteriza</li> <li>6. Contaminación ambiental</li> </ol>
<b>Eficacia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado salvadoreño y resto del mundo</li> <li>2. Apoyo por parte de la UNAH</li> <li>3. Obtener recursos para proyectos de irrigación.</li> <li>4. Montaje de industria</li> <li>5. Obtener financiamiento para la construcción de nuevas vías de acceso terrestre.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Injerencia política</li> <li>2. Alto costos de la vida</li> <li>3. Deportación</li> </ol>
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgamiento de prestamos de BANADESA</li> <li>2. Capacitación a grupos organizados, maestros y productores</li> <li>3. Obtener recursos para el mejoramiento en las vías de comunicación</li> <li>4. Prestamos a baja tasa de interés</li> <li>5. Diversificación de carreras educativas a nivel medio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de presupuesto municipal</li> </ol>

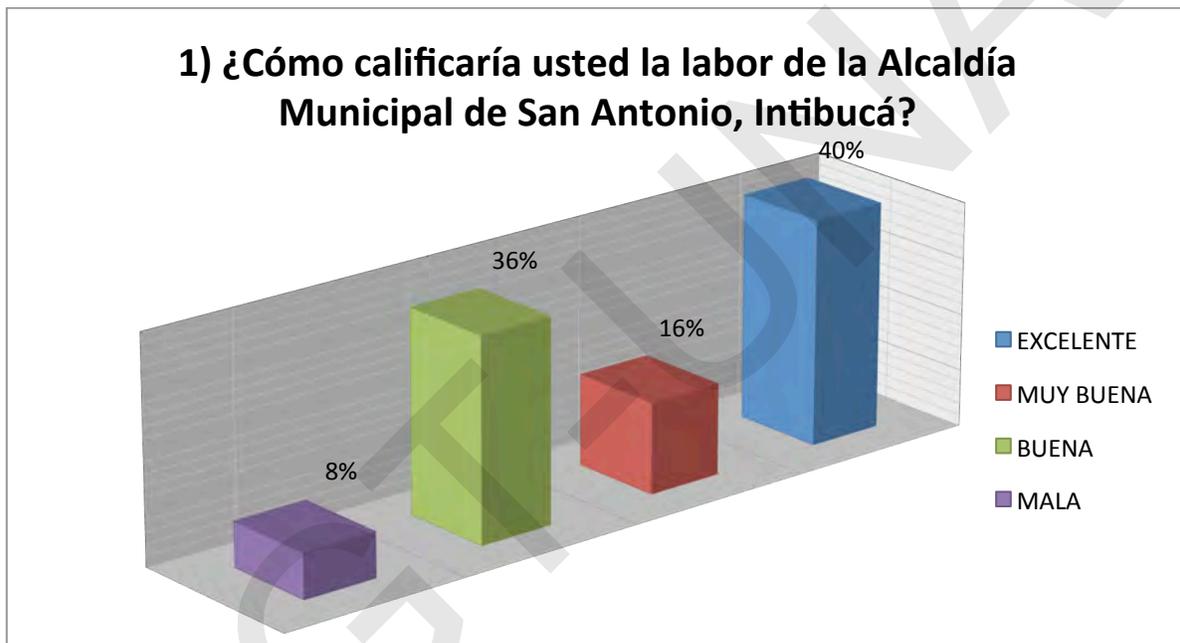
La encuesta aplicada a pobladores del municipio consta de 12 preguntas de forma dicotómica, selección múltiple y algunas preguntas cerradas; la cual se realiza en un tiempo aproximado de 10 minutos, aplicando dicha encuesta en forma personal y directa.

La información recolectada a través de las encuestas fue procesada por medio del programa EXCELL el cual permitió hacer la relación de variables, y determinar los resultados de las preguntas presentadas en forma de porcentaje y en series.

## 4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS POBLADORES DEL MUNICIPIO Y A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SAN ANTONIO, INTIBUCA.

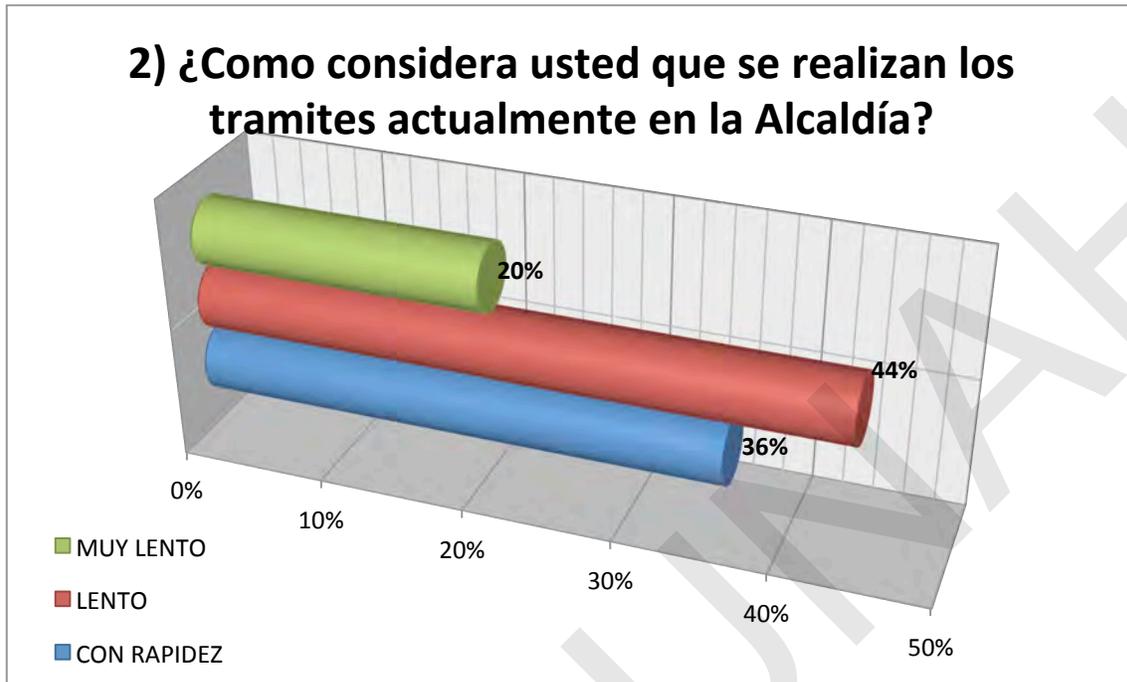
### 4.2.1 Percepción de los pobladores del municipio sobre la gestión administrativa de la municipalidad.

La información que se analiza a continuación corresponde a los resultados de las encuestas que se hicieron a los pobladores de San Antonio, Intibucá.



Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, con respecto a la labor actual de la alcaldía Municipal, de un 100% de las personas encuestadas un 40% la considera Excelente, un 16% Muy Buena, un 36% la considera Buena y solamente un 8% considera que es mala.

En general el trabajo realizado por la Alcaldía es bien percibido por la población, la Alcaldía deberá seguir mejorando en todos los campos, siempre escuchando las inquietudes de la comunidad y desarrollando una mejor estrategia de comunicación para que la población esté bien informada del quehacer de sus autoridades, y pueda mantener y si es posible mejorar la opinión de los pobladores.

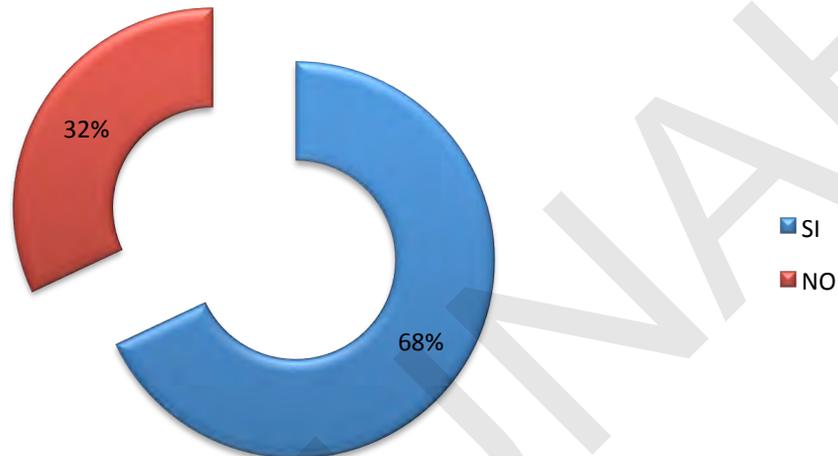


Los pobladores de San Antonio consideran que los trámites que se realizan en la Alcaldía se efectúan con rapidez en un 36%, lentos en un 44% y un 20% muy lento.

Según esta información la alcaldía debería de mejorar el tiempo de respuesta en todos los trámites solicitados por la población, se le recomienda efectuar un análisis exhaustivo de los pasos necesarios para los diferentes trámites que se realizan en cada oficina y establecer el tiempo optimo para cada uno de ellos.

Algunos habitantes de la zona expresaron que los tramites también se ven influenciados por los colores políticos o por los parentescos o cercanías a las autoridades y opinan que no debería de ser así porque como pobladores tienen derecho a que se les brinde el mismo trato y servicio para bienestar de la población.

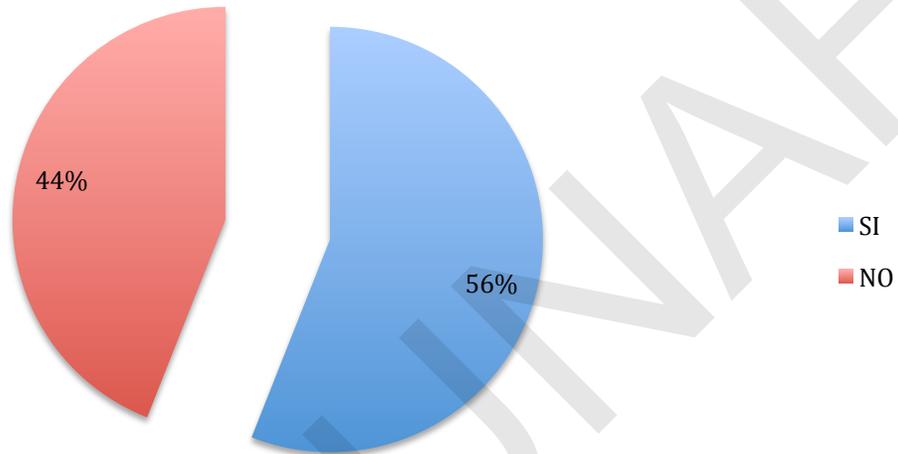
**3) ¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar trámites en la misma?**



Los habitantes de San Antonio, consideran que los empleados de la Alcaldía en un 68% si brinda la suficiente información, para realizar cualquier trámite, pero el 32% de la población considera que no lo están haciendo.

Se recomienda a la Alcaldía revisar la parte de comunicación en lo referente a la información que la población necesita conocer para efectuar los diferentes tramites y así poder brindar un mejor servicio.

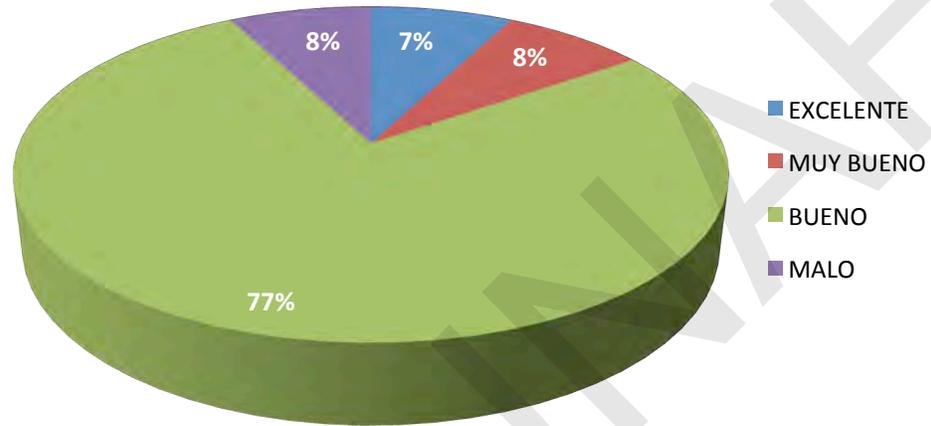
#### 4) ¿Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?



La población de San Antonio, considera que la alcaldía en un 56% si esta mejorando los tramites que los pobladores realizan, en cambio un 44% opina que no esta mejorando su servicio a la comunidad en cuanto a los procesos de atención al publico.

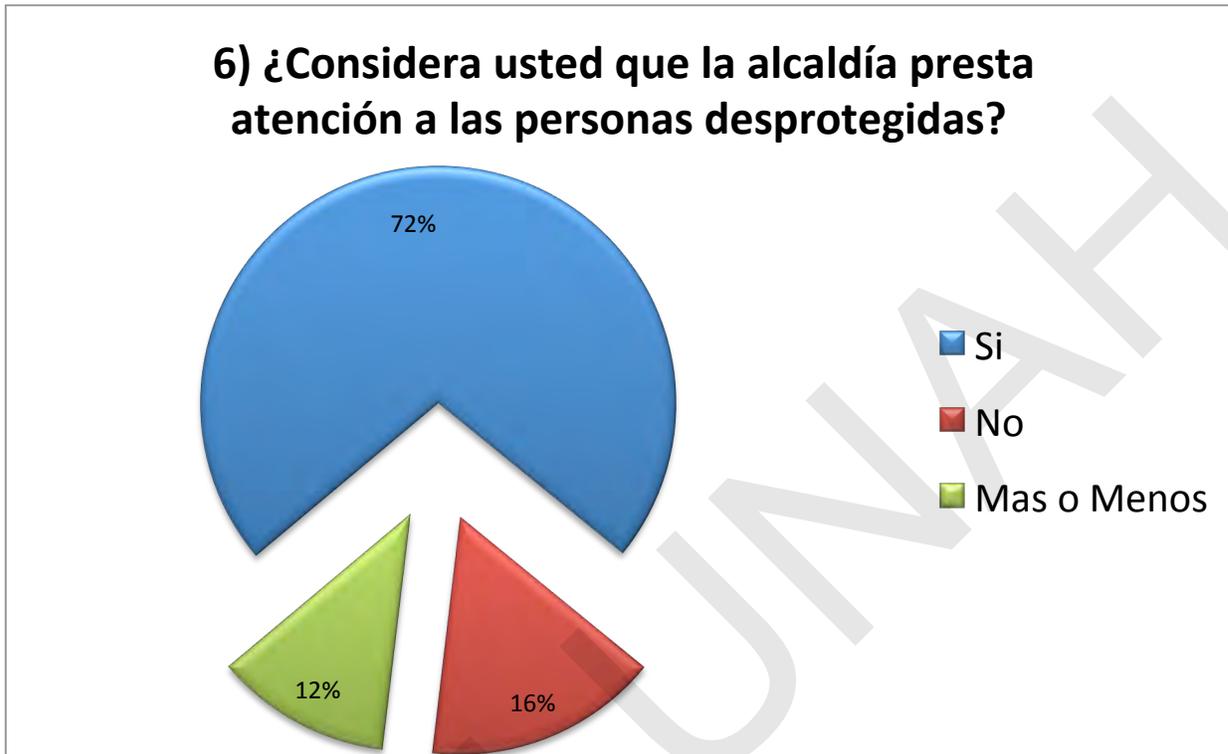
Con este resultado podemos constatar que en el momento de la encuesta la Alcaldía Municipal de San Antonio necesita mejorar sus procesos para que los pobladores realicen los tramites pertinentes para solventar sus necesidades ante ese ente estatal.

### 5) ¿Como califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?



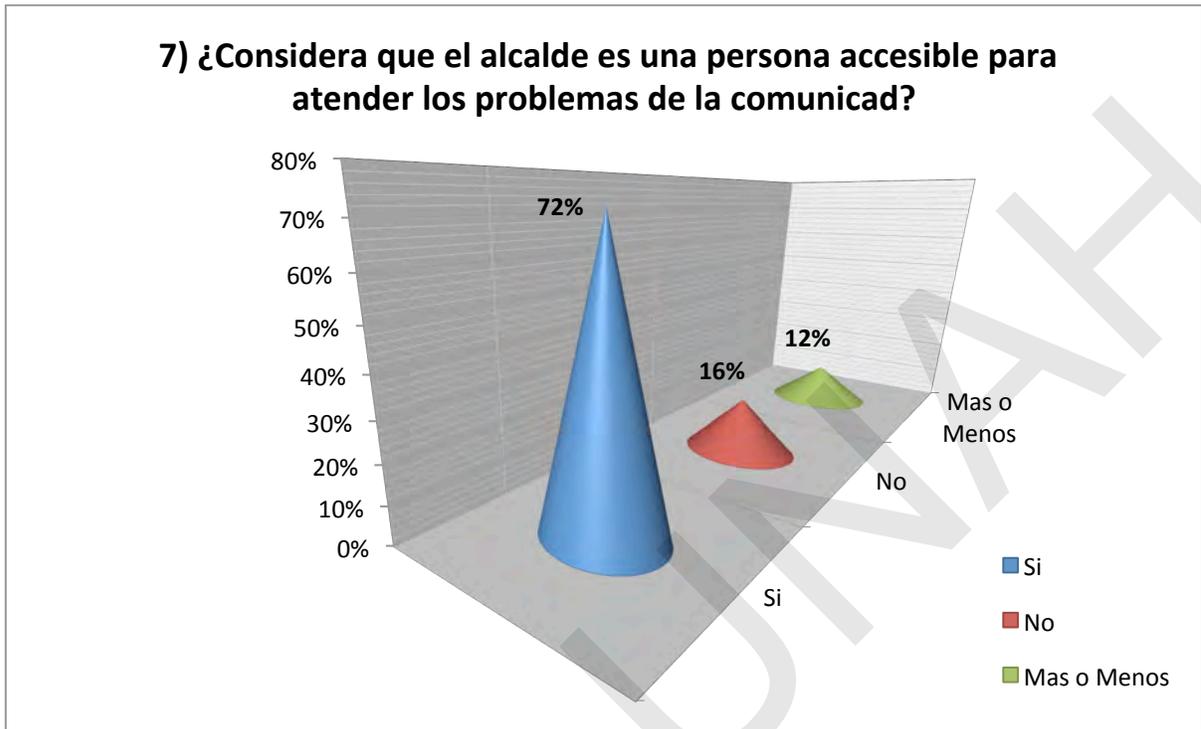
La población encuestada considera en un 77% que es bueno el interés que la Alcaldía tiene por el bienestar de la población, en un 8% lo considera muy bueno, un 7% excelente y un 8% lo considera malo.

Para este caso la Alcaldía Municipal debería de preocuparse más en el bienestar de la población, gestionado proyectos que beneficien a la comunidad local, y donde se involucre a toda la población en general.



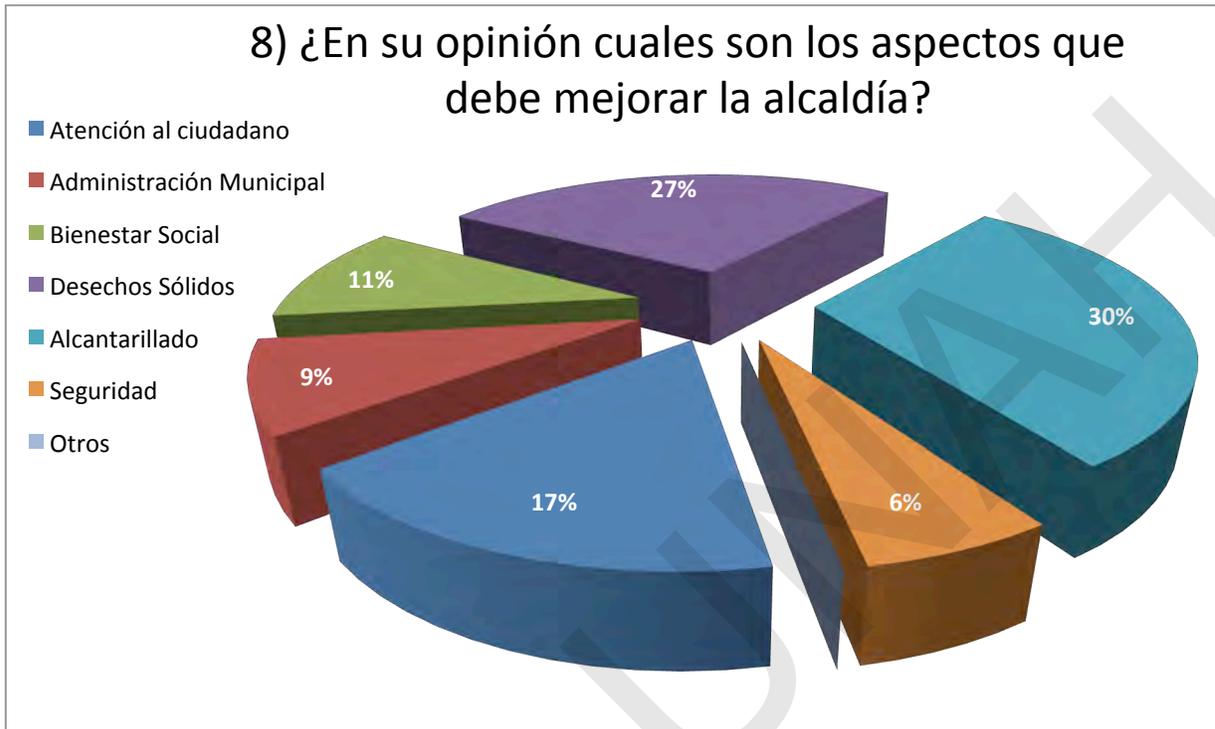
Referente a la pregunta si la Alcaldía presta atención a las personas más desprotegidas la población considera en su mayoría con un 72% que si le está prestando la suficiente atención, un 16% dicen que no les prestan la atención suficiente y un 12% expreso que lo hace regularmente.

Es de reconocer que para una municipalidad como la de San Antonio es difícil prestar atención a toda la población por los recursos asignados ya que son limitados para el alcalde y la corporación para resolver todos los problemas de la comunidad, además es sumamente difícil tomando en cuenta que la aldeas se encuentran muy dispersas entre si y la corporación no puede estar en todas partes al mismo tiempo y el problema de los indigentes se da a nivel mundial.

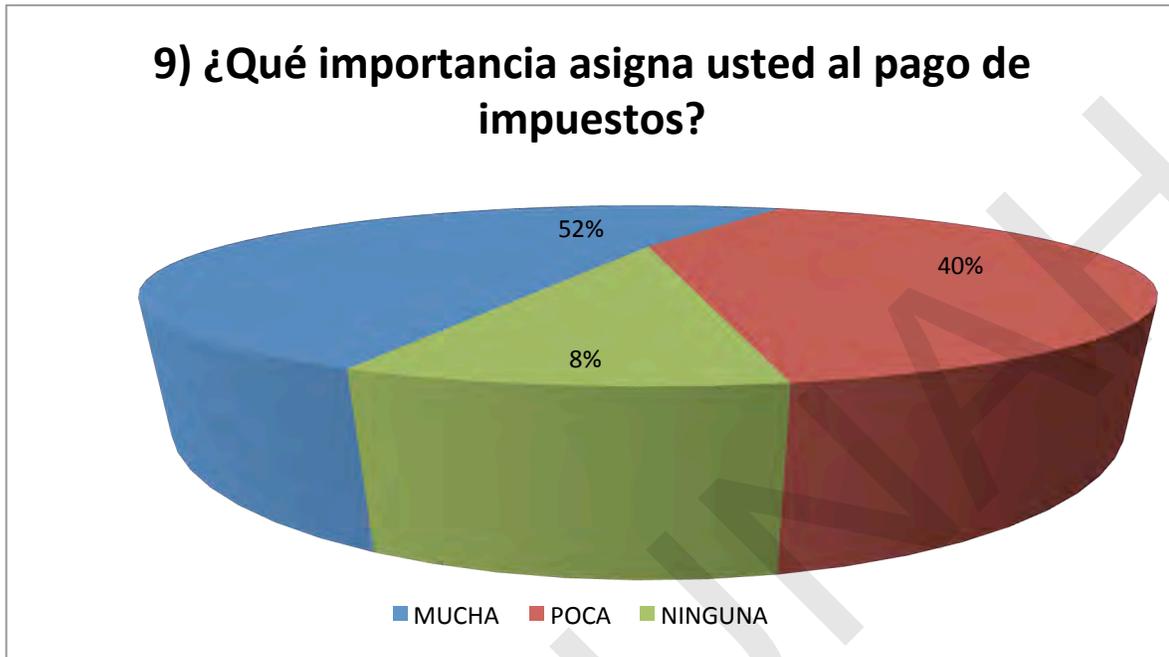


Con respecto a la pregunta sobre la accesibilidad del Alcalde para atender los problemas de la comunidad, en su mayoría la población considera en un 72%, un 16% opina que no y un 12% opina que lo hace de manera regular.

Realmente es difícil para una persona y en especial en el ámbito político quedar bien con el resto de pobladores que representa, especialmente cuando el partidismo político está muy arraigado, los rivales políticos en porcentaje menor reconocerán los aciertos de un alcalde.

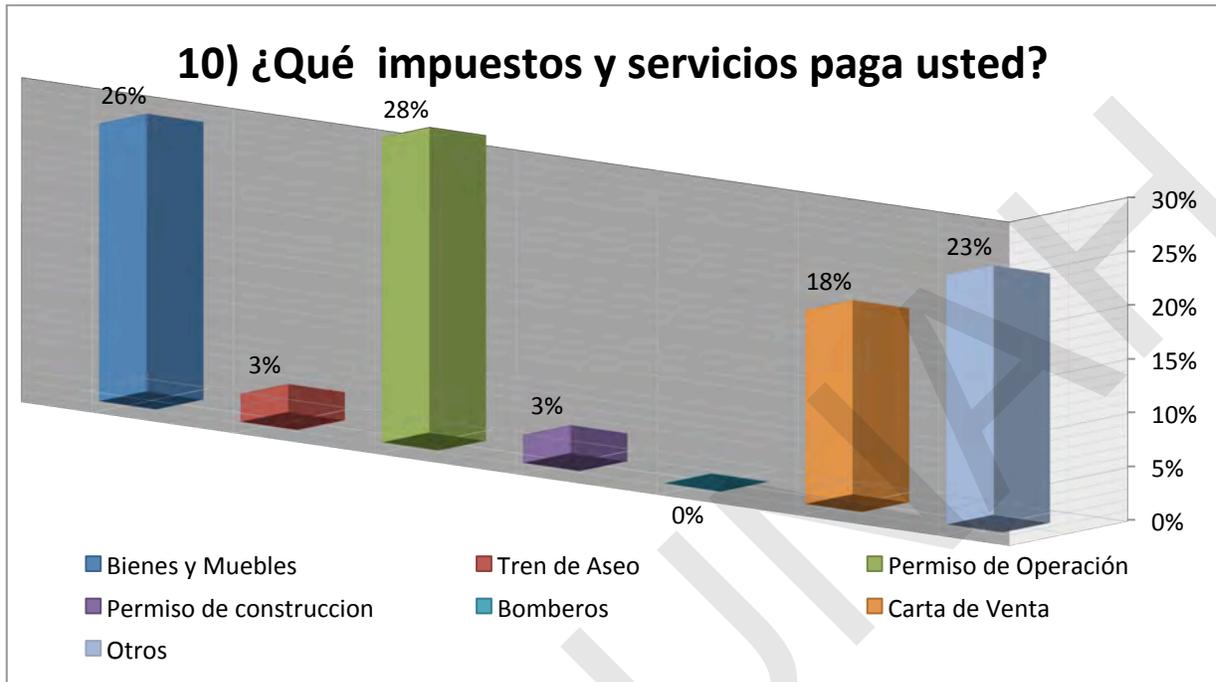


En relación a la consulta sobre qué aspectos debe mejorar la alcaldía, los pobladores señalaron que los aspectos vitales a mejorar en esta alcaldía son la atención al ciudadano (17%), los desechos sólidos (27%) y el alcantarillado (30%), estos tres aspectos deben ser prioridad para la alcaldía para tener un impacto favorable para el bienestar de la comunidad y de las futuras generaciones.

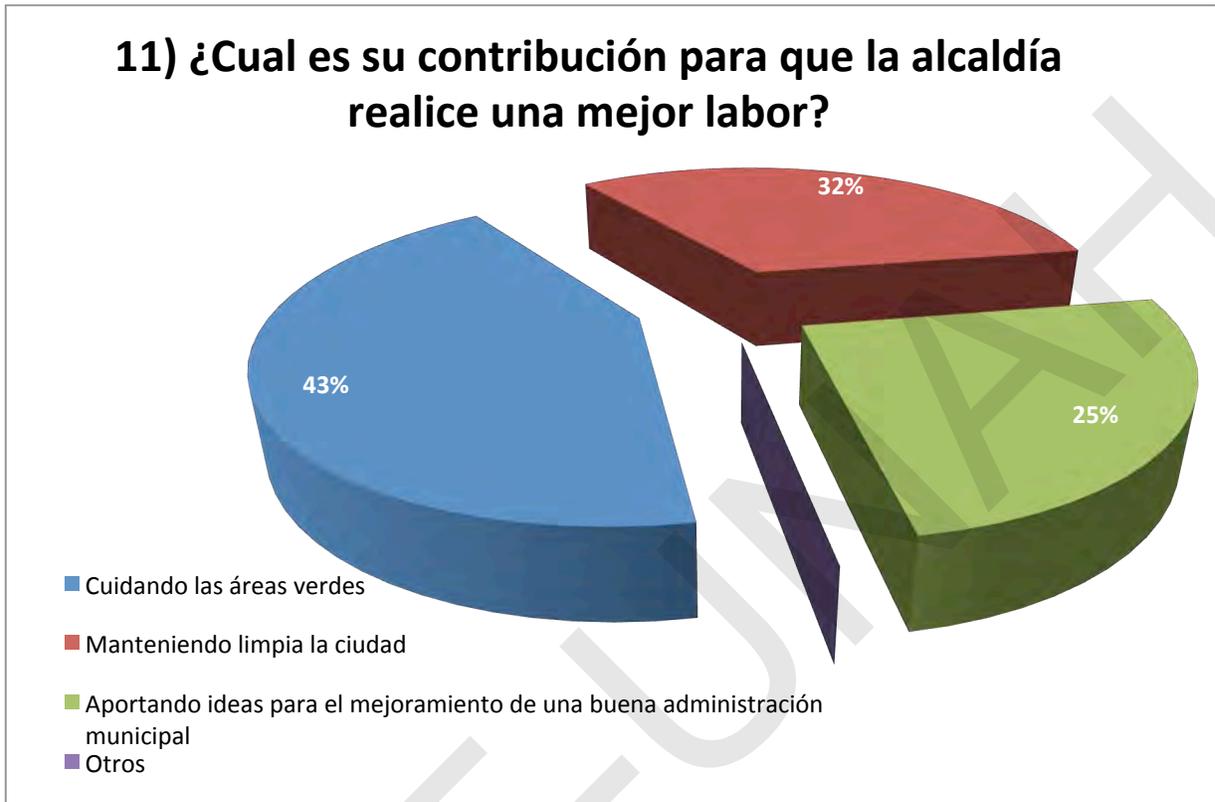


En relación a la importancia que los habitantes de San Antonio le asignan al pago de impuestos el 52% de la población le da la importancia debida, lo cual es fundamental para el desarrollo de la comunidad, ya que si no hay ingresos (pago de impuestos) en una alcaldía, ésta no logra sus objetivos y por ende no podrá solucionar ninguna situación emergente que se presente a corto o largo plazo, y tampoco pagar los salarios y todos los gastos operativos de la misma. Aproximadamente la mitad de la población deberá prestarle más atención al pago de impuestos que paga ya que los mismos generan proyectos a la comunidad y con estos se resuelven una serie de problemas

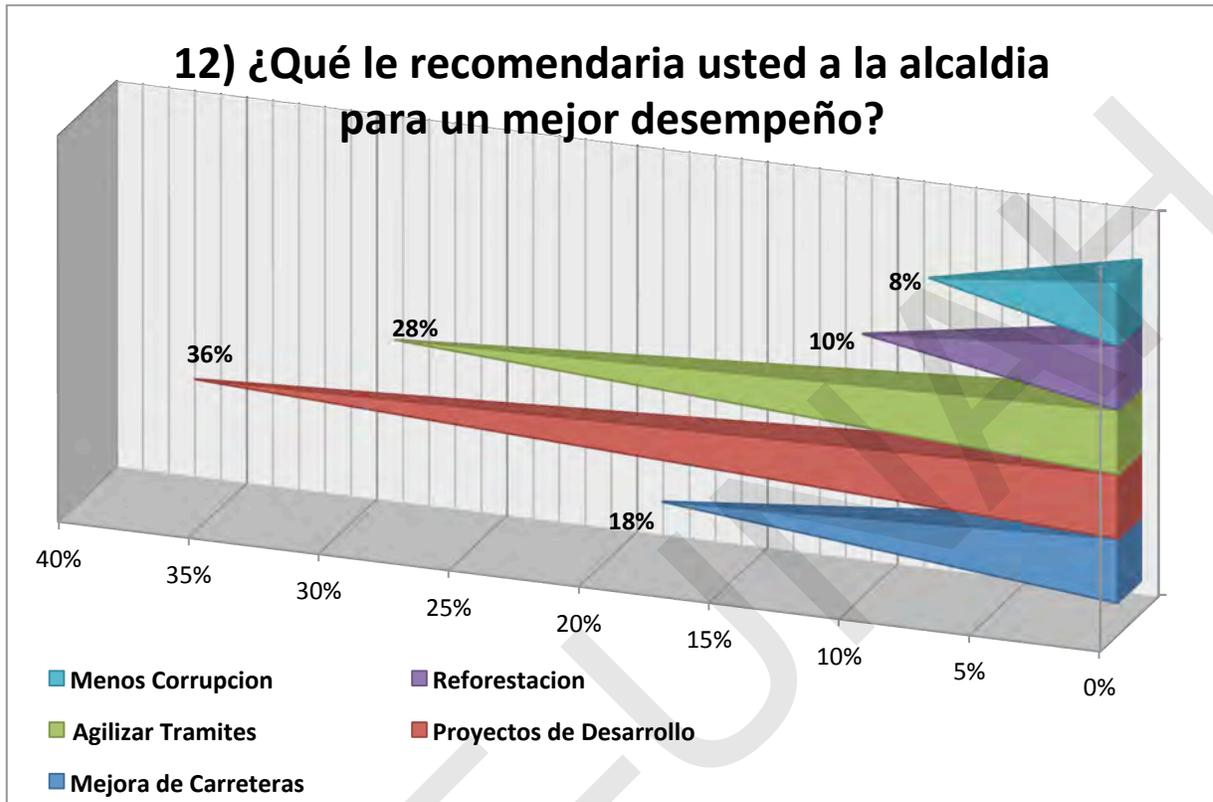
La corporación municipal tiene que hacer de manera urgente una campaña de difusión para darle mayor énfasis al pago de impuestos y para reducir la mora actual, también tiene que actualizar constantemente su plan de arbitrios para que esté de acuerdo con los estándares nacionales y siempre pueda contar con fondos para el gasto corriente y para los diferentes proyectos que emprenda.



Como pudimos determinar en la grafica anterior, gran parte de la comunidad de San Antonio no paga los impuestos, pero al preguntarles qué tipo de impuestos y servicios pagaba mas a la alcaldía, se pudo determinar lo siguiente: en orden de ascendente los impuestos que la población más paga son los de permiso de operación (28%), bienes inmuebles (26%), otros como es el impuesto vecinal (23%) y carta de venta(18%), el tren de aseo y permiso de construcción son porcentajes mínimos y los bomberos es nulo.

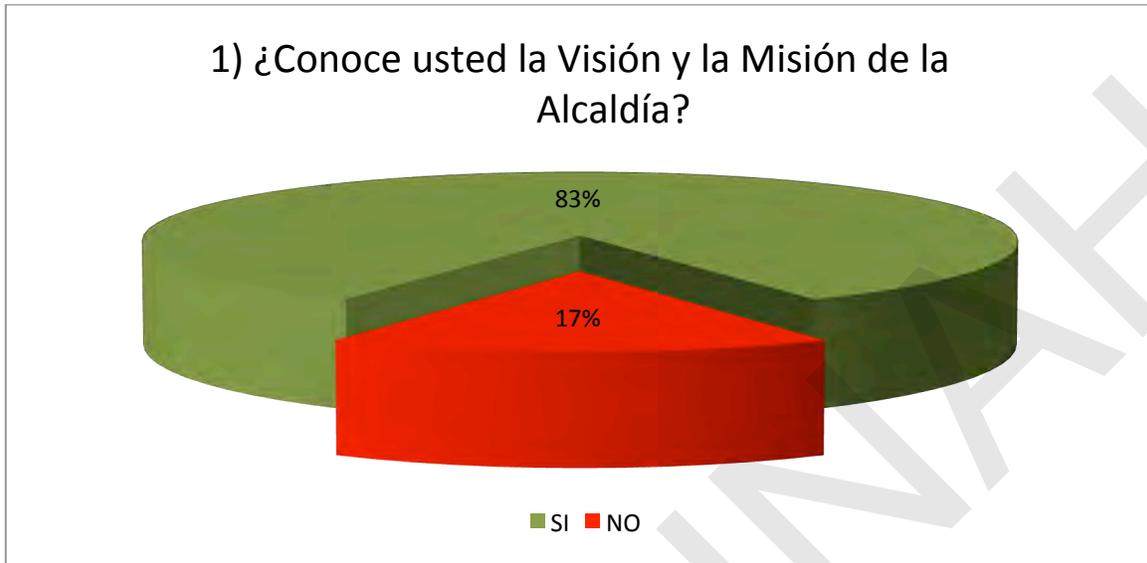


En relación a la consulta sobre cual es su contribución para que la alcaldía realice una mejor labor, los pobladores señalaron que los aspectos con los que ellos aportan a mejorar la gestión de la alcaldía son el cuidado de las áreas verdes (43%), manteniendo limpia la ciudad (32%) y aportando ideas (25%), estos aspectos deben ser considerados por la alcaldía para realizar un trabajo en equipo favorable para el bienestar de la comunidad y de las futuras generaciones.



Referente a la pregunta sobre que le recomendarían a la corporación municipal para lograr un mejor desempeño de su labor los habitantes encuestados señalaron varios aspectos, como se muestra en la grafica, lo que consideran más importante es la gestión de proyectos de desarrollo para la comunidad (36%), la agilización de trámites en la alcaldía (28%), la mejora de carreteras (18%), la reforestación del bosque de la región (10%) y en menor escala pero no de menos importancia que haya menos corrupción.

## ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDIA



En relación a la primera pregunta de la encuesta tomada a los empleados de la Alcaldía, el 83% de los encuestados conocen de la Misión y Visión de la Alcaldía, y un 17% manifestó no estar seguro o no conocerla, este resultado no es tan relevante, pues aunque teóricamente conozcan la misión y la visión si no la ponen en práctica no le sirve de mucho a la corporación, como suele suceder en la mayoría de las instituciones.

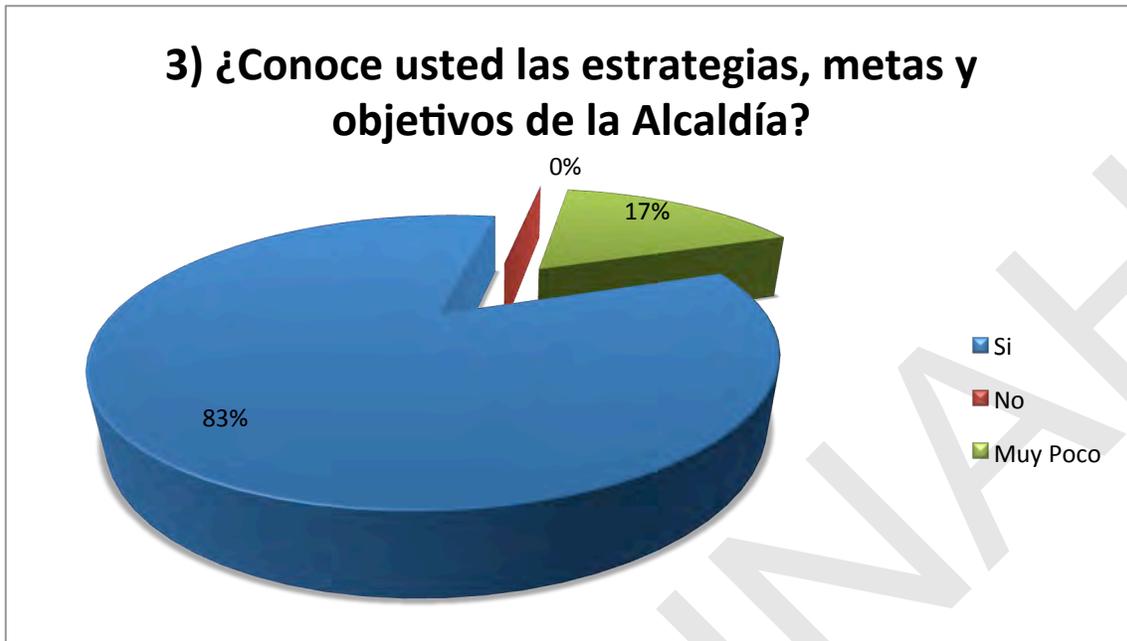
En teoría podemos argüir que el conocimiento de los empleados sobre la misión y la visión representa una ventaja competitiva para el mejoramiento del proceso administrativo.

Cuando todos los empleados conocen y ponen en práctica la Misión y Visión de una empresa, esta logra sus objetivos, ya que al estar conscientes del rumbo de la misma se logra una eficaz y eficiente administración y el desempeño de los empleados se mejora de manera constante al desarrollar sus funciones.

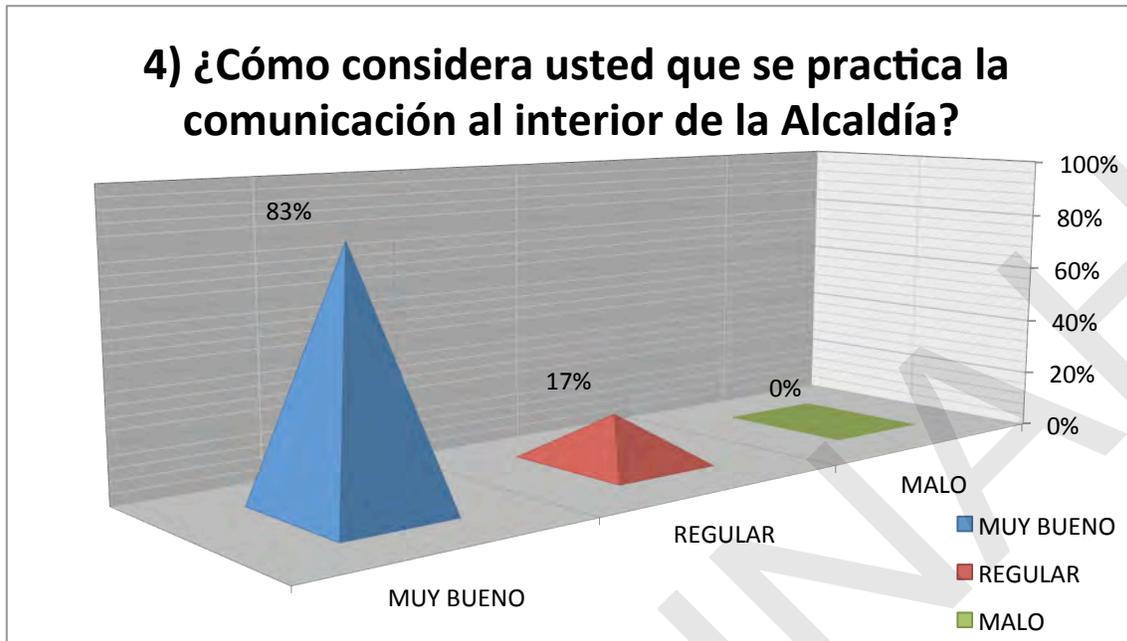
Para que los empleados apliquen la misión y la visión tiene que darse una concientización y capacitación para explicarles a profundidad el propósito del porque una institución tenga misión y visión.



De acuerdo a los datos recopilados en la encuesta, se considera que un 83% de las personas encuestadas participan en la elaboración de planes operativos y estratégicos y un 17% tiene poca participación en estos planes de la alcaldía, lo que se traduce como una mayoría de empleados que están conscientes del rumbo que la comuna o el alcalde quiera darle a la municipalidad; Cuando los empleados de cualquier tipo de institución no participan en la elaboración o no tienen conocimiento de los planes operativos o estratégicos de la misma, no tienen las bases para efectuar un trabajo en equipo por el logro de metas y objetivos en común, y por ende están más motivados si se toman en cuenta y participan en la elaboración de los mismos, para el aporte de nuevas ideas y a su vez estas pueden generar un nuevo proyecto para bien de toda la comunidad y el crecimiento del país.



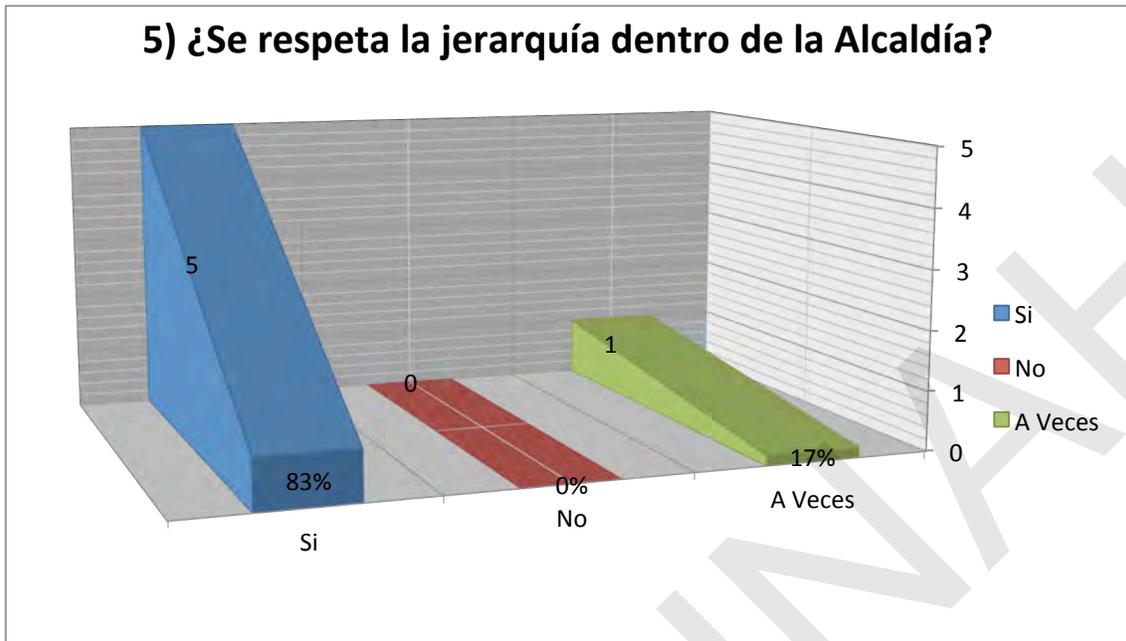
Al consultar a los empleados si conocen las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía un 83% de ellos si los conocen, y un 17% los conoce muy poco, lo cual es señal de alarma, ya que el desconocimiento de estos instrumentos administrativos aunque sea por parte de un número reducido conlleva a que la municipalidad no cumpla con sus funciones a cabalidad por verse entorpecido el trabajo en equipo de la institución. El que mayor número de empleados conozcan las estrategias, metas y objetivos de la municipalidad significa que todos estarían trabajando en equipo por el bienestar de la población y de esta forma se lograrían alcanzar porque todos trabajarían por un bien común.



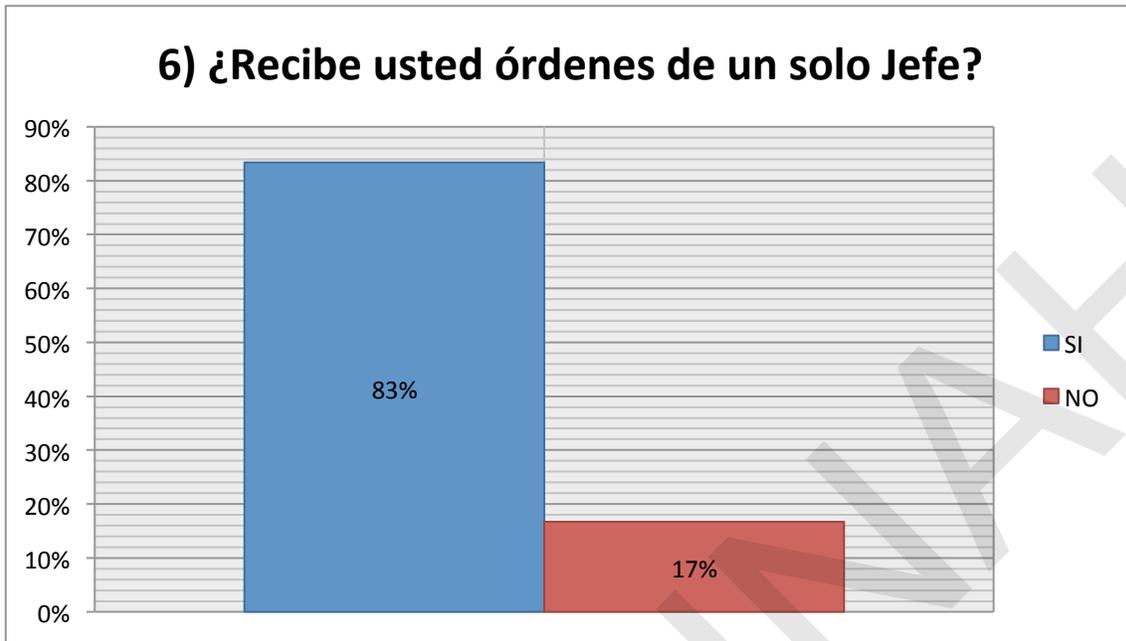
De acuerdo a la pregunta de cómo es la comunicación en la corporación municipal de San Antonio, un 83% de los empleados considera que hay una muy buena comunicación, indicador que nos muestra que predomina un buen desarrollo organizacional en esta institución, por que al no haber una buena comunicación en una empresa no se logra un buen trabajo en equipo. Con esto se logran alcanzar las metas y los objetivos de la misma.

La comunicación en toda organización tiene que ser fluida y con buena retroalimentación, tanto vertical como horizontalmente para un mejor desempeño y crecimiento, al existir una mala comunicación, puede haber distorsión en la misma, ocasionando un mal resultado de los trabajos, duplicidad de funciones y el funcionamiento de la institución resulta deficiente.

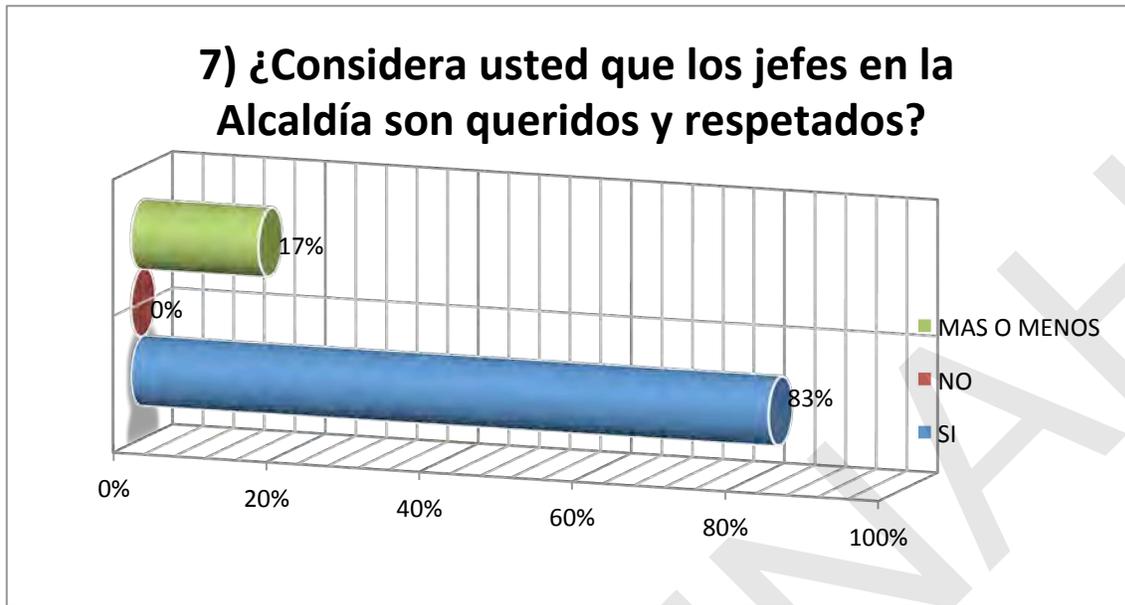
La Corporación Municipal debe brindar capacitaciones a sus empleados en temas como relaciones personales, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros, para que esos porcentajes de comunicación regular se conviertan en muy buenos y se logre un mejor desenvolvimiento en la municipalidad y estos sean transmitidos a los pobladores.



En relación a la pregunta si dentro de la alcaldía los empleados respetan la jerarquía, un 83% considera que si se está respetando la misma y un 17% manifestó que a veces se hace. Se puede observar que hay muy poca desorganización, quizás en algunas funciones o responsabilidades, los mandos jerárquicos no están claramente definidos, por lo que es fundamental que la alcaldía replantee un organigrama y defina con mas claridad las funciones de cada puesto, explicando a los empleados para que cada uno sepa exactamente cuáles son sus responsabilidades y limites y cuál es la jerarquía que debe respetar; también los mandos intermedios deben estar conscientes de su función y darse a respetar así los empleados sabrán quien es el jefe, que esperan de él y que es lo que tienen que dar de manera fundamental para que la Alcaldía alcance sus metas asignadas.



En cuanto a si recibe órdenes de un sólo jefe, la mayoría de los empleados respondió que sí, con un 83%, y un 17% que no, lo cual genera una confusión y disconformidad de algunos subordinados al no tener un solo jefe, ya que no saben cuál de todos es el jefe, se deben de reunir a nivel de municipalidad para que los empleados y los jefes sepan cual es su personal a cargo y establecer cuál es su puesto y su función.



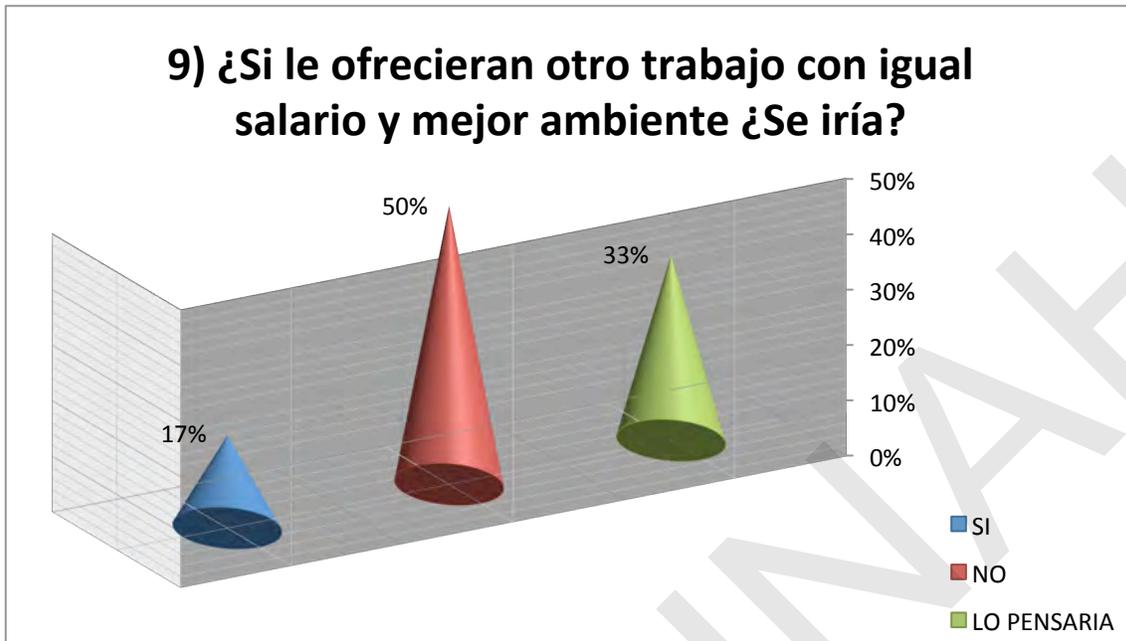
Los empleados de la alcaldía de San Antonio, consideran en un 83% que los jefes de la Alcaldía son queridos y respetados, un 17% manifestó que más o menos y nadie respondió negativamente a la pregunta, considerando la minoría que respondió mas o menos, los lideres deben lograr que todos subordinados los quieran y logren ganar el respecto, y de esta forma estaría logrando una muy buena comunicación.

Muchos de los puestos de jefatura en las Alcaldías se otorgan por compromisos políticos, por amistad o compadrazgo del alcalde a veces sin que las personas tengan la capacidad suficiente y el nivel profesional adecuado para ocupar esos puestos de mando, el resultado es que los empleados en gran porcentaje no respeten o no quieran a sus jefes, trayendo un impacto negativo en el desempeño de la municipalidad.

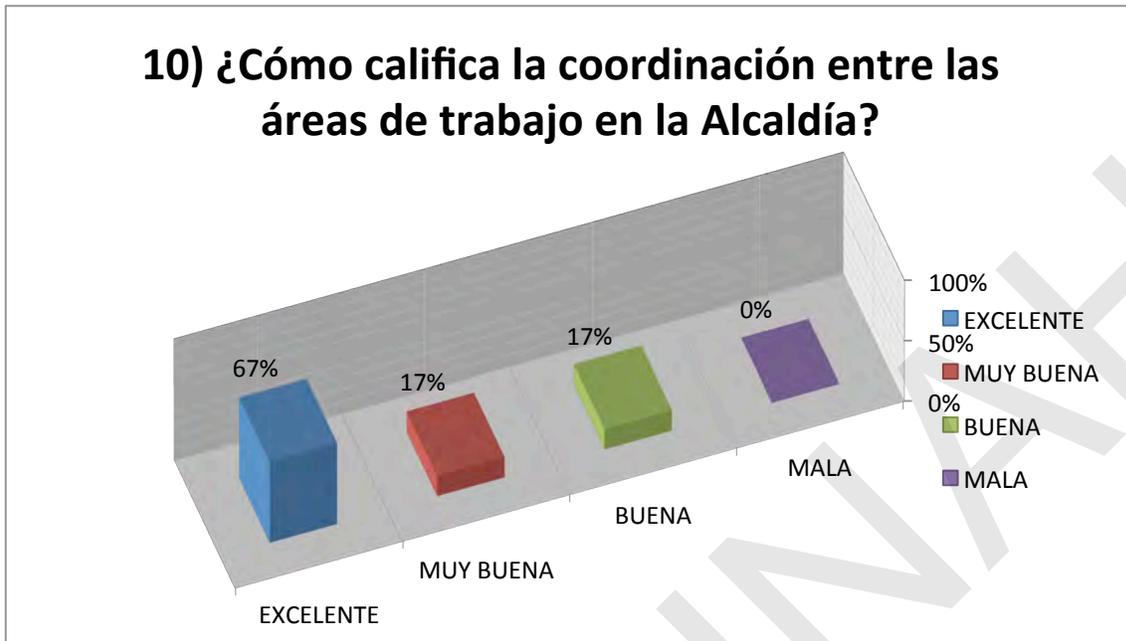
Se podría recomendar al alcalde que evalué periódicamente el desempeño de las personas que lo acompañaran en su gestión, de este modo los que fallen podrán ser sustituidos para el bien de la corporación y de toda la comunidad.



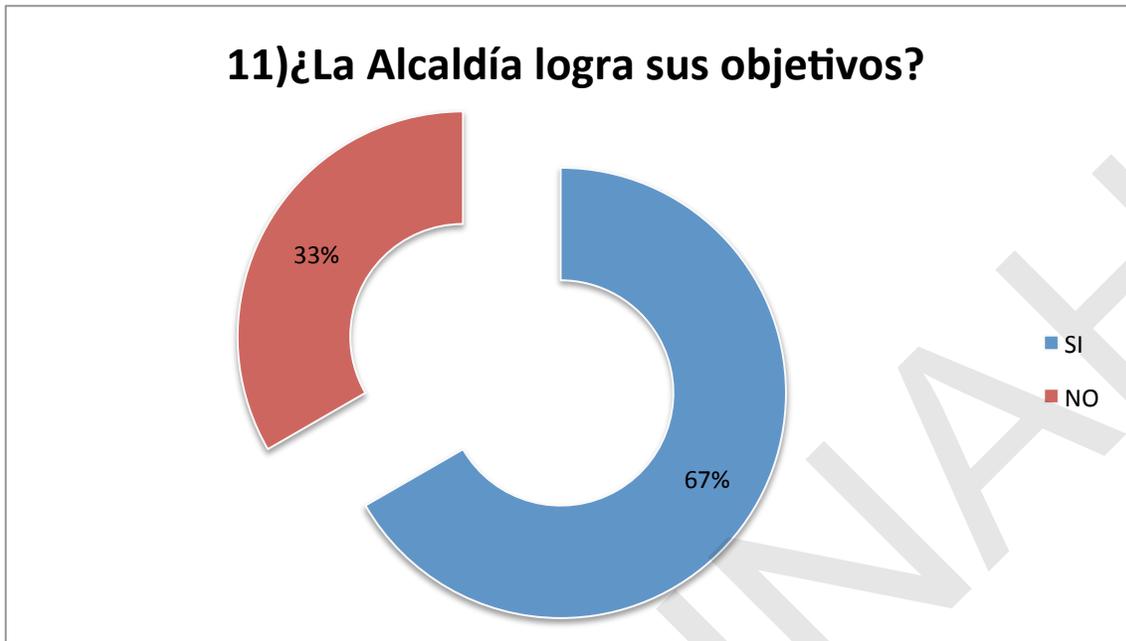
El 83% de los empleados expresaron que si están motivados y deseosos de trabajar en la alcaldía, pero un 17% se sienten muy poco motivados, no es muy buena señal que algunos empleados no se sientan totalmente motivados, aunque es un porcentaje bajo, tomando en cuenta que algunas personas permanecen en sus trabajos por necesidad, pero tampoco les debe ser desagradable lo que hacen, ya que al no estar motivados, deberían buscar otras opciones; así que sería de analizar su lugar de trabajo y si la municipalidad les proporciona la suficiente motivación, ya sea por falta de capacitación o por clima organizacional porque si este 17% de los empleados no está suficientemente motivado, no se siente comprometido, ni identificado con la institución y por ende hará a medias su trabajo, lo que se reflejara en la mala atención hacia a los pobladores que soliciten su apoyo y este personal no estará dispuesto a dar un valor agregado a la institución.



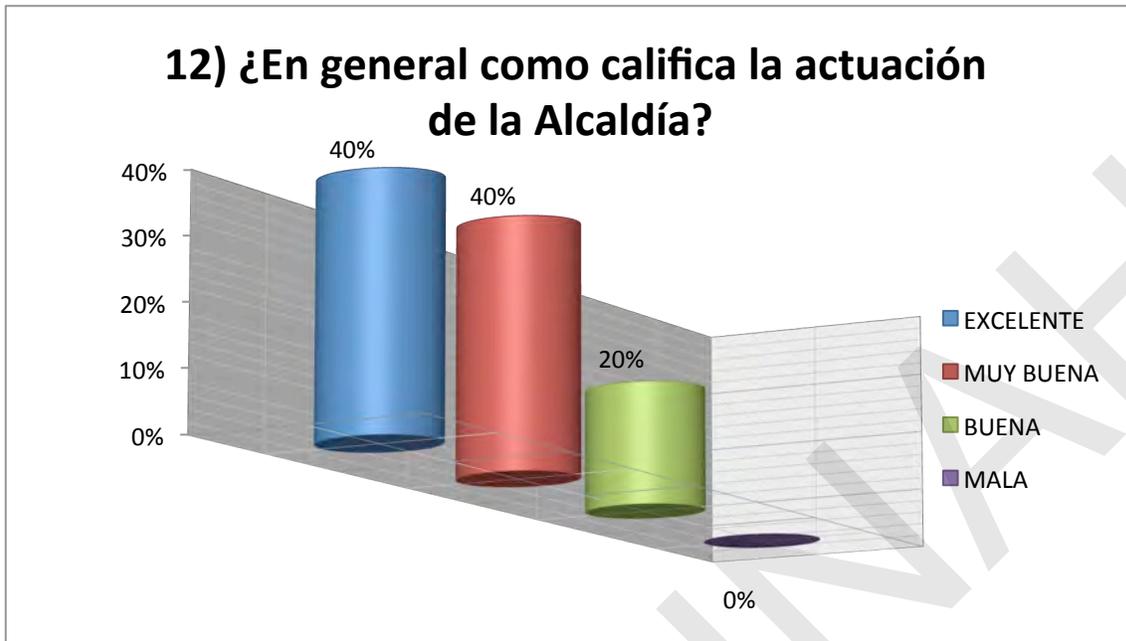
Al consultarle a los empleados sobre si le ofrecieran otro trabajo con igual salario y un mejor ambiente, el 50% contestó que no se iría, el 17% contestó que si y el 33% restante dijo que lo pensaría o sea que no están seguros, no están muy contentos con su actual trabajo, por lo que se recomienda a la alcaldía que implemente jornadas de capacitación y motivación que ofrezca incentivos para levantar los ánimos a sus empleados y que pueda haber mejores resultados para el bien de la comunidad y el desempeño de la alcaldía municipal.



Según la opinión de una buena parte de los empleados la coordinación entre áreas de trabajo es en un 67% excelente, un 17% opina que es muy buena, un 17% que es buena y ninguno cree que es mala. La alcaldía municipal junto con sus empleados deberá elaborar un flujo grama para establecer las actividades a desarrollar, para lograr una mejor coordinación y para mantener y optimizar la imagen de la institución.



Según las personas encuestadas un 67% dicen que los objetivos se logran y un 33% dice que no se logran, el porcentaje negativo es considerable y argumentan que algunas veces es por falta de financiamiento que los proyectos no se llevan a cabo en su totalidad y por cambios de gobierno que en otros casos no se les da seguimiento.



La opinión de los empleados en cuanto a la gestión de las actuales autoridades es positiva y consideran como excelente en un 40% , muy buena en un 40%, buena en un 20% y mala ninguno, las autoridades de la alcaldía deberían de utilizar mejores tácticas para que los puntos que tienen en contra se puedan convertir en favorables.

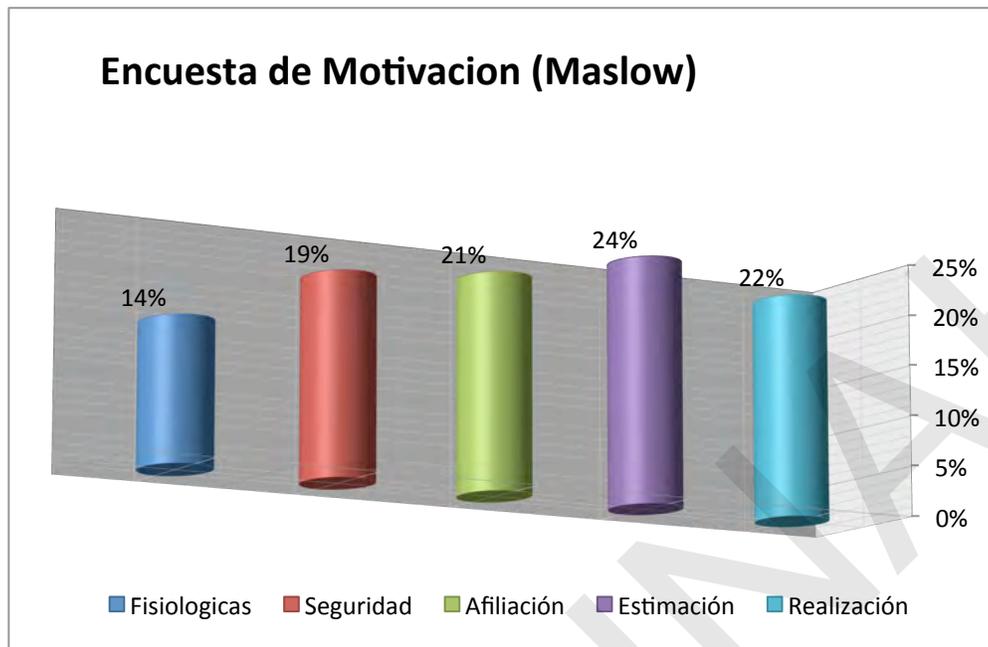
## ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS DE LA MOTIVACION ATRAVES DE LA ESCALA DE ABRAHAN MASLOW.

Esto servirá para poder saber y determinar el grado de satisfacción y jerarquización que tienen los empleados de la Alcaldía de San Antonio al momento de realizar su trabajo y las responsabilidades asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo.

Esta teoría de Abrahán Maslow trata de jerarquizar las necesidades del ser humano abarcando lo siguientes:

- a) Necesidades fisiológicas: techo sed, hambre, vestuario, sexo, salud.
- b) Seguridad: defensa y protección de daños físicos, delincuencia y situaciones emocionales.
- c) Afiliación: aceptación de formar parte de un grupo, afecto, cariño y amistad
- d) Estimación: es el respeto por uno mismo y hacia las demás personas, posición, estatus, autonomía, valores, realización personal y profesional (factores externos)
- e) Realización: son los logros de las metas y objetivos que se han logrado con el esfuerzo de demostrar de ser capaz de hacer algo, a través del crecimiento y desarrollo en el ámbito social, familiar, espiritual, y profesional a través de la autorrealización. (Stephen P. Robbins, 2004)

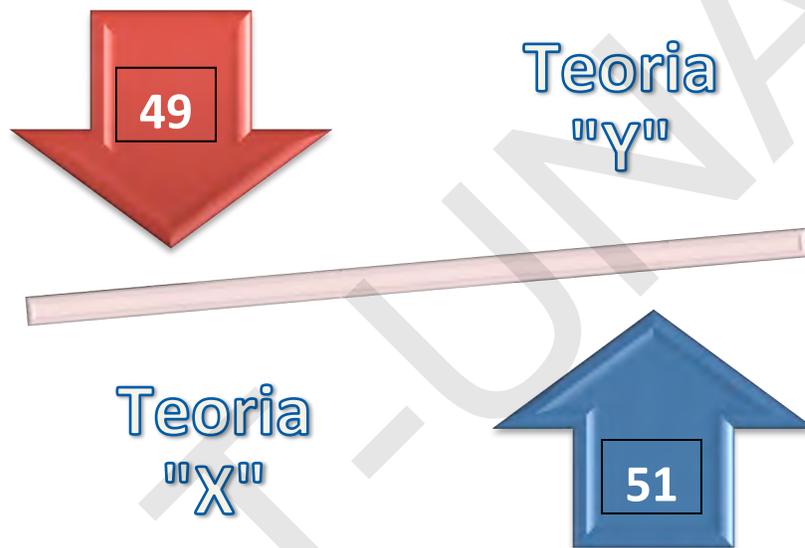




Los resultados obtenidos al hacer el análisis de Maslow donde nos ayuda identificar cuáles son las necesidades más importantes según esta pirámide para los empleados de la alcaldía del Municipio de San Antonio, Intibucá nos refleja que la necesidad que mas prioridad le dieron en el momento de la encuesta fue la de Estima, que nos dice que las personas desean tener más posición, estatus, con un 24%, en segundo lugar ubicaron la de realización con un 22%, en tercer posición está la de afiliación con un 21%, en cuarto lugar necesitan sentir más seguridad con un 19% y en la última posición sus necesidades fisiológicas con un 14 %, lo que indica que ellos aparentemente ya han satisfecho sus necesidades básicas y de seguridad, al parecer todavía no han alcanzado algunas metas y objetivos, pueden ser a corto mediano o largo plazo, también necesitan más estímulo por parte de la alcaldía municipal donde a ellos se les pueda reconocer la labor de su trabajo, brindar más atención, ser tomados en cuenta en las actividades a desarrollar, darles oportunidades, y reconocimientos para que ellos se sientan motivados y desarrollar mejor su trabajo esto hará que los empleados se sientan comprometidos e identificados con la alcaldía municipal de San Antonio.

## ANÁLISIS DE LA ENCUESTASOBRE LA TEORIA “X” y “Y”

Según McGregor sostiene dos puntos de vista acerca de los seres humanos: uno negativo, llamado **Teoría X**, y el otro positivo, **la Teoría Y**. (Stephen P. Robbins, 2004). Lo que indica que el ser humano deberá tener más valores en las “Y”, y menos valores en las X.



Las respuestas obtenidas de los empleados de la alcaldía municipal en promedio muestran que el personal tiene una muy leve inclinación hacia la teoría “Y”, como se muestra en el grafico anterior, la cual se considera que a los empleados les gusta el trabajo que hacen, son más creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse a ellos mismos y en base a sus resultados, se concluye en lo siguiente:

- Los empleados se pueden dirigir y controlar aunque no reciban órdenes de un solo jefe.
- Desempeñan su trabajo de manera más natural
- Están dispuestos a aceptar y asumir responsabilidades asignadas
- Trabajan para poder lograr un objetivo a nivel municipal

- Tienen la capacidad de tomar decisiones al momento de brindar un servicio a la población.
- En el caso de la Alcaldía de San Antonio hay vario personal que ha sido reelecto por el desempeño de su trabajo, y su identificación con la población.

### 4.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.3.1 CONCLUSIONES

1. En general se identificó que la Alcaldía de San Antonio, Intibucá está trabajando bien, pero hay ciertas áreas que se pueden mejorar, como ser la evaluación y monitoreo de la gestión administrativa y eficiencia en la prestación de servicios.
2. Los pobladores de esta zona han manifestado que se debería abrir un paso accesible para poder transitar (importar y exportar) productos con la República del Salvador, ya que lo único que los divide es el Rio Lempa.
3. La carretera de acceso desde la Esperanza, Intibucá es casi intransitable para cualquier persona que quisiera visitar el municipio como turista, y también les dificulta el transporte de mercadería hondureña.
4. La alcaldía municipal desarrolla sus proyectos a través de un Plan de Desarrollo Municipal
5. Los trámites que se realizan en la alcaldía no se hacen tan rápido como podrían, según lo expresaron los pobladores.
6. La comunicación que existe en la alcaldía municipal es de manera lineal por lo tanto hace que se desarrollen mejor las funciones asignadas.
7. No todas las comunidades cuentan con los servicios básicos necesarios.
8. En el municipio no se cuenta con un crematorio municipal contaminando de esta manera el medio ambiente.
9. La red del alcantarillado solo existe en algunas comunidades.

#### 4.3.2 RECOMENDACIONES

1. Mejorar la parte administrativa, definiendo claramente las funciones y jerarquías de los empleados.
2. Revisar el organigrama y una vez que este definido, aplicarlo explicando al personal exactamente en que posición se encuentra, para que se respete la jerarquía.
3. Los Alcaldes Auxiliares que son sumamente importantes deberían recibir un apoyo técnico, financiero y al momento de las reuniones no están presentes.

## V. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE SAN ANTONIO, INTIBUCA.

### 5.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de desarrollo municipal, se realiza fundamentada en la información obtenida mediante la práctica del diagnóstico municipal, utilizando el método de “Análisis FODA”; así mismo, entrevistas realizadas a la Señora Alcaldesa del Municipio; las encuestas aplicadas a los empleados de la alcaldía, las fuerzas vivas y algunos informantes claves de la comunidad.

En la realización del FODA del Municipio, participaron los representantes de diferentes comunidades, “obteniéndose la información básica de la situación actual del Municipio de **SAN ANTONIO, INTIBUCA**”, resaltando, que todos los habitantes del municipio están interesados en apoyar y lograr un crecimiento económico y social, para el presente y futuras generaciones.

Los resultados obtenidos del análisis FODA, servirán como base para la elaboración de la propuesta de desarrollo integral del municipio, siendo este método muy objetivo al momento de obtener la información primaria, necesaria para dar a conocer las necesidades que la comunidad considera como prioritarias, para alcanzar un nivel de desarrollo sostenible en el largo plazo.

Con los resultados obtenidos de este análisis, se logró determinar los puntos fuertes que el municipio ha aprovechado, tanto en sus recursos naturales, humanos y geográficos; muestra de igual manera, las oportunidades que de llevarse a cabo, fomentarían un crecimiento social y económico; identifica, también las debilidades que deben ser corregidas antes que se conviertan en una eventual amenaza, se debe trabajar para eliminarlas en el corto, mediano y largo plazo, porque si no se corrigen oportunamente, las amenazas podrían ocasionar serios problemas en el futuro.

## 5.2 Filosofía Municipal

Un municipio requiere de visiones, es decir plantearse a sí mismo: ¿Qué quiere ser? y ¿Qué puede ser?

Las visiones han de ser utopías reales, es decir referirse a la realidad actual y en especial a las posibilidades y potencialidades en el futuro. Para evitar la construcción de castillos en el aire, las visiones municipales han de comprender tres elementos: la fuerza histórica, las fortalezas actuales y las tendencias sociales futuristas. En fin, las visiones han de ser realizables. Además, una visión o imagen-guía desarrollada no puede surtir efecto para el futuro desarrollo local, si esta no llega a constituir la base de acción de todos los actores locales. Las visiones municipales han de ser traducidas en objetivos estratégicos para la futura política municipal.

### a. Visión

En el 2020 el Municipio de San Antonio, Departamento de Intibucá, alcanzará un alto nivel de desarrollo que permitirá el bienestar integral de su población en general, de manera especial la niñez, la juventud, la mujer y de los adultos mayores.

Con el apoyo de la Cooperación Internacional se lograrán sistemas integrales de salud, seguridad, educación, agua potable, riego, energía eléctrica y vial, para todo el territorio municipal. Se hablarán dos idiomas.

Parte fundamental de la gestión municipal será el máximo y productivo aprovechamiento de los recursos humanos y naturales del municipio, el cumplimiento de la misión de la práctica de valores, la sostenibilidad ambiental y la generación de fuentes de trabajo.

La base más importante del desarrollo y de la vida cotidiana en todo el municipio estará fundamentada en la capacidad de gestión municipal, la nueva cultura producto de la práctica de la calidad total, autosuficiencia, interdependencia y la solvencia económica.

#### **b. Misión**

La Alcaldía Municipal de San Antonio, está ubicada en la zona suroccidente del país, específicamente en el Departamento de Intibucá, fundada en el año de 1742, tiene como fin primordial promover y alcanzar el desarrollo integral de todo el término municipal y el bienestar de toda la población.

Para alcanzar su Visión y el Compromiso con su población se administrará en base a la aplicación efectiva del proceso administrativo, a la práctica de los conceptos de Gerencia Estrategia, al cumplimiento de la Ley y a la aplicación de conceptos de Calidad Total, para alcanzar la eficiencia de una administración municipal sana, fundamentada su actuación en una plataforma de valores que comprende la honestidad, la sinceridad, el respeto a la dignidad de las personas, disciplina, bondad, calidez, espíritu de compromiso, responsabilidad, civismo, solidaridad y confraternidad.

En su quehacer cotidiano se cumplirá, con las expectativas de la población, del gobierno del país, del personal de la alcaldía, de los alcaldes auxiliares y de los cooperantes nacionales e internacionales.

#### **c. Valores**

Los valores son los principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación y estos ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.

En este sentido, estos valores son los que deben identificarse en los servidores públicos de la Administración Municipal de San Antonio:

- **Bondad:** Siempre está dispuesto hacer lo mejor por los pobladores, se inclina por el bien de los demás.
- **Calidez:** Dar un servicio con calor humano, es decir empeñarse en hacer las cosas con calidad.
- **Civismo:** Promover las buenas obras y velar por el bienestar de las instituciones e intereses de la patria.
- **Conciencia Ambiental:** Estar consciente de los problemas de contaminación ambiental, proteger el medio ambiente cuidando los recursos naturales.
- **Confraternidad:** Mantener la hermandad o los lazos de amistad con todos los pobladores del municipio.
- **Disciplina:** Fiel cumplimiento de los compromisos, así como el seguimiento de metas, objetivos y normas.
- **Equidad:** Los recursos se deben suministrar a quien más los necesita.
- **Espíritu de Compromiso:** Deseo de lograr satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de las personas que se sirven.
- **Fidelidad:** Exactitud en cumplir con los compromisos, puntualidad, lealtad para quienes servimos.
- **Honestidad:** Cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia.
- **Respeto a las personas y los bienes:** La dignidad del ser humano es sagrada y debe ser orientada a preservar la integridad de las personas, y hacer un uso adecuado de todo bien utilizado en las actividades diarias.
- **Responsabilidad:** Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de sus actos y no renunciar a ella en los momentos adversos.
- **Solidaridad:** Sentimiento que impulsa a las personas a prestarse una ayuda mutua, o estar de acuerdo con las acciones de otros y apoyarlas.
- **Transparencia:** Que las ejecutorias de las autoridades y empleados municipales, puedan ser conocidas por cualquier persona, que las mismas sean claras y no oculten nada que dé lugar a sospechas en lo realizado.

#### **d. Objetivos Generales**

Los objetivos generales forman una parte importante de la filosofía municipal ya que junto con la visión marcan de manera clara el rumbo que la Alcaldía Municipal deberá llevar, por lo tanto constituyen una herramienta básica para planear operativa y estratégicamente.

1. Lograr el bienestar social, moral y material de la población de todo el término municipal.
2. Montar y mantener un eficaz sistema de protección y seguridad del ambiente, agua, bosques, tierra y aire.
3. Lograr un crecimiento paulatino y sostenido de generación de empleo en base a la formación de empresas agroindustriales con recursos propios de su departamento.
4. Lograr un eficaz sistema de salud que permita la atención preventiva y curativa a todos los habitantes del municipio.
5. Establecer un sistema educativo completo y moderno que brinde la educación obligatoria para la juventud y la niñez, siendo optativo en cuanto a la alfabetización de adultos. Promover la educación técnica relacionada con el desarrollo del departamento.
6. Diseñar y desarrollar un sistema vial completo y transitable en todo tiempo, que contribuya en forma real al desarrollo del municipio, a la movilización de los recursos, los productos, bienes en general y el turismo en especial.
7. Establecer los mecanismos necesarios y obtener los recursos apropiados para incrementar la producción y la productividad en todo el término municipal, hasta alcanzar el máximo aprovechamiento de los bienes del municipio.
8. Lograr un sistema de energía eléctrica que cubra con los requerimientos necesarios para el bienestar de las personas y para propiciar la generación de empresas en todo el territorio municipal.
9. Completar en todo el territorio municipal, sistemas de distribución de agua, verdaderamente potable y segura.

10. Implementar y mantener el sistema de calidad total en la municipalidad como base de la administración del municipio y extender el mismo a los sistemas de salud y educación municipal.
11. Llevar a cabo un proyecto de vivienda que incluya remodelaciones, ampliaciones y construcciones que permitan satisfacer las necesidades de vivienda para una vida digna.
12. Determinar y aplicar los mecanismos necesarios para recompensar las tradiciones y la cultura ancestral.
13. Determinar los sistemas turísticos potenciales y montar la infraestructura y las condiciones necesarias para el máximo aprovechamiento del mismo.
14. Determinar los requisitos y especificaciones necesarios para una nueva estética municipal que deberá aplicarse para fines de atractivo turístico, parques, jardines, colores floresta armamentos, Etc.
15. Incorporar a la niñez y la juventud a un proceso de desarrollo de la cultura moderna, en base a la práctica del arte en todas sus expresiones y el deporte en sus diversas disciplinas.
16. Crear proyectos y programas especiales que permitan desarrollar la ciencia, el arte y la cultura con niños y jóvenes especiales por su coeficiente intelectual.
17. Poner en práctica proyectos que promuevan el desarrollo y el incremento de la producción artesanal en todas sus formas.
18. Determinar las formas más apropiadas para generar proyectos de exportación.
19. Lograr el apoyo real de las organizaciones comunitarias para fines de desarrollo de todo el término municipal.
20. Conformar un sistema de asistencia técnica financiera y material que permita el desarrollo acelerado del municipio y al mínimo costo posible.
21. Poner en práctica los mecanismos que sean necesarios para socializar e implementar el esquema de valores que se requiera como apoyo básico para lograr el desarrollo del municipio y el cumplimiento de la Visión.
22. Conformar y activar la Asociación de Originarios del Municipio con el objeto de percibir apoyos para la mejora continua del municipio, especialmente en programas para la niñez, y el fortalecimiento del bosque.

23. Conformar la infraestructura y los mecanismos necesarios para prevenir los desastres naturales, huracanes, incendios forestales, sequías, inundaciones y terremotos.
24. Crear y desarrollar proyectos para asegurar que nadie le falte la tierra que necesita para trabajar y sostener su familia y la asistencia técnica y financiera que sea necesaria.
25. Montar una campaña publicitaria que de a conocer al municipio como un lugar digno de visitar por todas sus bellezas, su paz y su gente amable.
26. Implementar un proceso administrativo mediante la adaptación de un “Enfoque de Gestión Municipal Participativo” que conduzca al desarrollo integral, equitativo y sostenible del Municipio de San Antonio, Intibucá.
27. Orientar la planificación del desarrollo municipal a través de la definición de áreas prioritarias de acción, en donde la inversión se oriente hacia una rentabilidad social y económica.
28. Identificar acciones y proponer proyectos de importancia estratégica para el desarrollo del municipio que permitan elevar las condiciones y calidad de vida de los habitantes.
29. Fomentar la cultura de comunicación y calidad en el servicio de la alcaldía hacia los habitantes de municipio.
30. Gestionar ante UNICEF un estudio sobre el estado nutricional de la niñez en todo el territorio municipal, con el objeto de llevar a la práctica un proyecto que resuelva esta problemática particular.

**e. Políticas Municipales**

Las presentes políticas constituyen las guías o normas generales que regirán de manera obligatoria la conducta de jefes y subalternos en la Alcaldía. Requieren del espíritu de compromiso con los objetivos institucionales de cada miembro de la organización municipal.

1. En La Alcaldía Municipal, predominará el interés general sobre los intereses particulares de los miembros de la Corporación Municipal y de los habitantes en su caso.
2. La Corporación Municipal velará de manera estricta por la mejora progresiva de la educación en todo el territorio municipal.
3. La Corporación Municipal en pleno será la responsable directa de llevar a la práctica la Filosofía Municipal que comprende la Visión 2020, la Misión, Las Políticas y Los Objetivos Generales. Asimismo, porque sea conocida y compartida en todo el territorio municipal, colegios, escuelas y habitantes en general, a través de los líderes comunitarios.
4. La Corporación Municipal operará en el marco que establecen los principios de descentralización pero sin afectar los intereses de la nación ni del departamento.
5. La Corporación Municipal operará permanentemente bajo criterios de autosuficiencia, para lo cual deberá contar con una estructura orgánica capaz de procurar el desarrollo y de generar sus propios recursos financieros.
6. Para efectos de apoyo a la gestión y el desarrollo municipal, la Corporación mantendrá una Junta Local en cada Aldea, la cual será presidida por los alcaldes auxiliares.
7. Será compromiso permanente de la Corporación Municipal, generar oportunidades y apoyo real para la micro y pequeña empresa en todo el territorio municipal.
8. Mantendrá programas que tiendan a elevar la calidad humana y la protección a niños y adolescentes, mujeres y adultos mayores.
9. La Corporación Municipal actuará siempre en un marco de legalidad y de valores, lo cual deberá observarse en la práctica diaria y en la total administración del municipio.
10. Será responsabilidad de los líderes o jefes de la Corporación Municipal, desarrollar el espíritu de compromiso en todos los habitantes del territorio municipal.
11. Será responsabilidad de la Corporación fomentar la participación de los adultos mayores en calidad de consejeros especiales.

12. Las autoridades municipales como responsables de la aplicación de los valores consignados en la misión municipal, deberán constituirse en ejemplo por la vivencia de los mismos.
13. Será responsabilidad de la Corporación Municipal hacer funcionar el sistema de salud con énfasis en la prevención.
14. La Corporación Municipal velará de manera especial por la conservación y recuperación de las tradiciones y valores ancestrales como una riqueza propia del municipio y de la nación, y velará por evitar la inculturación que afecte la calidad humana de la juventud.
15. La Corporación en pleno apoyará la creación y las gestiones de la Unidad Municipal de Desarrollo y Cooperación Externa.
16. Será función permanente de la Corporación Municipal velar por la aplicación del concepto de sistemas con el resto de municipios del departamento, fundamentados en la confraternidad y la solidaridad.
17. De manera irrestricta y sin contemplaciones la Corporación Municipal, protegerá el bosque y tomará las medidas para que crezca y se diversifique a conveniencia del desarrollo de todo el territorio municipal. En el municipio el corte ilegal de un árbol sea cual sea su clase, será considerado como un delito mayor.
18. En forma permanente y continua la Corporación Municipal dispondrá sobre el mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales y siempre anteponiendo los intereses, la salud y el bienestar de la población.
19. Ningún organismo internacional, ONG, u OPD podrá operar en el municipio si no contribuye directa y sanamente para el progreso de los habitantes del municipio y si no compagina con la entrega de desarrollo del mismo.
20. No podrá permitirse en el territorio municipal, ninguna actividad de ningún tipo que contamine el ambiente en detrimento de la salud de la población.
21. La Corporación Municipal creará las condiciones que permitan obtener los apoyos y asistencias nacionales e internacionales para crear la autosuficiencia financiera y económica que genere su propio desarrollo.

22. Los programas que se generen para el desarrollo municipal deberán contemplar todo el territorio municipal sin excluir por ningún motivo a ninguna aldea o caserío.
23. Para efectos de administración municipal, deberá desarrollarse la voluntad inquebrantable de lograr los objetivos y metas establecidas en los planes operativos y estratégicos como medio para alcanzar la mejora progresiva.
24. Dentro del término municipal se determinará los mecanismos apropiados de prevención para proteger la vida humana en todas sus formas.
25. Como medio para la protección de la niñez, la Corporación Municipal emitirá las medidas que se consideren necesarias contra la paternidad irresponsable y velará continuamente porque estas situaciones no se den en el territorio municipal. Con el apoyo de las carreras de Trabajo Social, Psicología y Sociología de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, se elaborará un programa completo de atención a Madres y Padres solteros, y a sus hijos.
26. Para los efectos de la planificación y de diagnósticos, La Corporación Municipal utilizará como herramienta principal la aplicación del FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) con la participación de líderes representativos del municipio y de manera especial con los alcaldes auxiliares.
27. Como una modalidad de apoyo al desarrollo y a la gestión del municipio, deberá apoyarse y fomentarse la creación y operación de la Asociación de Alcaldes Auxiliares, la cual funcionará como garante de la transparencia, de la aplicación de valores y del cumplimiento de las políticas en todo el territorio municipal.
28. La Corporación Municipal podrá emitir ordenanzas o disposiciones de carácter obligatorio para los habitantes del municipio.
29. Todo habitante del Municipio que posea fuentes de agua en su propiedad, deberá comunicarlo por escrito a la Alcaldía, dando a conocer la dimensión del territorio, y todos los detalles de la misma.
30. La Corporación Municipal velará para que todas las instituciones educativas cuenten con el personal docente necesario y las condiciones pedagógicas adecuadas.

31. Cuando las tierras que se prestan para hacer turismo no sean propiedad de la Alcaldía, se presentará un anteproyecto de ley para recuperar cierto porcentaje del territorio y acondicionarlo en base al desarrollo turístico, pagando un justo precio en caso de propietarios particulares.
32. La Corporación Municipal mantendrá una preocupación constante por el aprovechamiento de sus recursos turísticos y por la promoción de los mismos a nivel nacional e internacional
33. La Corporación Municipal es responsable del progreso y de la calidad de vida en todo el territorio municipal, por lo tanto velará porque todos proyectos o actividades del gobierno central o de cooperantes internacionales se apeguen estrictamente a la filosofía del municipio y a su estrategia de desarrollo.

### 5.3 ESTRATEGIA GENERAL

El Municipio de San Antonio, Departamento de Intibucá, será reconocido por la gestión municipal que desarrollen sus autoridades municipales como representantes de toda la comunidad, como ejes centrales para el cumplimiento de la función pública, por promover la conservación del medio ambiente y facilitar el desarrollo social, económico, cultural, y la administración desde el punto de vista estratégico.

La forma de organización propuesta para propiciar la implementación de la estrategia, se explica a continuación:

**Corporación Municipal:** La Corporación Municipal como órgano y autoridad máxima del municipio ejercerá la toma de decisiones, que favorezcan la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Municipio.

**Comité Ejecutivo:** Es la instancia técnica que analiza, discute y propone las acciones orientadas a asegurar el bienestar de la población en general del municipio. Está integrado por: El Alcalde Municipal, como coordinador del Comité, Representantes de Patronatos, Representantes de la Empresa Privada e Instituciones Públicas.

**Coordinador General del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM):** Será la persona elegida por la Corporación Municipal, quien actuará como enlace entre el Comité Ejecutivo y las personas responsables de los cuatro ejes estratégicos, asegurando que la implementación de la estrategia de desarrollo, se ejecute con la participación de todos los miembros que forman la organización y que funcione de manera integral para lograr los objetivos deseados.

**Contextos Estratégicos:** Contexto físico, contexto socioeconómico, contexto ambiental y el contexto administrativo-institucional.

Cada contexto estratégico está conformado por una comisión técnica, cuya función básica es analizar y proponer posibles soluciones futuras, identificando las repercusiones sobre la municipalidad y la comunidad en general, de acuerdo al contexto correspondiente. En el caso del contexto socioeconómico, a fin de contar con responsables específicos para la ejecución de los programas y proyectos definidos se conforman los subcomités de desarrollo turístico, de desarrollo agroindustrial, comercio y servicio y el de seguridad social.

Las funciones de evaluación y fiscalización del plan están a cargo de la Unidad Evaluadora Contralora, la que está conformada de la siguiente manera:

El Consejo de Desarrollo Municipal, que la preside, el cual cuenta con el apoyo de FUNDEMUN a nivel de asesoría. Las labores de evaluación y fiscalización están a cargo de tres unidades:

- Comisionado Municipal
- Contraloría Social
- Asesoría y Asistencia Técnica Interinstitucional.

Se debe gestionar el apoyo del Gobierno Central, para que este municipio pueda salir del subdesarrollo y al momento de elegir a los representantes de cada municipio, de deben seleccionar personas capaces de poder sacarlo adelante, así cada miembro de la comunidad, se sentirá comprometido a colaborar en el desarrollo del municipio y estar dispuesto al cambio, para que puedan ofrecerle a sus familias: una vivienda digna, una red vial en perfectas condiciones, fuentes de trabajo y con un desarrollo turístico creciente y en pleno desarrollo; se aprovecharán racionalmente sus recursos naturales para el bienestar de sus habitantes y se obtendrá un crecimiento sostenible a nivel municipal, contribuyendo de esta manera con el desarrollo a nivel del país.

Desde una perspectiva global, lo que se pretende lograr con esta propuesta de Plan de Desarrollo Integral para el municipio de San Antonio, Intibucá es alcanzar las siguientes grandes metas:

- Crecimiento económico
- Sostenibilidad financiera y presupuestaria
- Mejora de la calidad de vida y del entorno

### **Líneas Estratégicas**

Las tres aristas definidas anteriormente se lograrán a través de la implementación de varias líneas estratégicas, entre ellas:

- ⇒ La transformación de la Administración Pública
- ⇒ El fortalecimiento del Tejido productivo y entorno empresarial
- ⇒ Mejorar los índices de Educación y empleabilidad
- ⇒ Gestionar y ejecutar proyectos de infraestructura
- ⇒ Socializar y empoderar a la población sobre los alcances del bienestar social y la lucha contra la exclusión social
- ⇒ Lograr una adecuada ordenación territorial y cultivar en la comunidad una armonía y sostenibilidad ambiental
- ⇒ Impulsar una cultura turística aprovechando el potencial del municipio

#### 5.4 OBJETIVOS PARA EL CORTO PLAZO (Máximo de 2 años)

##### Fortalezas:

- Establecer que en el transcurso de un año, se trabaje con todas las fuerzas vivas, empresa privada y autoridades, en la socialización y ejecución del plan estratégico de desarrollo integral del municipio.
- Fortalecer la unidad de medio ambiente de la municipalidad, haciendo un uso racional de los recursos naturales y contribuyendo en la conservación del medio ambiente a través la ejecución de proyectos ambientales.
- Elaborar en el término de un año con el apoyo de las instituciones de apoyo que operan en la región, un estudio sobre el tipo de tierra para determinar para que cultivos son más aptas.
- Solicitar apoyo al gobierno central, para la constitución de micro y pequeñas empresas que organizadas en cooperativas, puedan generar productos industriales, aprovechando el potencial en la producción de frutales del municipio.
- En el término de dos años, realizar estudios sobre las necesidades médicas del municipio, pero en las diversas especialidades, tales como ginecología, oftalmología, etc.
- Realizar en el transcurso de dos años, estudio sobre la necesidad de contar con más de un laboratorio clínico, con capacidad para atender a toda la población del municipio.
- Establecer que en el término de un año, se elabore proyecto que busque atraer inversión externa al municipio para crear fuentes de trabajo para los habitantes del municipio, incluyendo el desarrollo de proyectos turísticos.
- Realizar estudio en el transcurso de dos años, para trabajar en la construcción y puesta en marcha de centros educativos y de apoyo nutricional como: jardines de niños, escuelas, comedores infantiles, colegios y otros centros para apoyar la educación y la salud.

- Establecer en el transcurso de dos años, proyecto orientado al fortalecimiento de asociaciones comunales para que trabajen de manera integral y coordinada en el desarrollo de todo el territorio municipal.
- Elaborar en el transcurso de dos años, estudio sobre el aprovechamiento de los recursos hídricos (Irrigación, agua potable y energía limpia) en el río Lempa.
- Gestionar en el transcurso del año, el proyecto de pavimentación de tramo carretero comprendido entre la cabecera municipal, La Esperanza y este municipio, y el mejoramiento de las vías de comunicación hacia las aldeas y caseríos.
- Establecer que en el término de un año, se elabore informe sobre proyecto orientado a diversificar las actividades productivas y mejorar las ya existentes para autoabastecer el municipio.
- Elaborar en el término de un año, proyecto sobre el mejoramiento en el servicio de las instituciones gubernamentales que presten sus servicios para el municipio (Policía Preventiva, Juzgado de Paz, RNP, Correo Nacional, centros de salud y otras).
- Fomentar el desarrollo de valores morales, aprovechando la participación activa que tienen en el municipio la Iglesia Católica y Evangélica.
- Acondicionar en el transcurso de un año, el mercado municipal para facilitar la compra venta de productos de la canasta básica, mediante la puesta en marcha de las ferias del agricultor y el artesano.
- Gestionar en el transcurso de un año, se elabore proyecto para la instalación de telefonía fija pública o privada, en las comunidades del municipio para mejorar los niveles de comunicación.
- Elaborar en el término de un año, proyecto para la creación de la infraestructura necesaria de los principales sitios con atractivos turísticos del municipio.

## Debilidades:

- Gestionar con el Instituto Nacional Agrario y el Instituto de la Propiedad para que en el término de dos años se haga un estudio y revisión para documentar legalmente las tierras correspondientes al Municipio de San Antonio.
- Establecer que en el término de un año, se elabore proyecto de capacitación en el área agropecuaria, sobre uso de los recursos humanos, equipo e insumos orientados a mejorar los niveles de producción de alimentos.
- Hacer gestiones ante las instancias correspondientes, para que el término de un año puedan realizar estudios de factibilidad y brinden el apoyo técnico en sistemas de riego para el municipio
- Hacer estudios con personal técnico de Hidrocuenca para que en el término de un año, se formulen proyectos de factibilidad que puedan generar la suficiente agua potable, para el consumo humano en todas las comunidades del municipio.
- Elaborar en el término de un año y con la participación de las organizaciones educativas del municipio, un proyecto de desarrollo educativo que permita una educación de calidad, fomentando la diversificación profesional e incrementando el desarrollo de los diferentes niveles educativos.
- Establecer que en el término de un año, se elabore proyecto sobre erradicación del analfabetismo en el municipio, con el apoyo de los maestros de la comunidad, Educa a Todos y la Secretaría de Educación.
- Establecer que en el término de un año se elabore proyecto orientado a mejorar el servicio de tren de aseo y manejo de los desechos sólidos en el municipio.
- Solicitar a la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) para que un plazo no mayor a dos años, elaboren estudio integral de electrificación de todo el término municipal y empiecen con su ejecución en orden de prioridades.
- Establecer que en el término de un año, se elabore proyecto para mejorar el transporte público desde y hacia el municipio, brindando un mantenimiento apropiado a toda la red vial de municipio.
- Establecer que en el transcurso de un año se elabore informe, orientado a fortalecer conjuntamente con la policía preventiva, la seguridad del municipio.

- Elaborar en el término de un año y con la participación de las organizaciones de salud, el plan de mejoras de los servicios de salud y la atención a la población del municipio.
- Establecer que en el transcurso de un año, se elabore proyecto para crear y fortalecer las cajas rurales del municipio, orientado a solventar los problemas de financiamiento de los distintos rubros productivos.
- Construir instalaciones deportivas de usos multidisciplinarios en centros educativos y en lugares adecuados para uso de toda la comunidad.
- Organizar comités que fomenten el ornato de la comunidad y presenten a la Corporación Municipal, proyectos orientados a embellecer, recrear y hacer atractivo el municipio.

#### **Amenazas:**

- Establecer que en el transcurso de un año, se realice proyecto de factibilidad orientado a la protección del medio ambiente y áreas protegidas del municipio.
- Establecer que en el transcurso de un año, se elabore proyecto para capacitación sobre prevención de accidentes en desastres naturales y clasificación de zonas de riesgo.
- Establecer que en el transcurso de un año, se elabore proyecto sobre concientización a la población sobre los riesgos de epidemia que trae la quema de los bosques y tirar la basura en áreas verdes y públicas.
- Brindar con eficiencia, todos los servicios públicos manejados por la municipalidad para disminuir las posibilidades de privatización de los mismos.
- Organizar comités de apoyo institucional con incorporación de representantes del pueblo a nivel de la zona, para gestionar permanentemente el apoyo del gobierno a las comunidades del municipio.
- Constituir comités de seguridad en cada comunidad, bajo la dirección de los Alcaldes Auxiliares, para mejorar la protección de los pobladores y de sus bienes.

## 5.5 METAS PARA EL LARGO PLAZO (De 2 a 5 años)

### Fortalezas:

- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de construcción de nuevos centros de salud, equipados adecuadamente.
- En el término de cinco años, el proyecto de erradicación del analfabetismo habrá dado sus frutos, igualmente el fortalecimiento de la educación estará dando al municipio personal más capacitado y con diversidad de conocimientos.
- En el transcurso de cinco años, poner en práctica proyectos de acuerdo a los resultados de los análisis efectuados al tipo de tierra que posee el municipio, por ejemplo: Proyectos de cultivo de aguacate, mango, jocotes, morro, etc.
- En el transcurso de cinco años, afianzar la existencia de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la industrialización de los frutales producidos en el municipio.
- En el término de cinco años, se habrán generado fuentes de empleo para las mujeres capacitadas en envasado de frutales y para todas aquellas personas que estaban migrando del municipio.
- En el transcurso de cinco años, los hatos ganaderos están obligados a crecer y mejorar su producción para atender la creciente demanda del municipio.
- En el transcurso de cinco años, la producción agropecuaria se habrá mejorado y diversificado con el apoyo técnico y financiero recibido.
- En el término de cinco años, asignar doctores especialistas en los sistemas de salud, con el equipo necesario para realizar su función correctamente.
- En el transcurso de cinco años, todas las comunidades deben contar con el servicio de agua potable y energía eléctrica.
- En el transcurso de cinco años, la infraestructura y prestación de servicios habrá mejorado notablemente, lo que generará mayor afluencia de personas y fomentará la visita a los sitios turísticos promocionados en el municipio.
- En el término de cinco años, se construirá y equipará un laboratorio clínico con atención en diversas especialidades médicas.

- En el término de cinco años, se ejecutarán los proyectos y actividades propuestos en la socialización del plan estratégico de desarrollo integral del municipio.
- En el término de cinco años, ejecución de proyectos de construcción de centros educativos y de apoyo nutricional, como ser jardines de niños, comedores infantiles, escuelas y colegios con variedad de carreras profesionales.
- En el término de cinco años, ejecución del proyecto sobre mejoramiento y fortalecimiento de la educación en todos los centros educativos del municipio.
- En el término de cinco años, ejecución de proyecto sobre fortalecimiento de asociaciones comunales en el municipio.
- En el término de cinco años, ejecución de proyecto sobre aprovechamiento de los recursos hídricos (Irrigación, agua potable y energía limpia) del río Lempa.
- En el término de cinco años, ejecución de proyecto de pavimentación de la vía principal que conecta la carretera del Sur y el canal seco con la Cabecera Municipal, y se habrá realizado la apertura y mejoramiento de las vías de comunicación con todas las aldeas y caseríos.

### **Oportunidades**

- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de diversificación de actividades productivas del municipio.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica proyecto sobre el mejoramiento y la calidad en el servicio de las instituciones gubernamentales que prestan sus servicios en el municipio (Policía Preventiva, Juzgado de Paz, RNP, Correo Nacional, etc.)
- En el término de cinco años, llevar a la práctica proyecto sobre creación y fortalecimiento de cajas rurales para financiar las actividades productivas de la comunidad.
- Solicitar la participación del Instituto de la Niñez y la Familia para que brinden apoyo directo a las madres solteras, en acciones dirigidas a la familia y en el desarrollo de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida.

- En el término de cinco años, aprovechamiento de comercialización de producción del municipio, tanto a nivel nacional como internacional.
- En el término de cinco años, al haber concluido la construcción del canal seco el municipio tendrá un movimiento comercial mayor y la movilización de sus pobladores se hará con mayor facilidad.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de pavimentación de la carretera que conduce a la cabecera municipal, apertura y mejoramiento de las vías de acceso a las aldeas y caseríos del municipio.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de instalación de telefonía fija pública o privada, en las comunidades del municipio.
- En el término de cinco años, la coordinación de las ayudas brindadas por organismos de desarrollo comunitario, Países cooperantes y demás instituciones gubernamentales, serán aprovechadas más eficientemente al contar con un plan integral de desarrollo y una comisión de seguimiento de las ejecutorias.
- En el término de cinco años, las autoridades municipales podrán gestionar con la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) los apoyos técnicos en proyectos específicos relacionados con sus especialidades.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto sobre el acondicionamiento de la infraestructura de los diferentes sitios turísticos identificados en el municipio.

### **Debilidades**

- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de capacitación en el área agropecuaria, sobre uso de los recursos humanos, equipo e insumos orientados a mejorar los niveles de producción de alimentos.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto orientado a fortalecer conjuntamente con la policía preventiva, la seguridad del municipio, incrementando el número de policías y mejorando su logística.

- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto orientado a mejorar el servicio de tren de aseo y manejo de los desechos sólidos, contribuyendo con el ornato y mejoramiento del medio ambiente del municipio.
- En el término de cinco años, ejecutar proyectos de factibilidad que puedan generar la suficiente agua potable, para el consumo humano en todas las comunidades del municipio.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto orientado a atraer inversión externa al municipio, para crear fuentes de trabajo para los habitantes del municipio.

### **Amenazas**

- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto orientado a la protección del medio ambiente y áreas protegidas del municipio, aprovechando el apoyo que brindan varias ONG's.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto de capacitación sobre prevención de accidentes en desastres naturales y clasificación de zonas de riesgo en el territorio del municipio, aprovechando el apoyo que brinda COPECO en este sentido.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica proyecto de concientización de la población sobre los riesgos de epidemias que trae la quema de bosques y tirar la basura en áreas verdes y públicas.
- En el término de cinco años, llevar a la práctica el proyecto sobre erradicación del analfabetismo en el municipio, contando con el apoyo de maestros, Programa Educa a Todos y la Secretaria de Educación.

## 5.6 INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y DESEMPEÑO

El presente plan contiene una tabla de indicadores de seguimiento y desempeño con el fin de monitorear las principales líneas estratégicas propuestas:

#	Líneas Estratégicas	Indicador
1	La transformación de la Administración Pública	Socialización del informe anual de resultados de actividades y proyectos ejecutados y rendición de cuentas por cada renglón presupuestario de ingresos y egresos.
2	El fortalecimiento del Tejido productivo y entorno empresarial	Numero de nuevas empresas creadas y numero de nuevas plazas ocupadas por pobladores de la zona.
3	Mejorar los índices de Educación	Numero anual de alumnos iniciando y finalizando el año escolar.
4	Gestionar y ejecutar proyectos de infraestructura	Numero de proyectos de desarrollo comunitario iniciados anualmente, porcentaje de avance en cada uno y numero de proyectos finalizados.
5	Socializar y empoderar a la población sobre los alcances del bienestar social	Informe anual de resultados de las campañas de identidad y de asistencia social brindada a la comunidad
6	Lograr una adecuada ordenación territorial y cultivar en la comunidad una armonía y sostenibilidad ambiental	Número de planes de ordenación y gestión de los espacios naturales aprobados y numero de proyectos ambientales y resultados ecológicos gestionados y logrados.
7	Impulsar una cultura turística aprovechando el potencial del municipio	Numero de iniciativas turísticas y de visitantes a la ruta turística definitiva en la comunidad

## 5.7 CONCLUSIONES

1. En general la Alcaldía de San Antonio, está trabajando muy bien, se considera importante mejorar la gestión administrativa e involucrar mayor número de personas de las fuerzas vivas en la realización de sus proyectos.
2. La coordinación de actividades entre áreas de trabajo es muy buena, es necesario introducir las jornadas de motivación y retroalimentación, para generar mayor compromiso de los empleados y en equipo podrían emprenderse proyectos de mayor magnitud.
3. Los Alcaldes Auxiliares como líderes y representantes de sus comunidades, desempeñan un papel muy importante, por consiguiente deben recibir un apoyo real en lo referente a aspectos técnicos, financieros y de apoyo moral.
4. En la ejecución de los planes operativos y estratégicos de desarrollo municipal, no hay una participación total de las autoridades y empleados municipales, por esa razón el progreso y desarrollo real del municipio camina muy lentamente y al final del período no se logran los objetivos.
5. El tiempo de respuesta en los trámites realizados por los contribuyentes, es muy lento de acuerdo con los criterios de la población, es necesario simplificar los pasos y hacer más eficiente el trabajo que realizan los empleados municipales.
6. Los ingresos que actualmente se generan en la alcaldía municipal, como producto del pago de impuestos, tasas y contribuciones no son suficientes para lograr el desarrollo del municipio, por consiguiente debe recurrirse al apoyo gubernamental y cooperación nacional e internacional.

7. Se necesita un compromiso verdadero de las autoridades y empleados, para que la municipalidad pueda cumplir con los enunciados de su Misión y Visión; y al final del período los resultados de su gestión sean eficientes.
8. Los empleados están motivados y deseosos de trabajar en la alcaldía, es importante aprovechar su estado de ánimo positivo, para emprender junto con ellos y trabajando en equipo los proyectos que traigan bienestar a toda la población, siendo necesario brindarles una capacitación adecuada.

## **5.8 RECOMENDACIONES**

1. Mejorar la parte de gestión administrativa, definiendo claramente las funciones de coordinación que corresponden a cada autoridad municipal, tomando como referencia los grandes ejes de desarrollo definidos por la Corporación Municipal. jerarquías de los empleados.
2. Revisar el organigrama de la Corporación Municipal y una vez que esté definido, establecer claramente las funciones y jerarquía que corresponde a cada nivel de autoridad o empleado, es importante la socialización para que no queden dudas.
3. Revisar las funciones, aspectos técnicos y remunerativos de los Alcaldes Auxiliares, tomando en cuenta sus opiniones y dándoles participación activa en lo relacionado con las comunidades que representan, ya que ellos conocen de sus problemas y podrían convertirse en agentes importantes en el desarrollo de las mismas.
4. Los planes operativos y estratégicos de desarrollo municipal, deben ser conocidos por todos los pobladores del municipio, deben involucrar la mayor cantidad de representantes de las fuerzas vivas, para que brinden su apoyo y hagan conciencia del beneficio que va tener su comunidad.

5. Simplificar los pasos que necesita un trámite en resolverse, aplicando un proceso administrativo de calidad total, reduciendo al mínimo el número de personas que revisen y den visto bueno al mismo.
6. Para que el municipio se desarrolle y muestre un progreso sostenido, la Alcaldía debe convertirse en un gestor efectivo y eficaz de financiamiento de los proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Integral del Municipio, aprovechando fondos locales, gubernamentales o de cooperación nacional o internacional.
7. Formar equipos de trabajo con líderes que conozcan los aspectos técnicos de las áreas asignadas, capacitándolos adecuadamente aprovechando la formación técnica que ofrece La AHMON, La Secretaría de Gobernación y otras instituciones relacionadas con la capacitación.
8. Mejorar la comunicación tanto a nivel interno de la Alcaldía, como a nivel externo con la población, dando a conocer los cambios administrativos que se generan, los proyectos que se ejecutan y el tipo de apoyo que se requiere de ellos.
9. Los proyectos deben priorizarse de acuerdo a las expectativas de la población y en función del efecto multiplicador que produzcan en la comunidad, situación que debe darse a conocer al pueblo en cabildos abiertos.
10. La Alcaldía debe proyectarse en iguales condiciones, tanto al área rural como urbana, por tal razón los proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Integral del Municipio deben socializarse con los diferentes representantes de las comunidades para priorizarlos.
11. Conformar comités interinstitucionales a nivel municipal o regional para coordinar proyectos o actividades específicas, evitando la duplicidad de funciones y tomando decisiones colegiadas.

12. Constituir en la alcaldía un compendio bibliotecario, provisto de todas las leyes, reglamentos y disposiciones legales relacionadas con el marco jurídico municipal. También es importante recopilar documentación sobre los adelantos en el desarrollo local y calidad en los servicios.
13. La Alcaldía debe administrarse en base a la aplicación efectiva del proceso administrativo, a la práctica de los conceptos de Gerencia Estrategia, al cumplimiento de la Ley y a la aplicación de conceptos de Calidad Total, para alcanzar la eficiencia de una administración municipal sana, fundamentada su actuación en una plataforma de valores.
14. Incorporar a la niñez y la juventud a un proceso de desarrollo de la cultura moderna, en base a la práctica del arte en todas sus expresiones y el deporte en sus diversas disciplinas.
15. Crear proyectos y programas especiales que permitan desarrollar la ciencia, el arte y la cultura con niños y jóvenes especiales por su coeficiente intelectual.
16. Crear la Unidad Municipal de Desarrollo y Cooperación Externa, que tendrá como funciones principales la gestión, seguimiento y control de las ayudas externas, que son fundamentales en el desarrollo del municipio.

## 5.9 PRONÓSTICO

Si la Alcaldía Municipal de San Antonio, en el futuro continúa operando como lo ha estado haciendo hasta el presente se pronostica lo siguiente:

- Por la falta de oportunidades para la juventud, la inmigración continuará incrementándose.
- Debido a que no existen programas que verdaderamente combatan la pobreza, está no disminuirá mas bien aumentará.
- No hay un programa municipal de apoyo a la salud y la atención del Gobierno es deficiente, por lo que en el futuro continuarán las deficiencias en la atención médica.
- Debido a la carencia de programas y proyectos de desarrollo, el progreso continuará ausente del municipio especialmente en el área rural.
- No hay proyectos de desarrollo turístico municipal ni gubernamental, por lo que a corto plazo no habrá desarrollo en ese campo.
- El mantenimiento de las carreteras a las aldeas continuará en forma esporádica por lo que el transporte de bienes y personas será deficiente.
- Se prevé que la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos de la municipalidad se implemente y la atención al público mejore, también mejorara la información que la alcaldía brinda a la población por lo que los diferentes tramites serán mas expeditos.
- No se pueden seguir otorgando permisos para crear aserraderos. Si no se detiene la tala inmisericorde de los bosques, San Antonio, será un lugar desolado y el calor se volverá sofocante.

## **Condiciones Educativas**

Mejorar las condiciones educativas en el Municipio.

En todo el Municipio

- Gestionar la instalación de equipos de computación en colegio, centros básicos y escuelas a nivel de la cabecera municipal y aldeas de todo el término municipal.
- Desarrollar talleres ambientales y de desarrollo local con involucramiento de centros educativos y líderes comunitarios.
- Construir instalaciones deportivas de usos multidisciplinarios en colegio, centros básicos y escuelas de todo el término municipal.
- En el transcurso de 2 años se trabajara en realizar estudio sobre la construcción y puesta en marcha de centros educativos (jardines de niños, Kínderes, comedores infantiles y colegios) para los niños y jóvenes.
- En el transcurso de 1 año se elaborara informe sobre proyecto para el mejoramiento y fortalecimiento de la educación en el municipio.

## **Condiciones de Salud**

Mejorar los servicios de salud y la atención a la población del municipio.

En todo el municipio.

- Integrar el sector de salud al Comité de desarrollo municipal.
- Solicitar insumos, materiales y medicamentos en cantidades adecuadas para brindar servicios eficientes a los usuarios.
- Solicitar personal para los Centros de Salud. (Médicos generales, enfermeras auxiliares, técnicos en sanidad ambiental, etc.).
- Hacer fumigaciones sanitarias periódicas, en las casas de todo el municipio.
- Realizar campañas educativas con acciones prácticas de limpieza e higienización en las comunidades.
- En el término de un año elaborar un proyecto para centro de salud.
- Elaboración de estudio sobre tipo de tierra para determinar si son apta para otros tipos de cultivos.

- En el término de 2 años se realizara estudios sobre las necesidades médicas del municipio, pero en las diversas especialidades, ejemplo ginecología, oftalmología, etc.
- En el transcurso de 2 años se realizara estudio sobre la necesidad de contar más de un laboratorio clínico, con capacidad para atender a toda la población del municipio.

### **Condiciones de Infraestructura y Proyectos de Desarrollo**

Mejorar las condiciones de infraestructura y los servicios para el desarrollo del municipio.

- En el término de 1 año, se realizará estudio sobre el mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable y dotación a las comunidades que no cuente con el servicio de energía eléctrica.
- El transcurso de 2 años se elaborara estudio sobre aprovechamiento de los recursos hídricos (Irrigación, agua potable y energía limpia) en el rio Lempa.
- Elaborar en el transcurso de 2 años proyecto orientado a la pavimentación de tramo carretero que comprende la carretera que conduce a la cabecera municipal y la apertura y mejoramiento de las vías de comunicación hacia las aldeas y caseríos.
- Establecer que en el término de 1 año se elaborará informe sobre proyecto orientado a diversificar las actividades productivas del municipio.
- Elaborar en el término de 1 año proyecto sobre el mejoramiento en el servicio de las instituciones gubernamentales que presten sus servicios para el municipio (INFOP, Policía Preventiva, Juzgado de Paz, RNP, Correo Nacional).
- Establecer que en el transcurso de 1 año se elaborará proyecto para crear y fortalecer las cajas rurales del municipio.
- En el transcurso de 1 año se elaborará proyecto para la instalación de telefonía fija pública o privada, en las comunidades del municipio.
- En el término de 1 año se elaborará proyecto para la creación de un centro turístico en los principales atractivos del municipio.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- AMFI-ESNACIFOR, Programa Binacional de Desarrollo Fronterizo, Plan de Manejo de uso Múltiple del Bosque en el Municipio de Colomoncagua, Dic.2007
- AMFI, Proyecto: “Establecimiento de una Ruta Eco turística de AMFI”, Programa especial para la Seguridad Alimentaria PESA/FAO, Camasca, Intibucá, Honduras, Mayo, 2008
- Asociación de Municipios Fronterizos de Intibucá, Plan de Gestión Ambiental y Estratégico de Desarrollo Intermunicipal, Nov.2007
- Briones, Guillermo, Metodología de la investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, 1996, Composición Electrónica ARFO Editores e Impresores Ltda. Dic. 2002.
- Codichet, del Cid, Trputec, 1997, p.22).
- COMUNDERS 2008, Herramientas del Plan Municipal de Desarrollo rural sustentable, (Video CD) Municipio de Alvarado, Veracruz, México)
- Constitución de la República de Honduras
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano
- F981c Construyendo ciudadanía: los presupuestos locales, un espacio que garantiza la efectividad de la participación ciudadana en Honduras / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano - -1a. ed.- - San José, Costa Rica:
- Informe sobre Desarrollo Humano, PNUD, 2006
- Fundación Vida, INE, Censo de la Población y vivienda 2001
- 58 p.; 21 cm. (Serie: Hagamos las cuentas, N° 4).págs.8-14
- FUNDER, Diagnóstico Participativo Rural, Diciembre, 2001
- Giovanni E. Reyes, PhD, Comercio y Desarrollo: Bases conceptuales y enfoque para América Latina y El Caribe, Marzo, 2007
- Guía para la Formulación de los Planes de Desarrollo Municipal, Colombia, 1998
- Honduras: el papel de los municipios en el combate a la pobreza
- Juan C. Gómez Sabaini, Maximiliano Geffner, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos medio ambiente y desarrollo, 128 Santiago de Chile,

noviembre de 2006, CEPAL - Serie Medio ambiente y desarrollo, Publicación de las Naciones Unidas ISSN impreso 1564-4189, ISSN electrónico 1680-8886

- ([http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_local](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_local)),
- Indicadores de Desarrollo Humano (PNUD, 2006)
- Ley General del Ambiente y su Reglamento
- Ley General de la Administración Pública (Decreto 146 de 1986)
- Ley de Municipalidades, Artículo 2. Reformado por Decreto No.48-91
- Ley de Procedimiento Administrativo (Decreto 152 de 1987)
- Proyecto Estado de la Región, 1999:129
- Plan de Ordenamiento Territorial, Secretaría de Gobernación y Justicia, Marzo 06.
- Plan Municipal de Gestión de riesgos, Secretaría de Gobernación y Justicia, Proyecto Mitigación de Desastres Naturales, 2005.
- Población proyectada 2007, Sistema Nacional de Información Municipal, SINIMUM, Secretaría de Gobernación y Justicia
- Plan Acción Ambiental Municipal, PAAM, Colomoncagua, SERNA, DGA, ESNACIFOR, Noviembre, 2007, p.8-9
- SAG, Honduras, Propuesta Proceso Metodológico Participativo para el Levantamiento y Formulación de Demanda, julio 2004, Pág.2).
- James Stores, Edward Freeman, Daniel Gilbert/ Administración, 6ª. Ed., Prentice Hall
- Thompson, Arthur / Strickland, A.J.; Administración Estratégica: Conceptos y Casos; Mc Graw Hill.13ª. Edición.
- Peter Drucker, Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, 1973
- Herrera Caldera, Jorge. Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, Durango México, 2008
- Apaxco, México. Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009
- [www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001_Cap1.pdf)

## VII. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para aplicar a empleados de la Alcaldía Municipal

Anexo 2. Encuesta para aplicar a la población del Municipio

Anexo 3. Encuesta “Teoría de la motivación según McGregor” aplicada a los empleados de la alcaldía.

Anexo 4. Encuesta de Motivación aplicada a empleados de la Alcaldía Municipal

Anexo 5. Manual de Formulación del Presupuesto por Programas

Anexo 6. Guía para un buen Gobierno Municipal

Anexo 7. Aspectos básicos para el desarrollo de cada Municipio

Anexo 8. Constancia Asociación de Municipios de Honduras

## VII. ANEXOS

### INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

#### ANEXO 1

#### Encuesta para aplicar a empleados de la Alcaldía Municipal

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, agradecerá a usted "contestar" la siguiente Encuesta, favor no identificarse y marcar con una X su respuesta,

1) ¿Conoce usted la Visión y la Misión de la Alcaldía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

No la conozco\_\_\_\_\_

2) ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la Alcaldía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Muy poco\_\_\_\_\_

3) ¿Conoce usted las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Muy poco\_\_\_\_\_

4) ¿Cómo considera usted que se practica la comunicación al interior de la Alcaldía?

Muy bien\_\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_\_

Mal\_\_\_\_\_

5) ¿Se respeta la jerarquía dentro de la Alcaldía?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

A veces\_\_\_\_\_

6) ¿Recibe usted órdenes de un solo Jefe?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

7) ¿Considera usted que los jefes en la Alcaldía son queridos y respetados?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Mas o menos\_\_\_\_\_

8) ¿Está usted motivado y deseoso de laborar en la Alcaldía?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- Muy poco \_\_\_\_\_

9) Si le ofrecieran otro trabajo con igual salario y mejor ambiente ¿Se iría?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- Lo pensaría \_\_\_\_\_

10) ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Muy buena \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

11) ¿La Alcaldía logra sus objetivos?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

12) ¿En general como califica la actuación de la Alcaldía?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Muy buena \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

### Encuesta para aplicar a la población

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, agradecerá a usted contestara la siguiente Encuesta, favor no identificarse y marcar con una X su respuesta,

1) ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal

- Excelente\_\_\_\_
- Muy buena\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Mala\_\_\_\_\_

2) ¿Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?

- Con rapidez\_\_\_\_
- Lento\_\_\_\_
- Muy Lento\_\_\_\_\_

3) ¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en la misma?

- Si\_\_\_\_
- No\_\_\_\_

4) ¿Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?

- Si\_\_
- No\_\_ Porque?\_\_\_\_\_

5) ¿Como califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?

- Excelente \_\_\_\_
- Muy bueno \_\_
- Bueno\_\_
- Malo\_\_

6) ¿Considera usted que la alcaldía presta atención a las personas desprotegidas?

- Si\_\_
- No\_\_
- Mas o menos\_\_\_\_

7) ¿Considera que el alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunicad?

- Si\_\_
- No\_\_
- Mas o menos\_\_\_\_

8) ¿En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la alcaldía?

- Atención al ciudadano\_\_\_\_
- Administración Municipal\_\_\_\_
- Bienestar Social\_\_\_\_
- Desechos Sólidos\_\_
- Alcantarillado\_\_\_\_
- Seguridad\_\_\_\_\_
- Otros

9) ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?

- Mucha \_
- Poca\_
- Ninguna\_

10) ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la alcaldía?

- Bienes y Muebles \_\_\_\_
- Tren de Aseo \_\_\_\_
- Permiso de Operación \_\_
- Permiso de Construcción
- Bomberos \_\_\_\_\_
- Carta de Venta\_\_\_\_
- Otros (especifique).\_\_\_\_\_

11) ¿Cual es su contribución para que la alcaldía realice una mejor labor?

- Cuidando las áreas verdes \_\_\_\_
- Manteniendo limpia la ciudad\_\_\_\_
- Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_

12) ¿Que recomendaría usted a la Alcaldía para un mejor desempeño?

---

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO 3

#### Encuesta para aplicar a empleados de la Alcaldía Municipal

##### ENCUESTA TEORIA DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN MACGREGOR APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SAN ANTONIO, INTIBUCA

Las afirmaciones puestas en pares, se refieren a la gente en general. Asigne un peso de 0 a 10 a cada información para significar la fuerza relativa con que usted cree en las afirmaciones de cada par. Los puntos asignados a cada par deben dar un total de 10.

1. Es muy natural que la gente trabaje lo menos que le sea posible \_\_\_\_\_ 1.
  - Cuando la gente evita el trabajo, generalmente es porque su trabajo ha sido privado de sentido. \_\_\_\_\_ 2.
2. Si los empleados tienen acceso a la información que quieran, tenderán a tener mejores actitudes y a comportarse más responsables \_\_\_\_\_ 3.
  - Si los empleados tienen acceso a mayor información de la que necesitan para hacer sus tareas inmediatas. Generalmente abusaran de ella \_\_\_\_\_ 4.
3. Un problema que surge al pedir ideas a los empleados es que su perspectiva es demasiado limitada para que sus sugerencias tengan algún valor \_\_\_\_\_ 5.
  - Pedir ideas a los empleados amplía su perspectiva y da como resultado el desarrollo de sugerencias útiles. \_\_\_\_\_ 6.
4. La gente no utiliza mucho su imaginación e ingenio en el trabajo, probablemente porque no los tiene en gran medida. \_\_\_\_\_ 7.
  - La mayor parte de la gente es imaginativa y creativa, pero puede no mostrarlo debido a limitaciones impuestas en el trabajo por la supervisión \_\_\_\_\_ 8.

5. La gente tiende a elevar sus estándares si se le hace responsable por su propio comportamiento y por la corrección de sus errores. \_\_\_\_\_ 9.
- La gente tiende a bajar estándares si no es castigada por su mal comportamiento y errores \_\_\_\_\_ 10
6. Es mejor dar a la gente tanto buenas como malas noticias porque la mayor parte de los empleados quieren saber la historia completa, no importa que tanto duela \_\_\_\_\_ 11.
- Es mejor retener las malas noticias respecto a los negocios porque la mayor parte de los empleados, en verdad, sólo quieren oír buenas nuevas \_\_\_\_\_ 12.
7. En vista de que un supervisor merece más respeto que quienes están debajo de él en la organización, su prestigio se debilita al admitir que un subordinado tiene razón y que el esta equivocado \_\_\_\_\_ 13
- Ya que la gente en cualquier nivel merece igual respeto, el prestigio de un supervisor se incrementa cuando apoya dicho principio al aceptar que un subordinado está en lo cierto y él equivocado. \_\_\_\_\_ 14.
8. Si se le da a la gente suficiente dinero, tenderá a preocuparse menos por intangibles tales como la responsabilidad y el reconocimiento. \_\_\_\_\_ 15.
- Si se le da a la gente un trabajo interesante y retador, tendrá menos a quejarse de cosas tales como su remuneración y prestaciones \_\_\_\_\_ 16.
9. Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de ejecución tenderán a establecer la más altas que como las establecería su jefe. \_\_\_\_\_ 17.
- Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de ejecución, tenderá a establecerlas más bajas que como las establecería su jefe. \_\_\_\_\_ 18.

10. Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, se requerirán más controles para mantenerla dentro de la línea. \_\_\_\_\_ 19.

- Mientras más conocimientos y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, menos controles se necesitarán para asegurarse una ejecución satisfactoria en el trabajo \_\_\_\_\_ 20

SUMA VALORES CIRCULADOS \_\_\_\_\_  
SUMA VALORES NO CIRCULADOS \_\_\_\_\_  
TOTAL \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### Encuesta de Motivación aplicada a empleados de la Alcaldía Municipal

Clasifique los cinco ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que Usted, les dé, poniendo un numero 1 en el mas importante y así sucesivamente hasta poner 5 en aquel que considere menor importancia en cada grupo

I

- 1. Que se aumenta el salario
- 2. Tener oportunidades de desarrollar actividades que impliquen creatividad
- 3. Que la empresa tenga buenos planes de retiro o jubilación
- 4. Sentirme aceptado por mis compañeros
- 5. Tener oportunidad de demostrar mis habilidades

II

- 6. Estar bien protegido económicamente, tanto yo, como mi familia
- 7. Que reconozcan y valoren bien mi trabajo
- 8. Tener lo necesario para subsistir
- 9. Tener oportunidad de dedicarme a lo que me gusta
- 10. Tener buenos amigos

III

- 11. Trabajar en equipo
- 12. Tener condiciones adecuadas de trabajo
- 13. Tener buen seguro de vida
- 14. Tener oportunidad de participar en las decisiones
- 15. Tener oportunidades ascenso

IV

- 16. Que haya ambiente que permita establecer buenas relaciones interpersonales
- 17. Que la empresa tenga establecido un buen programa de prestaciones
- 18. Que reconozcan mi capacidad para organizar.
- 19. Que la empresa de oportunidad para mi desarrollo personal
- 20. Que el trabajo no exija demasiado esfuerzo fisico

V

- 21. Que el ambiente permita mi expresión personal
- 22. Tener suficiente tiempo libre.
- 23. Que se valore adecuadamente la antigüedad en el trabajo.
- 24. Que el lugar de trabajo esta cercano a mi casa
- 25. Que se reconozca mi mérito.

VI

- 26. Gozar de buena salud
- 27. Que mi trabajo sea seguro y permanente
- 28. Que mi e sea un reto que me estimule a superarlo
- 29. Estar rodeado de compañeros cordiales y amigables
- 30. Que el trato y el ambiente de trabajo implique respeto a mi persona

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_
- C. \_\_\_\_\_
- D. \_\_\_\_\_
- E. \_\_\_\_\_

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras Agradece su colaboración

## ANEXO 5

### GUIA PARA UN BUEN GOBIERNO MUNICIPAL

#### INDICE

Introducción al Gobierno y Administración Municipal

Los secretos de un buen Alcalde o Presidente

Las Finanzas Municipales

- Como se integran, y
- Como incrementarlas

El Plan de Desarrollo Municipal

Participación ciudadana y desarrollo local

Servicios públicos municipales y la protección del patrimonio cultural de la nación

Principios básicos

Tipos de servicios públicos

El patrimonio cultural de la nación

Política ambiental

## INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Un buen gobierno y su administración municipal, se distingue por considerar los siguientes elementos:

A. El alcalde es una personalidad dinámica que mantiene un estrecho contacto con la ciudadanía evitando las actitudes clientelares o paternalistas, que no teme discrepar con ésta cuando es necesario y que actúa como un educador, enseñando con el ejemplo. Se rodea de técnicos capaces y motivados que no son necesariamente ni sus amigos ni sus seguidores.

Prefiere a un buen funcionario competente y capaz, incluso de criticarlo que a un, mediocre o incondicional seguidor. Tiene una visión de largo plazo de los problemas locales, más allá de las fronteras de su propia gestión. Intenta resolver los problemas utilizando tanto los recursos municipales como movilización a la propia comunidad.

B. Los principales funcionarios, que encabezan las respectivas direcciones o departamentos, constituyen un departamento de técnicos capaces y motivados, algunos de los cuales han sido traídos por el alcalde municipal, otros son funcionarios de mayor antigüedad. Entre ellos, hay algunos con alta creatividad, capaces de proponer nuevas y audaces ideas para enfrentar los problemas locales. Otros son excelentes ejecutores, minuciosos y exigentes. En conjunto hacen equipos de trabajo capaces de discutir abiertamente y sin tapujos los asuntos más difíciles, y establecen acuerdos positivos bajo la conducción del alcalde. No tienen temor a los contactos con la comunidad, al contrario, los buscan y se nutren de éstos.

C. El personal municipal se ha contagiado con los dinamismos de la dirección municipal y labora con entusiasmo. Los buenos vínculos entre ellos, han permitido la implantación de relaciones laborales positivas y funcionan sistemas de incentivos y de capacitación permanente. Los problemas internos son tratados abiertamente entre los funcionarios que corresponde e incluso, con el propio alcalde cuando afectan a todos.

La oficina de Recursos Humanos es mas una instancia de capacitación y de iniciativas de estímulo que de control. Todos han aprendido a atender bien a la comunidad y se preocupan por proporcionar la mejor atención a los ciudadanos que concurren al municipio. Se sienten servidores públicos.

D. Como los recursos son escasos, hay buena administración financiera, se busca que los ciudadanos y empresas paguen sus impuestos y, sobre todo, hay una política audaz de búsqueda de recursos externos basada en la elaboración de proyectos y la motivación de recursos de la comunidad.

E. Como resultado del ambiente positivo y de la búsqueda de recursos externos, la administración y los servicios municipales funcionan adecuadamente, siendo esto bastante evidente para la ciudadanía. El municipio realiza un plan de obras y mejoramientos de servicios esenciales con participación de la comunidad y este se ajusta a un plan de desarrollo local, sencillo y claro, aprobado por el cabildo con pleno conocimiento de los ciudadanos.

F. Las fuerzas vivas de la comunidad han aprendido a respetar a las autoridades electas y designadas mas haya de eventuales discrepancias políticas que pueden tener con ellas. La mayor parte reconoce que la administración realiza una adecuada tarea, pese a que cuenta con recursos limitados. En general, hay buena disposición a cooperar con el municipio y la mayor parte de los ciudadanos están al día con sus impuestos. Las calles los parques y plazas públicas lucen limpias, además se ha empezado a desarrollar una nueva conciencia cívica en la ciudadanía.

G. Una preocupación central del municipio compartida por la mayor parte de la ciudadanía, es la situación de los grupos mas pobres de la población. Se impulsan algunos programas novedosos que pretenden promover el desarrollo económico y crear empleos productivos para abatir el desempleo.

H. La municipalidad mantiene relaciones con el gobierno central fundada en el respeto a la autonomía y gestiona apoyos financieros para el desarrollo de proyectos de interés local. Evita el establecimiento de vínculos clientelares con el gobierno central y participa activamente en las asociaciones de municipalidades, entidades gremiales que representan al conjunto de los gobiernos locales.

### **La Lucha por el Municipio**

Debe entenderse no solo como una conquista democrática electoral sino como el ejercicio del poder democrático, como una lucha por ampliar los derechos de la población: vivienda, salud, educación, cultura, recreación a un tiempo que se promueven los principios de libertad, justicia social, respeto al hombre y a la naturaleza.

La lucha municipal no debe reducirse a la toma del poder formal sin construir fuertes vínculos con la comunidad y su movimiento asociativo. No basta tampoco limitarse a realizar una buena gestión social con el único fin de hacer clientelismo partidario entre la población.

La tarea es mucho mas compleja, la lucha por el municipio democrático tampoco se gana en un solo municipio; se requiere trabajar intensamente en todos los municipios de Honduras y tender sólidos lazos de coordinación y acción conjunta, haciendo del poder municipal un punto de encuentro entre la sociedad civil y el estado.

En el municipio conviven la lucha económica y social con la lucha democrática y política; estas luchas se mezclan y repercuten en la conformación de la cultura municipal donde existen básicamente dos vertientes:

- a) Se fomenta la participación, la vida asociativa, se apoya la organización social y se fortalecen valores de solidaridad, justicia social, conciencia cívica.

- b) Se mutilan los derechos democráticos, se viola derechos ciudadanos, se invalida la acción popular y se educa a un pueblo en la subordinación, la obediencia ciega, el temor, la impotencia y el conformismo.

Elementos que limitan la gestión democrática.

- El concentrar en un solo individuo todas las decisiones y subordinar a todos los equipos y planes existentes a un control personal.
- La falta de experiencia política la presión y responsabilidad que implica el ejercicio de la autoridad y al atención de todos los reclamos sociales, así como subordinar la autoridad local a las políticas del ejecutivo estatal, aun cuando éstas no correspondan con los intereses ciudadanos.
- El concebir la administración municipal, solamente como una cuestión técnica que exige cuerpos especializados, centralización y jerarquía.
- El reconocerse como líder único que pretende resolver todos estos problemas del municipio, sin distinguir el papel protagónico de la sociedad y su composición heterogénea.
- El considerar que lo más importante y casi lo único que hay que hacer es obra pública; sin importar si la comunidad avanza en organización comunitaria o cultura pública y si se democratiza el gobierno.
- El arribar del poder local sin un programa y una política municipal definida y hacer uso del poder municipal como si se tratara de un recurso propio que se puede utilizar para engrandecer la imagen de un grupo o ese sector, sin que esto necesariamente favorezca al pueblo y su organización.
- El hacer de las presidencias municipales un espacio de privilegio para unos cuantos elegidos.
- La falta de planeación y el manejo arbitrario de las prioridades.

### **Hacia una nueva cultura política**

La cultura política dominante ha acostumbrado a la población a un sistema que funciona sin la necesidad de que los ciudadanos participen en el diseño de

propuestas, toma de decisiones, y todo esto por que no hay una cultura de participación comunitaria, de acción popular y de auto gestión.

Construir una experiencia municipal democrática significa transitar donde no hay camino, abrir brecha, equivocarnos y corregir, aventurarnos a lo nuevo con la confianza que la ciudadanía está de nuestro lado, reconocer nuestras limitaciones individuales y enriquecernos con las propuestas de la gente, asumiendo nuestro pasado y construyendo nuestro futuro.

La mejor publicidad que puede hacerse cualquier partido es demostrar con los hechos que existe una opción diferente y mejor de gobierno, que es real y tangible y que los problemas que la población padece, tienen solución. Por todo esto requerimos de propuestas municipalistas democráticas desde el momento de elegir a las planillas, durante el proceso electoral y todo el período de la administración y gobierno municipal.

Una política que sea impulsada por las direcciones de los partidos, por los comités de base, por los candidatos y autoridades municipales electas, y por los diputados locales, y por los órganos de difusión de los partidos y consecuentemente por la sociedad civil y las comunidades del municipio. La democracia no solo es motivo de discurso de campaña, debe llegar a ser una forma de vida y una aptitud cotidiana para toda la población. Consideramos que la concepción a defender, es la opción de la democracia avanzada, política y social, entendiendo ésta como un marco de libertad, no para vivir al margen del Estado sino para transformar la sociedad en un sentido igualitario.

En esta opción, se trata de hacer de las instituciones municipales lo mas representativas y descentralizadas posibles, pero al mismo tiempo multiplicando las formas de participación y de control, así como de gestión cívica a través de las organizaciones de base de la sociedad, es decir, articular la democracia representativa con la democracia de base.

Una administración local democrática y descentralizada, articulada con la organización ciudadana y el conjunto de las comunidades, barrios y organismos civiles y gremiales, podrá asegurar la gestión democrática municipal y la transformación de las instituciones y la vida social.

## **LOS SECRETOS DE UN BUEN ALCALDE O PRESIDENTE**

### **➤ Liderazgo y administración municipal.**

Los municipios exitosos tienen buenos alcaldes, es decir, dinámicos líderes, rodeados de colaboradores efectivos.

Los secretos del buen alcalde:

- 1) concibe a su gobierno, como un gobierno local que dinamiza y facilita el desarrollo integral de su comunidad.
- 2) Acepta como tareas municipales los nuevos retos del desarrollo: crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura local y preservación del medio ambiente.
- 3) Más que administrador es líder de su gobierno y de su comunidad.
- 4) Organiza y motiva a sus equipos de trabajo, estimulando el efecto sinérgico.
- 5) Mejora sus habilidades para comunicarse, administrando bien su tiempo y delegando responsabilidades.
- 6) Desarrolla destrezas para negociar y movilizar recursos públicos y privados.
- 7) Planifica una estrategia de desarrollo de corto plazo (micro planificación) y de largo plazo (planes de desarrollo), con participación ciudadana.
- 8) Impulsa actividades para capacitar los recursos humanos municipales y mejorar la conciencia y la educación cívica de la comunidad.
- 9) Coordina y establece relaciones de cooperación con otros ámbitos de gobierno y entidades de la administración pública y privada.
- 10) Incorpora al municipio al movimiento asociativo regional, nacional e internacional.

Si bien existe consenso en que al Estado le corresponde la responsabilidad de asegurar a la población su acceso a los denominados **bienes públicos**; entendiéndose por aquellos bienes esenciales para la vida humana que por sus características no son accesibles a toda la población en cantidad y calidad por su efecto de su oferta libre de mercado. Por ejemplo, la educación básica, la salud, el agua, la electricidad, el alcantarillado o la seguridad de las personas.

➤ **Cómo construir gobiernos municipales.**

La lucha por el municipio debe entenderse no sólo como una conquista democrática electoral, sino como una lucha por mejorar las condiciones de vida del pueblo, la vivienda y los servicios, la salud, la educación, la cultura, la recreación, la libertad y la justicia social, el respeto al hombre y a la naturaleza, por el ejercicio democrático. Se deben construir fuertes vínculos con la comunidad y su movimiento asociativo, también se requiere trabajar intensamente con los otros municipios del departamento y tender sólidos lazos de coordinación y acción conjunta haciendo del Poder Municipal un punto de encuentro entre la sociedad civil y el Estado.

En el municipio conviven la lucha económica y social con la lucha democrática y política; estas luchas se mezclan y repercuten en la conformación de la cultura municipal donde existen básicamente dos vertientes:

- 1) En donde se fomenta la participación, se apoya la organización social y la vida asociativa, se fortalecen los valores de la verdadera solidaridad, justicia social, conciencia cívica, etc.
- 2) En donde se mutilan los derechos de los ciudadanos, se violan derechos ciudadanos, se invalida la acción popular y se educa a un pueblo en la subordinación, la obediencia ciega, el temor, la impotencia y el conformismo.

Una administración democrática y descentralizada, articulada con la organización ciudadana y el conjunto de las comunidades, barrios y organismos civiles y gremiales, podrá asegurar la gestión democrática municipal y la transformación democrática de las instituciones y la vida social.

➤ **Cómo funciona el buen gobierno municipal.**

La gestión participativa: clave del buen gobierno local. El buen uso del recurso humano, mediante una gestión de tipo participativo, libera energías, moviliza recursos y potencia el funcionamiento municipal. Las características centrales de la gestión participativa son:

- a) El liderazgo democrático del alcalde y el consejo municipal.
- b) Equipos de trabajo y el desarrollo de los recursos humanos locales.
- c) Participación ciudadana y de la sociedad civil.
- d) Alianzas con instituciones públicas y privadas.

➤ **Decálogo del buen alcalde o presidente.**

- 1) Nunca debe olvidar que es un representante del pueblo y como tal, debe representar sus aspiraciones y esperanzas.
- 2) Debe actuar con serenidad y eficacia, no ser demagogo, ni hacer promesas que no pueda cumplir.
- 3) Debe demostrar con hechos y a corto plazo que es posible hacer una gestión eficaz, eficiente y democrata.
- 4) Debe trabajar intensamente para sanear las dependencias del gobierno municipal, erradicando la corrupción, la ineficiencia, el clientelismo político y los cacicazgos y al mismo tiempo fortalecer el cabildo.
- 5) Debe hacer del gobierno municipal un instrumento al servicio de la comunidad y no al servicio de caciques, grupos de presión, grandes empresarios o especuladores de todo tipo.
- 6) Debe ser consciente de que la política municipal no la hace sólo el alcalde municipal, ni tampoco es monopolio de los técnicos y especialistas.
- 7) Debe ser consciente de la gravedad de los problemas y de los obstáculos a superar, entendiendo que la tarea del alcalde municipal, no es sólo administrar los recursos públicos sino combatir de frente el centralismo, el autoritarismo, y el interés particular cuando este se quiere imponer al interés público.

- 8) Debe superar la visión estrecha y localista y trabajar por la democratización del municipio, como un medio para reconstruir el país y organizar un nuevo Estado basado en las autonomías municipales y la participación ciudadana.
- 9) Debe dar ejemplo haciendo del gobierno local un organismo irreprochablemente democrático, que elimine el personalismo y la concentración de poderes en el alcalde.
- 10) Para tener un gobierno democrático debe proponer una nueva ciudad y una vida solidaria que termine con las injusticias y las marginaciones.

➤ **Agenda del presidente.**

La planificación y control (y por ende, la petición y rendición de cuentas de cuentas) deben ocupar un lugar preponderante en la agenda de todo alcalde municipal. De no ser así, su tiempo se diluirá atendiendo situaciones emergentes a menudo de baja prioridad o ejecutando actividades menores o rutinarias, altamente consumidoras de tiempo, que podrían ser fácilmente delegadas al personal técnico o subalterno.

En base a las consideraciones anteriores, definiremos la agenda gerencial como un instrumento a través del cual el alcalde municipal administra el uso de su tiempo de acuerdo con las funciones y responsabilidades que son asignadas, directamente o indirectamente a través del plan municipal

## **LAS FINANZAS MUNICIPALES: COMO SE INTEGRAN Y COMO INCREMENTARLAS**

El proceso de las finanzas es de suma importancia para poder mejorar el funcionamiento eficiente de la municipalidad. Las leyes de ingresos con los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como las participaciones y aportaciones serán la fuente que nutra las arcas municipales. El presupuesto de egresos orientará el gasto para el cumplimiento de los objetivos de la administración municipal. Regula anualmente las asignaciones presupuestarias, la ejecución y el control del gasto público, la disciplina, la información y verificación del ejercicio

presupuestario. Pero surgen algunas preguntas que tendrán que resolverse, ¿Cómo mejorarlas?, ¿Cómo hacerlas mas eficientes?

El objetivo de las finanzas públicas municipales es lograr una adecuada, eficiente y segura operación económica.

Es la Corporación Municipal, responsable de administrar libremente su hacienda pública, la cual se integra por el patrimonio propio, bienes muebles e inmuebles del municipio, contribuciones e ingresos, participaciones del estado, aportaciones, ingresos extraordinarios, etc.

Para incrementar los ingresos municipales es necesario lo siguiente:

- Actualizar las leyes tributarias y sus tarifas
- Modernizar el catastro municipal y el registro civil
- Aplicar medidas de reciclaje y ahorro de energéticos
- Promover las aportaciones de la comunidad en la realización de obras y en la prestación de servicios públicos
- Concesionar la prestación de servicios a particulares
- Asociarse con otros municipios para establecer financiamiento externo de fundaciones, gobiernos o asociaciones internacionales.

Recomendaciones para incrementar los recursos financieros municipales:

1. Las autoridades deben percibir recursos financieros adecuados y propios y disponer libremente de tales rentas dentro del marco de su competencia.
2. La asignación de recursos a las autoridades será realizada en proporción a las tareas que asuman. Estos recursos deben ser de naturaleza regular y constante de modo que permitan servicios públicos permanentes y una adecuada programación financiera.
3. Una proporción razonable de los recursos financieros de las autoridades debe provenir de impuestos locales, tasas o gravámenes, cuyos montos serán fijados libremente por la propia autoridad.

4. Los impuestos que las autoridades están autorizadas a recaudar, o aquellos de los cuales reciban una parte garantizada, deber de una naturaleza suficientemente general, constante y flexible que les permita cumplir con sus responsabilidades.
5. La autonomía de las autoridades locales económicamente débiles, requiere de un sistema de financiamiento compensatorio.

Hay diversas razones por las cuales los recursos de los municipios se vuelven escasos, entre ellas:

- La centralización de las actividades por el gobierno central. En Honduras los municipios apenas reciben el 5% del presupuesto nacional.
- Los municipios tienden a demandar apoyo del gobierno central, creándose una actitud de dependencia y bajo esfuerzo propio.
- La debilidad organizativa municipal, da como resultados ineficientes sistemas de recaudo, exención de impuestos a ciertos ciudadanos o empresas amigas o compadrazgos, falta de actualización de los tributos como consecuencia de la inflación.
- Falta de decisión de las autoridades para incrementar los ingresos.
- Falta de conciencia de la ciudadanía acerca del cumplimiento de sus compromisos tributarios, así como para asumir deberes cívicos como la limpieza de áreas, observar las normas urbanas y de tránsito.
- La baja valoración con respecto a la participación ciudadana y su importancia sobre el cuidado de los bienes públicos y financieros.

La forma de romper el círculo vicioso de la falta de recursos es la movilización de recursos locales que trae consigo la capacidad de atraer recursos foráneos adicionales. Los mayores recursos deber ser el resultado del involucramiento de los diversos agentes locales y no solo del gobierno.

El involucramiento de la comunidad debe ir aparejado con el orden y la eficiencia en casa; solo un municipio austero que usa bien sus propios fondos puede convencer a la comunidad que aporte lo suyo. Esto implica tres condiciones:

- **Un catastro actualizado.** Constituye una fuente principal de ingresos propios al municipio y permite contar con un inventario de la propiedad inmobiliaria y un instrumento del desarrollo y regulación territorial.
- **Una buena atención al contribuyente.** Particularmente para quien desea estar al día en sus tributos, es clave, esto no solo para incrementar los ingresos sino para tener satisfecho al ciudadano.
- **Un presupuesto bien elaborado y debidamente utilizado.** Un buen presupuesto debe vincularse con una política de desarrollo de más largo aliento, con base en los objetivos estratégicos del desarrollo de la localidad vinculando las fuentes y los usos de los recursos. Hay que gastarlo todo porque este es un buen indicador de la efectividad en el manejo de los recursos financieros. Un buen administrador hace uso de la totalidad de los recursos financieros de que dispone, de lo contrario se corre el riesgo de recortar el presupuesto para el período siguiente.

Una buena administración tiene que movilizar recursos de otros agentes locales y nacionales. Las autoridades tienen que desarrollar adecuadas capacidades de relaciones públicas, concertación, negociación y otras técnicas que les permitan obtener y movilizar recursos. Dada la escasa cantidad de recursos disponibles para atender las múltiples necesidades sociales, es de enorme importancia impulsar la cooperación entre los diversos agentes sociales e institucionales. De allí la necesidad de manejar técnicas de negociación como medio para ponerse de acuerdo, maximizar recursos y producir efectos sinérgicos. Algunas de estas técnicas se mencionan a continuación:

1. Separe a las personas del problema.
2. Concéntrese en conciliar los intereses, no en defender posiciones.
3. Invente opciones de mutuo beneficio.
4. Insista en que los criterios sean objetivos.
5. Si ellos son más poderosos, encuentre la alternativa mejor al acuerdo negociado.
6. Si ellos no entrenan en el juego, utilice el jiu-jitsu de la negociación.

7. No se pregunte quien va ganado, es una evaluación inapropiada.

La rendición de cuentas en el gobierno municipal, el control del plan municipal solo es posible y eficaz si es demandado o requerido por las instancias superiores del gobierno local encabezadas por el alcalde.

El alcalde debe exigir a sus directores, información permanente y realista sobre el cumplimiento de los objetivos, los niveles de ejecución de programas, proyectos prioritarios y la eficiencia en el uso de los recursos presupuestarios.

De ahí que el control gerencial debe formalizarse a través de la petición y rendición de cuentas, que constituye el proceso formal y periódico de pedir y dar información acerca de las acciones y resultados del plan municipal. Para que el control gerencial tenga efecto, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe constituir una práctica institucionalizada.
- Debe estar presente en todos los niveles de la organización municipal.
- La evaluación de sus resultados (de las cuentas) debe dar lugar a premios o sanciones.
- Debe estar sustentada fundamentalmente en la información generada por las evaluaciones de eficacia, ejecución presupuestaria y eficiencia de las acciones correspondientes al plan municipal.
- Debe ser pública.

El gobierno municipal a través del alcalde, está obligado a rendir cuentas ante la comunidad sobre los compromisos asumidos a través del plan, brindándole la oportunidad de evaluar su gestión. El control de la acción por parte de la comunidad, debe ser un elemento clave de la participación ciudadana en el desarrollo local.

La petición y rendición de cuentas es un sistema de comunicación que permite el intercambio de información clave para la toma de decisiones y debe establecerse entre:

- El alcalde municipal, el cabildo y la sociedad civil organizada.

- El alcalde y sus directores generales.
- Los directores generales y los directores de línea o departamento.
- Los directores de departamento y los jefes de sección u oficina.
- Los jefes de sección u oficina y sus subalternos.

En otras palabras el proceso de petición y rendición de cuentas puede efectuarse a través de todos los niveles jerárquicos; dentro de un esquema participativo de planificación, es recomendable instrumentar el proceso en reuniones periódicas, respaldadas por informes de realización. La instancia que rinde cuentas elabora un informe sobre la situación de las actividades, programas o proyectos bajo su responsabilidad, el cual debe fundamentarse en los indicadores cuantitativos y/o cualitativos establecidos en el plan o en el programa de trabajo que le ha sido asignado.

En los niveles directivos es donde teóricamente se toma la decisión final sobre los problemas a enfrentar, las metas de desarrollo local y las estrategias a seguir tanto para la ejecución del plan como para el fortalecimiento de la organización municipal.

## **EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL**

Es el instrumento rector del desarrollo integral del Municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal. En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdos de las comunidades y ciudadanos organizados con sus alcaldías, y los mecanismos de coordinación con los niveles departamental y gubernamental.

El plan contiene los objetivos, propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio, y define las principales políticas y líneas de acción que la Alcaldía deberá tomar en cuenta para la elaboración de sus programas operativos anuales. Éste debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada periodo constitucional de la administración municipal, para lo cual, en el marco del Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM), el Alcalde convocará a las comunidades ya las organizaciones ciudadanas, para que participen e intervengan en su diseño, formulación y definición.

Con el plan municipal de desarrollo, el Municipio cuenta con un instrumento que plasma las necesidades básicas a satisfacer y un catálogo de programas, con los cuales tratará de resolverlas. Es una herramienta útil para organizar el trabajo de la administración pública municipal y sirve también para inducir y concertar actividades con los grupos y organizaciones interesados en contribuir al desarrollo del municipio.

En el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, es necesario que los municipios estimulen las consultas públicas para la toma de decisiones, como un procedimiento eficaz para el diseño, formulación y evaluación del plan, de tal forma que sumado a la demanda social, se fomente la corresponsabilidad, la organización y la participación comunitaria y con ello se generen procesos integrales de desarrollo comunitario y municipal. El objetivo de la *planeación* es precisamente transformar la demanda social en propuestas integrales de desarrollo comunitario, para articularlas en el plan del municipio.

Esto permitirá definir y consolidar un proceso de planeación que impulse la formulación comunitaria de sus visiones y compromisos para el desarrollo y, principalmente, la formulación técnica de planes de desarrollo microregional.

Se trata de alimentar el proceso con las visiones de progreso de las comunidades y que sus propuestas priorizadas fluyan hacia la formulación del plan municipal de desarrollo.

En este proceso será fundamental que el gobierno municipal considere y respete la autonomía y las capacidades autogestivas de las comunidades, para establecer compromisos de corresponsabilidad, de tal forma que la autoridad municipal no aparezca como el gran proveedor, sino como el coordinador del esfuerzo colectivo y la instancia que propicie el cumplimiento de todo compromiso contraído por la vía de la concertación. En otras palabras, se trata de reconocer la responsabilidad del Estado con los derechos sociales en el nivel de los municipios.

El proceso de trabajo para la integración, instrumentación y evaluación del plan, comprenderá por lo menos cinco fases o etapas básicas:

#### Etapas del Proceso de Planeación del Plan de Desarrollo Municipal

1. Diseño y formulación.
2. Validación y aprobación
3. Programación y ejecución
4. Control y seguimiento
5. Evaluación

A continuación se explica cada una de ellas:

#### **1. Diseño y formulación**

La etapa inicial de diseño y formulación se orientará sobre todo a la identificación de los problemas, rezagos, demandas y necesidades de las comunidades, de los sectores productivos, así como de los recursos reales y potenciales con los que cuenta. En este momento se debe tener en cuenta:

- Un diagnóstico socioeconómico, demográfico, ecológico, etc.
- La definición de objetivos, prioridades y metas.
- Las políticas o directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones.
- Las estrategias que se llevarán a cabo para instrumentar las políticas.
- Los acuerdos y mecanismos de corresponsabilidad entre la sociedad, las autoridades municipales y los gobiernos estatal y federal.
- Los periodos de ejecución.

#### **2. Validación y aprobación**

La etapa de validación y aprobación consiste en que los productos o resultados, obtenidos y sistematizados en la formulación, sean confrontados con las representaciones sociales y ciudadanas del municipio; en asambleas, foros y talleres de

consulta pública y en sesiones públicas de Cabildo. Lo anterior, con el fin de verificar y confirmar que los planteamientos, demandas y aspiraciones de la colectividad municipal hayan sido recogidas e incorporadas en el plan, y que además guardan coherencia y compatibilidad con los planes departamental y nacional de desarrollo.

### **3. Programación y ejecución**

La etapa de programación y ejecución se divide en dos momentos: en el primero, las alternativas y vías de solución propuestas en las etapas anteriores, serán traducidas en acciones concretas, mediante la integración de programas operativos anuales (POA) y, en su caso, en programas sectoriales.

En este momento de la planeación es relevante analizar que los programas operativos anuales y los sectoriales, estén soportados en el presupuesto de egresos anuales, así como en los recursos que provienen del Gobierno u otras fuentes.

En un segundo momento, se encuentra la ejecución, la cual estriba en la instrumentación de las acciones específicas comprendidas en cada uno de los programas. La responsabilidad de esta fase recae en las distintas áreas de la administración pública municipal mencionadas en la etapa de diseño y formulación, así como en aquellas comunidades que ejecuten obras o manejen recursos públicos entregados a través de la Alcaldía.

### **4 y 5. Control y seguimiento, y evaluación**

Las etapas de control y seguimiento, y de evaluación comprenden las actividades necesarias para conocer el grado de cumplimiento del plan y el avance de los programas, a fin de detectar posibles errores; verificar si el proceso se desarrolla conforme a lo planeado y programado, y en su caso, ejecutar las correcciones o reprogramaciones necesarias.

Por otra parte, también se deberá llevar a cabo una valoración cuantitativa y cualitativa de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos, que permita apreciar el alcance de las metas, el impacto en la realidad y los procesos de trabajo.

La responsabilidad formal del control y de la evaluación radica en los integrantes de la Alcaldía, los cuales la ejercerán de manera compartida con las comunidades y los ciudadanos organizados al interior del CODEM.

### **La Participación social en el contexto del desarrollo municipal**

Uno de los rasgos más característicos de esta época, es la emergencia de una vigorosa participación social en asuntos de la esfera pública.

La participación ciudadana organizada en las tareas del desarrollo social es un imperativo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo. Uno de los objetivos primordiales de este plan, es ampliar los cauces para que las comunidades participen más activamente en la definición de los programas socialmente prioritarios de la gestión gubernamental, y cuenten con la capacidad de decisión, ejecución y evaluación correspondiente.

Reconocer que la participación ciudadana otorga legitimidad a las comunidades para decidir sobre su propio desarrollo, significa iniciar un proceso de valoración de la capacidad comunitaria, que concluye con el reconocimiento, por parte del Estado, de que la participación social es imprescindible en la instrumentación de las políticas públicas, lo cual se traduce en una fuente de legitimidad en sus acciones de gobierno.

Por eso, es de primordial importancia abrir las puertas de la Alcaldía para que las comunidades participen más activamente en la gestión municipal, y ejerzan su capacidad de decisión, ejecución y evaluación.

Son muchas y variadas las formas en las que la sociedad civil se organiza al interior de los municipios: desde organizaciones con fin específico, como lo son los comités de

salud, la sociedad de padres de familia, los consejos regionales de abasto, el consejo municipal para el desarrollo rural sustentable y el ejido; hasta organizaciones con objetivos generales, tales como los patronatos de colaboración, las juntas vecinales y de mejoras, los comités de colonias y los consejos de participación ciudadana.

México, se ha caracterizado por la práctica de las formas comunitarias de trabajo, que han sido fundamentales para el desarrollo de los pueblos indígenas y que todavía persisten en muchos municipios del país. El tequio, las fajinas y las faenas, son algunas prácticas de trabajo que han desarrollado las comunidades para dar respuesta a las necesidades de la población.

El objetivo fundamental en el proceso de descentralización es impulsar la democratización de la gestión local, mediante el uso y aplicación de políticas y estrategias que incorporen a la comunidad en la solución de sus propios problemas.

Principios de la planificación local participativa:

- Participar en los momentos estratégicos del proceso de toma de decisiones.
- Expresar sus problemas, soluciones y rumbo a seguir
- Establecer prioridades.
- Definir políticas para la acción municipal a corto y mediano plazo.
- Identificar y priorizar programas y proyectos.
- Contribuir en la formulación, ejecución y operación de proyectos.

Establecer mecanismos de comunicación mutua permanente, a fin de posibilitar la toma de decisiones oportunas y ajustadas a la realidad, disminuyendo el

## **PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL**

### **➤ La participación ciudadana en la gestión local.**

La gestión municipal puede ser entendida como la organización y el manejo de los recursos organizativos, financieros, humanos y técnicos por parte de la alcaldía,

para proporcionar a los distintos sectores de la población los satisfactorias de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual y colectivo, y estimular sus potencialidades de desarrollo local.

La gestión también se refiere al proceso de toma de decisiones a través de la cual se determina el futuro de una localidad, en términos de su desarrollo. Para el desarrollo de la gestión, los municipios cuentan con una estructura institucional de apoyo conformada por normas, competencias, procedimientos, estructuras administrativas, recursos humanos y económicos, etc., cuya articulación permite a las autoridades y a los funcionarios municipales atender las necesidades y demandas de la población.

Por otra parte, las decisiones son tomadas atendiendo al juego de influencias de las distintas fuerzas sociales y políticas sobre las instancias de poder local. La gestión municipal es política en la medida en que intervienen grupos que representan intereses individuales y colectivos, los cuales instituyen reglas de juego, establecen relaciones entre si y desempeñan distintos roles en los procesos de decisión. En ese sentido, la gestión municipal no debe entenderse únicamente como la habilidad para administrar recursos, sino como la capacidad para negociar las decisiones y resolver los conflictos.

Desde el punto de vista de los tipos de participación, es preciso distinguir aquellos que operan en la esfera privada de los que se desarrollan en el ámbito de lo público. Entre los primeros, están la participación social y la comunitaria. La primera se refiere al proceso de agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses. Por ej. grupo de jóvenes, de mujeres etc. Por su parte la participación ciudadana alude a las acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de su vida cotidiana. Por ej. Comité pro pavimentación, pro agua, etc.

➤ **La planificación con participación de la comunidad.**

1. Planificar es usar óptimamente los recursos: la planeación debe involucrar plenamente a la gente.
2. Para impulsar el desarrollo contamos con diversos tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos. El principal recurso del desarrollo es la propia gente.
3. Planificar es establecer problemas y necesidades, determinar las causas que efectivamente los generan y priorizar el uso de recursos en función de los objetivos y metas de acción.
4. La planeación para ser efectiva debe involucrar a los agentes sociales afectados. El plan local más efectivo es aquel que se realiza con participación de la comunidad.
5. La micro-planeación: metodología para elaborar planes de acción con participación de la comunidad organizada.
6. La participación de la comunidad requiere financiamiento ágil y adaptado, de lo contrario puede haber frustración. Una manera de asegurarlo es establecer un fondo permanente de macroproyectos con la comunidad.
7. La micro-planeación es útil para movilizar a la comunidad en acciones y proyectos de corto plazo. Sin embargo, es siempre conveniente contar con un plan de desarrollo de mediano y largo plazo.

➤ **Los gobiernos locales y la gestión participativa.**

1. La descentralización debe otorgar el impulso decisivo para modernizar a los municipios y hacer de éstos, legítimas instituciones que faciliten el desarrollo integral de sus comunidades.

En el pasado, las funciones municipales clásicas eran:

- a) Realizar algunas obras locales, particularmente caminos.
- b) Producir ciertos servicios, en especial la recolección de basura y la ampliación de las redes de agua, electricidad y alcantarillado.

- c) Regular tímidamente la vida local en materia de tránsito, construcciones, espectáculos y saneamiento ambiental.

En el presente, a estas preocupaciones se han sumado muchas otras de acuerdo a la complejidad del desarrollo la descentralización comienza a calar hondo.

- a. Participar en programas de salud primaria y preventiva.
  - b. Gestionar y mantener la infraestructura de educación pública básica.
  - c. Diseñar y ejecutar programas de erradicación de la pobreza (subsidios focalizados, vivienda social, proyectos de iniciativa propia de grupos de marginados o prioritarios).
  - d. Diseñar y ejecutar programas de fomento del desarrollo económico (turismo, microempresas, formación técnica de la mano de obra local, atracción de inversiones externas).
  - e. Preservar la cultura local (museos locales, recuperar el patrimonio arquitectónico, literario, culinario, folclórico).
  - f. Defender y preservar el medio ambiente natural local (flora, fauna, paisajes).
  - g. En síntesis, los municipios allí donde funcionan bien, actúan como verdaderos gobiernos locales acogiendo dinámicamente las demandas de la comunidad, movilizandorecursos privados para adicionarlos a los propios y sellando alianzas de acción con otros agentes institucionales del sector público, o con ONGs, empresas privadas, universidades y organizaciones sociales diversas.
2. Es necesario pasar de la administración pública tradicional a la gestión participativa local para involucrar tanto a los funcionarios como a la ciudadanía y al sector privado.

Recordemos que las organizaciones productivas más dinámicas están dando pasos audaces en dirección de la gestión participativa, que supone que la única manera de hacer frente a la complejidad creciente, al cambio técnico constante y a la globalización, es mediante el uso pleno de las capacidades humanas institucionales.

La capacidad combinada de: liderazgo transformador, motivación de equipos y el involucramiento del ciudadano es, también el secreto del éxito de los buenos alcaldes.

## **SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN**

### **Servicios públicos municipales**

Los servicios públicos municipales, han sido definidos como toda prestación concreta que tiende a satisfacer necesidades públicas y que es realizada directamente por la administración pública o por los particulares mediante concesión, arrendamiento o una simple reglamentación legal, en la que se determinen las condiciones técnicas y económicas en que debe prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

### **Sistema de prestación de los servicios públicos**

La prestación de los servicios públicos municipales deberá ser realizada por los ayuntamientos, pero podrán concesionarse a personas físicas o morales que no afecten a la estructura y organización municipal. No es objeto de ninguna concesión, los servicios de seguridad pública y de tránsito, ni tampoco la recaudación de ingresos municipales. Cuando los servicios públicos municipales sean prestados directamente por el ayuntamiento, serán administrados bajo vigilancia del mismo o de los órganos municipales respetivos, en la forma que determine la ley, sus reglamentos o el propio ayuntamiento.

Cuando los servicios públicos municipales sean concesionados a particulares, se sujetarán a las disposiciones de la ley orgánica municipal, a las contenidas en la concesión y a las que determine el ayuntamiento. En la actualidad se puede presentar, como sistema de prestación o de explotación de los servicios públicos municipales, los siguientes;

- Explotación Privada.
- Arrendamiento.
- Concesión, que se puede presentar en libre competencia o bajo un régimen en monopolio.
- Municipalidad.

- Consorcios.

## **BASES E INSTRUMENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES**

<p style="text-align: center;"><b>Bases jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constitución política de la República.</li><li>• Leyes Municipales</li><li>• Ley de Municipalidades</li><li>• Reglamentos Municipales</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bases Programáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Nacional de Desarrollo.</li><li>• Plan Estatal de Desarrollo.</li><li>• Plan Municipal de Desarrollo.</li><li>• Programas relacionados en los tres niveles.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bases de Coordinación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Convenios únicos de desarrollo en la prestación y convenios específicos.</li></ul>

### ➤ **Descripción de los Servicios Públicos Municipales**

En virtud de que la operación de los servicios públicos municipales está sujeta a diversos factores específicos, no es posible proponer un sistema uniforme de organización para llevarlos a efecto. Por ello, se les llamó servicios públicos, por el doble carácter que los distingue: satisfacer una necesidad colectiva y estar atendida por el propio estado, mediante la función de su administración.

### **CARÁCTERÍSTICAS**

De la definición anterior se obtiene que los servicios públicos se distinguen porque:

- Constituye una actividad técnica de la administración pública.
- Pueden ser realizados en forma directa o indirecta.

- Son permanentes, generales, regulares y continuos.
- Carecen de propósitos de lucro.
- Su régimen especial lo rige el derecho público.
- satisfacen necesidades colectivas.
- Son consecuencia de la vida comunitaria.
- Se prestan dentro de una circunscripción geográfica determinada.
- Se basan en normas específicas elaboradas por el sector público.
- Requieren la participación comunitaria, en tanto que son los beneficiarios inmediatos.

### **PRINCIPIOS BASICOS**

Constituyen el fundamento que orienta la actividad técnica que implica la prestación de los servicios públicos a la comunidad. Tales principios básicos se mencionan y definen a continuación:

- Cualquier habitante de una circunscripción geográfica determinada tiene derecho a ser usuario de los servicios públicos.
- Todos los habitantes reciben la prestación de un servicio público en igualdad de condiciones.
- La prestación de los servicios públicos no deben interrumpirse.
- Los servicios públicos deben de apoyarse en un conjunto de normas y condiciones contenidas en la ley respectiva.
- Las autoridades encargadas tienen el deber constitucional de prestar los servicios públicos.
- La prestación de los servicios públicos se lleva a cabo sin tener un fin de lucro o especulación.
- El principio de adaptación de los servicios públicos considera que la prestación correspondiente se adapte a las contingencias de la comunidad y a los cambios en las necesidades de los habitantes, logrando prestar un mejor servicio, acorde con el desarrollo social.

### **TIPOS DE SERVICIOS PUBLICOS**

Los servicios públicos son diversos porque comprenden, por lo general, aquellas necesidades que la propia comunidad rural, urbana o industrial requieren a lo largo de su evolución. Tales servicios públicos son los que se enuncian a continuación:

1. **Agua Potable:** Este servicio implica la instalación, mantenimiento y conservación de las redes de agua, su potabilización, distribución y la vigilancia de las calidades del agua, así como de las condiciones sanitarias de las instalaciones.
2. **Alumbrado Público:** Este servicio consiste en iluminar las dependencias y áreas públicas y vigilar los programas de mantenimiento de las redes de alumbrado público.
3. **Alcantarillado:** Comprende dos aspectos, el drenaje sanitario y el pluvial. El drenaje sanitario tiene por finalidad la eliminación de aguas negras hasta aquellos lugares en donde se les pueda dar debida utilización. El drenaje pluvial tiene por objeto la conducción del agua de lluvias para evitar su estancamiento, y en su caso, el reciclamiento.
4. **Protección civil y Bomberos:** Tiene por objeto controlar y extinguir los incendios, brindar seguridad a la población contra los peligros o daños causados por explosiones y otros siniestros similares.
5. **Calles y Pavimentación:** El trazo y la construcción, ampliación y mantenimiento de las vías públicas es un servicio típicamente municipal que requiere la supervisión directa de la autoridad local, a fin de que las actividades que se realizan en el Municipio no se entorpezcan.
6. **Embelllecimiento y conservación de los poblados y centros urbanos:** Este servicio se ocupa de la realización de obras de conservación y mantenimiento de los centros de población para resguardar su imagen urbana.
7. **Limpia:** Es un servicio público que consiste en la recolección y destino de basura y desechos a fin de preservar el medio, requiere de la colaboración de los vecinos para mantener limpias las calles y los lugares públicos.
8. **Mercados:** Es un servicio por medio del cual la administración municipal proporciona lugares y locales para que se realicen las actividades comerciales bajo condiciones higiénicas para mercancías destinadas al consumo humano.

- 9. Cementerios y Panteones:** Este servicio tiene por objeto proporcionar sitios adecuados para las inhumaciones o incineraciones de cadáveres, implica el cobro de derechos y el mantenimiento de las instalaciones.
- 10. Parques y Jardines:** mediante este servicio público el municipio brinda a sus habitantes lugares de esparcimiento y áreas verdes que operan como pulmones urbanos.
- 11. Rastros:** Al proporcionar este servicio, el municipio se ocupa de vigilar la matanza de los animales que son para el consumo de la población, cuidando que se lleve a cabo en cantidades autorizadas y bajo las condiciones de salubridad e higiene necesarias.

De acuerdo a las necesidades que satisfacen los ayuntamientos mediante la prestación de cierto tipo de servicios públicos, estos se pueden clasificar en los que atienden necesidades:

- Prioritarias.
- De desarrollo urbano.
- De seguridad pública.
- Económicas.
- De asistencia social.

Las necesidades prioritarias son aquellas que no pueden dejarse de atender porque son vitales para la comunidad. Los servicios públicos que las atienden son principalmente los de agua potable, energía eléctrica, de salud, de vivienda y de educación.

Las necesidades de desarrollo urbano son atendidas por los servicios públicos de alcantarillado, banquetas y pavimentación; de alineación y nomenclatura de calles, parques jardines; de viabilidad, transporte urbano, limpia, panteones y rastros.

Las necesidades de seguridad pública de una comunidad comprenden la disponibilidad de una convivencia plena dentro de un ámbito de respeto mutuo,

tanto en lo individual como colectivo, y sobre todo, en lo relativo a sus pertenencias que legalmente correspondan a los miembros de la comunidad. Los servicios públicos que atienden tales necesidades son: seguridad pública y tránsito, rehabilitación penal y protección civil y bomberos.

Las necesidades económicas son aquellas que constituyen la base de la vida comercial de la comunidad y el servicio público típico es el de mercados y centrales de abasto.

Las necesidades de la comunidad en lo relativo a la atención de grupos marginados y minusválidos, ancianos desamparados, así como también niños indigentes y maltratados, se atienden mediante el servicio público de la asistencia social.

## **EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN**

El avance más notable en el desarrollo de un pueblo se encuentra en el campo de la educación, donde las instituciones encargadas de la promoción y difusión de la cultura, las bellas artes y las que salvaguardan el impresionante patrimonio monumental e histórico de la comunidad.

La riqueza patrimonial es una característica de una comunidad que define su personalidad. Herencia creciente de una plural, apasionante y milenaria historia de grandes civilizaciones. El patrimonio cultural es un elemento valorativo que se disfruta, se protege, explora, descubre, estudia, se conserva y se proyecta en su conjunto como herencia a las nuevas generaciones.

### **OBJETIVOS**

- Informar y orientar a los funcionarios municipales sobre los programas, proyectos y acciones específicas en materia de investigación, conservación y difusión del patrimonio cultural que requieren del apoyo de las instancias de gobierno más cercanas a la comunidad.

- Ofrecer lineamientos básicos que fortalezcan al municipio, así como consolidar la política de protección del patrimonio cultural que desarrolla el Instituto de Antropología e Historia.
- Ofrecer a las autoridades de los municipios elementos administrativos, técnicos y jurídicos, necesarios para atender las demandas y necesidades de la comunidad.
- Apoyar el establecimiento de políticas culturales o programas de rescate, conservación y difusión de la arqueología, historia o paleontología de la localidad, siguiendo a los lineamientos de la guía técnica.
- Es importante mencionar que los contenidos de la guía deben ser comprendidos como grandes orientaciones que deben ajustarse a la realidad, valores y aspiraciones sociales de cada región cultural en lo particular.

### **La importancia del municipio en la protección del patrimonio cultural**

El universo que abarca nuestro patrimonio cultural requiere de la participación de los gobiernos municipales y estatales, quienes vinculados con el Instituto de Antropología e Historia mediante Ley respectiva, comparten el reto que presenta la preservación y vigilancia de los sitios arqueológicos y de los monumentos históricos del país.

De esta manera, la participación de los diferentes organismos del sector estatal y municipal juegan un papel importante en la diversificación de las actividades tendientes al fortalecimiento y divulgación del patrimonio nacional.

En este contexto, la acción municipal podrá dar como resultado:

- El incremento de la investigación del patrimonio cultural.
- La mejoría en la planeación cultural.
- El enriquecimiento de la identidad nacional.
- La mejor conservación del patrimonio edificado.
- El fortalecimiento de la sociedad civil.
- Las mayores oportunidades para el desarrollo económico local y regional.

### **Problemas que afectan el patrimonio cultural**

Es un hecho que en los ámbitos locales, o regionales del país aún existen ideas erróneas acerca del patrimonio cultural, en especial sobre ciertos restos arqueológicos o sobre monumentos y construcciones históricas, por lo que continuamente se incurren en violaciones a la Ley, tales como despojos, saqueos, destrucciones de inmuebles, desaparición de archivos u obras de arte, entre otros, que van en detrimento del patrimonio cultural de la comunidad. Esta situación se debe, entre otras muchas, a la falta de una difusión clara y precisa sobre los diversos aspectos del patrimonio cultural. En ello incide el desconocimiento o apatía tanto de medios de comunicación como de autoridades respectivas, y en cierto sentido también se debe a una indiferencia de la sociedad, que padece bajo niveles de educación y a una mayor valoración de otros modelos culturales.

El saqueo o la excavación arqueológica que se hagan sin previo estudio y control del instituto Nacional de Antropología e Historia están fuera de la ley y constituyen un delito. Estas acciones delictivas no sólo atentan contra el patrimonio cultural de la comunidad, sino que destruyen todas las evidencias científicas para lograr su estudio, además de que propician tráfico ilegal, despojo y pérdida de los bienes nacionales.

Las acciones que van en contra del patrimonio cultural, también están sancionadas por acuerdos internacionales y se persiguen en todo aquellos países que pertenecen a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

### **¿Cómo puede participar el gobierno municipal en la protección del patrimonio cultural?**

Por ser materia de los poderes estatales, se propone a los presidentes municipales que sugieran la revisión de las respectivas leyes orgánicas de los municipios, a fin

de introducir o actualizar la legislación asociada a la protección del patrimonio cultural, cubrir posibles lagunas.

### **Reglamentos internos**

En este caso, se sugiere la revisión y actualización de los reglamentos municipales de obras públicas y desarrollo urbano a fin de establecer en ellos con precisión la facultad de custodiar los bienes patrimoniales que no podrán sufrir alteraciones constructivas.

También se podrá incluir la atribución de delimitar zonas protegidas o áreas cuyo crecimiento deba ser controlado de forma que no afecten sitios, monumentos u otros bienes componentes del patrimonio cultural.

### **Fortalecimiento de la administración municipal**

La revisión y, en su caso, actualización de los manuales de organización de las dependencias municipales de cultura, obras públicas y desarrollo urbano, es conveniente para articular y consolidar las funciones de conservación y acrecentamiento del patrimonio existente en el municipio, en esta planeación es necesaria la participación del instituto Hondureño de Antropología e Historia.

### **POLITICA AMBIENTAL**

Con la finalidad de contribuir a una mayor conciencia social, se ha reformado el marco jurídico ambiental con el propósito de precisar la distribución de competencias y atribuciones entre los distintos ámbitos de gobierno; además se ha considerado a la sustentabilidad, como uno de los ejes del desarrollo.

¿Qué es el desarrollo sustentable?

- Según el informe Brundtland ; Es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- Según la ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente ; es el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas, de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El informe Brundtland partió de un diagnóstico mundial, con énfasis en los problemas de la pobreza, el autoritarismo político y la falta de equidad, entre otros aspectos.

Las líneas estratégicas surgidas fueron:

- La erradicación de la pobreza
- El aprovechamiento del territorio
- El desarrollo tecnológico compatible con la realidad social y natural;
- La nueva estrategia económico-social basada en la organización y movilización social
- Y en las reformas del estado.
- Con esta hipótesis, el desarrollo sustentable en un sentido más amplio, tiende a promover las relaciones armoniosas de los seres humanos entre sí y con la naturaleza.

La política ambiental en México y su vinculación con el desarrollo sustentable. La política ambiental en México se ha sumado a diferentes acuerdos internacionales entre ellos tenemos los siguientes:

- El programa sectorial para un nuevo federalismo 2000-2006

Este propone entre varios objetivos, fortalecer las capacidades políticas, institucionales, administrativas y financieras de los gobiernos estatales y municipales para consolidar identidades políticas y facilitar la participación de diversos núcleos de la sociedad civil.

➤ El programa sectorial de medio ambiente 2000-2006

Este incorpora en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la optima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco de desarrollo sustentable.

**La gestión ambiental municipal.**

La protección del medio ambiente es una responsabilidad que debemos compartir los sectores públicos, social y privado. Sin embargo, en el ámbito de la autoridad municipal recae la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades para prevenir, controlar, evitar o atenuar los impactos negativos sobre el medio ambiente. Un municipio considerado como célula básica, reviste especial importancia para la gestión ambiental, ya que territorial y políticamente es donde se presentan los problemas y las oportunidades en la materia y, por lo tanto, es allí donde debe instrumentarse su atención directa e inmediata. De ahí que la gestión ambiental municipal cumpla con una doble función: normativa y operativa, que solamente puede ser desarrollada a través de una planeación sistemática, de acuerdo con tres fases de instrumentación:

Diagnostico → programa /plan de acción → acción específica.

**¿Qué debemos entender por gestión ambiental municipal?**

Puede definirse como el conjunto de actos normativos, operativos y programáticos orientados al manejo ordenado del ambiente y su relación con los factores económicos en el municipio, implica desde la formulación estratégica de políticas públicas ambientales hasta la realización de acciones específicas en la materia. Es

por este efecto, que la gestión ambiental y la planeación deben fundamentarse en el uso eficiente de los recursos.

Los principales cuatro Principios básicos del desarrollo sustentable que deben incorporarse al proceso de gestión ambiental municipal:

1. Protección del medio ambiente
2. Promoción en el municipio de la adopción de tecnologías que conserven y no dañe el medio ambiente
3. Otorgamiento del valor correcto, tanto en lo político como en lo económico y social, que tienen los recursos naturales, en función de las características y prioridades de cada municipio.
4. Propiciar que las acciones de gestión ambiental que emprenda el municipio tengan como base la participación de la comunidad, de las instituciones de investigación y educación superior y de las organizaciones no gubernamentales.

Elementos que conforman el sistema de gestión ambiental municipal:

1. Organizativo: dentro del cual a su vez se encuentran:
  - La transectorización de la gestión ambiental
  - El área operativa en materia ambiental
  - Los mecanismos de participación ciudadana.
2. Jurídico:
  - El banco de política y buen gobierno
  - La transectorización jurídica de la gestión ambiental.
  - El reglamento de protección ambiental
3. Programático:
  - Plan municipal de desarrollo
  - Programa ambiental municipal

### **Proceso de instalación del sistema de gestión ambiental municipal.**

Puede ser considerada como una atribución relativamente nueva para el municipio.

Las etapas del proceso y sus objetivos son:

- Definir los mecanismos y estrategias para la instalación del SIGAM (sistema de gestión ambiental municipal) en el municipio y quienes participaran en el proceso de instalación.
- Elaborar los diagnósticos del marco jurídico-administrativo y de la problemática general del municipio en la materia ambiental.

La segunda etapa, relativa al proceso de operación, se plantea a los siguientes objetivos:

- Adecuar de manera integral el marco jurídico
- Inducir y llevar a cabo el proceso de transectorización de la gestión ambiental.
- Crear la unidad operativa de gestión ambiental
- Elaborar el programa ambiental municipal.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada etapa se recomienda conformar grupos de trabajo. Y tener muy claro los resultados que pueden obtener en cada una de ellas

Para avanzar en el proceso de instalación del SIGAM es imprescindible que la autoridad municipal procure mecanismos de coordinación con otros niveles de gobierno y de concertación con diversos sectores de la sociedad.

### **Marco jurídico de la gestión ambiental municipal.**

Para realizar las diferentes actividades políticas, económicas y sociales en su proceso de desarrollo, el estado cuenta con el régimen jurídico. Junto con leyes reglamentarias sectoriales, como por ejemplo la Ley General Del Equilibrio Ecológico y La Protección al Ambiente. La cual establece en sus más recientes reformas la transferencia de funciones a los municipios.

Descripción del marco jurídico ambiental que rige a los municipios.

En su concepción general está integrado por: federal, estatal, y municipal.

Fundamento jurídico de las atribuciones municipales.

1. Política ambiental
2. Instrumentos de la política ambiental
3. Biodiversidad
4. Aprovechamiento sustentable de los elementos naturales.
5. Protección al ambiente.
6. Participación social e información ambiental
7. Medidas de control seguridad y sanciones.

Instrumentos jurídicos que pueden tener un municipio:

- Ley orgánica municipal
- Bando de policía y buen gobierno
- Reglamento interno del ayuntamiento
- Reglamento municipal de protección ambiental.

### **Elaboración del reglamento municipal de protección ambiental.**

El reglamento de protección ambiental; es el instrumento que regula a nivel integral la gestión ambiental. En el debe quedar claramente especificadas las funciones, las definiciones de los instrumentos que se aplicaran, el alcance y los procedimientos a utilizar para cada caso. Su objetivo es establecer la base jurídica para la convivencia armónica de la sociedad con su entorno y promover el desarrollo sustentable.

Pasos que debe de realizar el gobierno municipal para elaborar su reglamento:

- Analizar el marco legal que rige al gobierno municipal en materia ambiental.
- Estudiar las necesidades y problemas de fondo existentes que requiere atención para su satisfacción y solución.
- Fijar los límites del reglamento para que no contravengan las normas de orden público o jerárquicamente superiores, o en su caso, invada competencia.

- Elaborar un anteproyecto claro, preciso, congruente con la situación y características actuales del municipio y adaptable a los cambios que vive la comunidad.
- Discutir el anteproyecto en sesión de cabildo para hacer las modificaciones pertinentes.
- Consultar a la población para que haga observaciones y en su caso otras propuestas.
- Integrar el documento final estableciendo motivos y fundamentando su contenido
- Someter a probación del cabildo el documento final
- Expedir, promulgar y publicar el nuevo reglamento.

Estructura recomendada para la elaboración del reglamento de protección ambiental:

1. Disposiciones generales
2. Instrumentos de ejecución
3. Sistemas de información y evaluación
4. Los artículos transitorios
5. Sanciones y recursos
6. Participación social y privada.

Este diseño puede variar de acuerdo con las condiciones de cada municipio, asimismo, existen otros elementos a considerar para la elaboración del reglamento como:

- Definir los lineamientos de los instrumentos de la política ambiental que son obligatorios, y los que son prescindibles, conforme a las características y necesidades del municipio.
- Para hacer más eficiente la gestión ambiental se requieren tres elementos: las características del área operativa que será responsable, los recursos humanos especializados con que cuenta el municipio, y los recursos materiales y financieros disponibles.
- Determinar los mecanismos de organización y participación social en los que se podrá apoyar el proceso de gestión ambiental para asegurar la continuidad de los programas que se establezcan en la materia.

- Las alternativas administrativas, tecnológicas, y programáticas para la implementación de los preceptos que se pretende reglamentar.

Aspectos de la política ambiental que deben incluirse en el reglamento

Para que cada uno de los lineamientos de la política ambiental puedan incorporarse en el reglamento de protección ambiental, puedan incorporarse en el reglamento de protección ambiental, deben analizarse de manera independiente, en función de las características del municipio y de los objetivos planteados para el SIGMAN por el ayuntamiento.

Para realizar dicho análisis, pueden adoptarse diversos criterios para el impacto ambiental que son:

- El proponente: es la persona física o moral que pretende desarrollar una obra o actividad que puede causar un desequilibrio ecológico o rebasar los límites establecidos en la normatividad en la materia.
- El elaborador de la manifestación de impacto ambiental: es la persona física o moral con registro de perito o facultado por el estado para elaborar los estudios de impacto ambiental.
- La persona evaluadora competente: federal o estatal, que posee diferentes facultades.

**Cabe resaltar los siguientes aspectos:**

El municipio no está facultado para dictaminar en materia de impacto ambiental, únicamente podrá opinar con relación a una obra o actividad ante la autoridad competente.

En casos de aquellos municipios de mayor envergadura están inmersas en procedimientos administrativo ajenos al municipio, donde no se requiere el otorgamiento de permiso de uso de suelo y construcción, lo más importante será establecer el ara responsable de vincularse con las autoridades federales y estatales para participar en los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, en aquellos municipios donde existen procesos de desarrollo urbano o industriales significativos, se establecerá el mecanismo que permita regular las obras o actividades que pretende desarrollar, sin el pretexto de que los proponentes hicieron lo que quisieron por tener un permiso otorgado por otra autoridad.

En este último caso, el mecanismo jurídico para lograrlo es a través de la vinculación entre reglamentos de protección ambiental y el de construcción, lo que implica definirlo claramente en el proceso de transectorización.

### **Áreas naturales protegidas (ANP)**

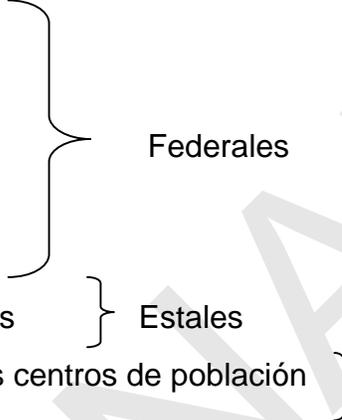
Es una zona de territorio nacional delimitada geográficamente, decretada, regulada, administrada y operada, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación, en ambientes que no han sido alterados significativamente por las actividades humanas, para asegurar el equilibrio y continuidad de los procesos evolutivos y ecológicos.

Crear una zona de preservación ecológica implica que:

- Se tenga claro el objetivo y razón de ser de la misma
- Se delimite geográficamente de una manera precisa
- Se prevea que el uso del suelo existentes no vaya a ocasionar problemas sociales posteriores o , en su caso , los recursos para su expropiación.
- Se elabore el plan de manejo
- Se prevean los mecanismos de participación social
- Se definan esquemas de financiamiento

Todos estos aspectos deben normarse de alguna u otra forma tomando en consideración los lineamientos marcados por el estado.

**Las categorías existentes de las áreas naturales protegidas son:**

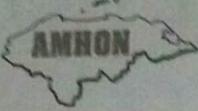
- Reservas de la biósfera
  - Parques nacionales
  - Monumentos naturales
  - Áreas de protección de flora y fauna
  - Santuarios
  - Parques nacionales y reservas estatales
  - Zonas de preservación ecológica de los centros de población
- Federales
- Estales
- Municipales.
- 

## ANEXO 6

### ASPECTOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE CADA MUNICIPIO

- 1) Sistema eficaz de salud
- 2) Sistema moderno de educación
- 3) Generación de fuentes de trabajo
- 4) Sistema vial transitable en todo tiempo
- 5) Sistema de riego
- 6) Sistema integral de energía eléctrica
- 7) Capacidad de gestión municipal
- 8) Sistema seguro de agua potable
- 9) Bienestar familiar y seguridad social
- 10) Sistema de seguridad para personas y bienes
- 11) Protección del medio ambiente
- 12) Vivienda digna
- 13) Capacidad de producción
- 14) Sistema de mercadeo nacional e internacional
- 15) Transformación cultural
- 16) Si el municipio logra desarrollar estos aspectos de manera eficaz y efectiva con toda seguridad habrá prosperidad y bienestar para toda la población; todo depende de una buena calidad de gestión.

## ANEXO 7

 **ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE HONDURAS**

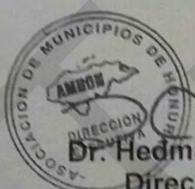
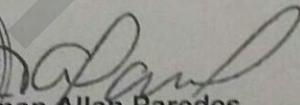
---

### CONSTANCIA

En mi condición de Director Ejecutivo de la **Asociación de Municipios de Honduras AMHON**, hago constar que el Señor **RAFAEL NUÑEZ SOLORZANO**, estudiante de Post Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Honduras, estará apoyando a la Municipalidad de San Antonio, Intibucá, en la elaboración del Plan de Desarrollo Integral Municipal, fundamentado en el concepto de calidad Total.

Y, para los fines que al interesado (a) convenga, se le extiende la presente en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., a los 20 días del mes de Enero de 2009.

Atentamente,

  
  
**Dr. Hedman Allah Paredes**  
Director Ejecutivo

C.c. Archivo

Cotona Reforma, Paseo La Reforma, tres casas para arriba del teatro La Reforma Casa No. 2763 - Tels. PBX (504) 238-2150 (238-5515-238-1769) 238-5528/238-5227 Fax: 238-5133. Apartado Postal No. 3596 - Correo Electronico: [direcutva@amhon.hn](mailto:direcutva@amhon.hn) [agremiada@amhon.hn](mailto:agremiada@amhon.hn) [www.amhon.hn](http://www.amhon.hn) Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.