

**Universidad Nacional Autónoma De Honduras**  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Dirección de Estudio de Postgrado,  
**Maestría en Administración de Empresas**



Tesis

**“Propuesta de un Plan para el Desarrollo Integral sostenible del  
Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá”**

Sustentada por:

**Lic. Pedro Rafael Medina**

Asesor:

**MAE. Wilfredo Irias Henríquez**

Previo a optar al Título de:

**Máster en Administración de Empresas,  
Con orientación en Finanzas**

Tegucigalpa, M.D.C. Honduras, C. A.

noviembre, 2009

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Planteamiento de la Investigación</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Preguntas del Estudio	8
1.4 Objetivos de la investigación	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Justificación del Estudio	9
1.5.1 Aporte y beneficio social del estudio	10
1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio	10
1.5.3 Beneficio metodológico	11
1.6 Alcances y límites de investigación	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Marco de Referencia</b>	<b>12</b>
2.1 Marco Conceptual	12
2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio	12
2.1.2 Teorías que sustentan la investigación	17
2.2 Marco Contextual	19
2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales	19
2.2.2 Estudios sobre el tema a nivel regional, hallazgos principales	26
2.2.3 Estudios sobre el tema a nivel local, hallazgos principales	27
2.2.4 El proceso de la Administración Estratégica	30

2.3 Entorno socio demográfico y medio físico del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá	36
2.4 Variables utilizadas en la investigación	46
2.4.1 Variable dependiente	46
2.4.2 Variable independiente	46
2.4.3 Relación entre las variables	47
2.5 Hipótesis del estudio	47
2.5.1 Hipótesis General	47
2.5.2 Hipótesis Operacionales	47
2.6 Generación de Indicadores	48
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Diseño Metodológico</b>	49
3.1 Definición del tipo de estudio	49
3.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra	49
3.2.1 Técnicas de muestreo	49
3.3 Método para recopilar información	50
3.3.1 Elección de los instrumentos para recopilar información	50
3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento	51
3.3.3 Validación del instrumento	52
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>Elaboración del Informe de la Investigación</b>	53
4.1 Descripción general de la información obtenida	53
4.2 Análisis de la información obtenida	58

4.2.1 Encuesta aplicada a pobladores	58
4.2.2 Encuesta aplicada a los empleados	68
4.3 Análisis de las encuestas efectuadas a los empleados sobre la motivación y satisfacción con el trabajo que realizan	78
4.4 Encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía sobre la Teoría X y Teoría Y	79
4.5 Pronóstico del Municipio de Masaguara	79
4.5.1 Que pasará si la Alcaldía continúa en iguales condiciones	79
4.5.2 Que pasará si se implementa la propuesta	80
4.6 Verificación empírica de la Hipótesis	80
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>Propuesta de Filosofía Municipal</b>	83
5.1 Estrategia General	83
5.2 Filosofía Municipal	84
5.2.1 Visión del Municipio de Masaguara	84
5.2.2 Misión	85
5.2.3 Objetivos Generales	85
5.2.4 Objetivos a corto plazo	87
5.2.5 Metas a largo plazo	89
5.3 Políticas Municipales	90
5.4 Aspectos básicos para el desarrollo del Municipio	92
5.5 Propuesta de Estructura organizacional	93
<b>Conclusiones</b>	94

<b>Recomendaciones</b>	95
<b>Bibliografía</b>	97
<b>Anexos</b>	99
Anexo 1. Ubicación geográfica del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá, Honduras	100
Anexo 2. Entrevista estructurada al Señor Alcalde	101
Anexo 3. Encuesta aplicada para el personal de la Alcaldía	107
Anexo 4. Encuesta aplicada para los pobladores	110
Anexo 5. Encuesta de Motivación	113
Anexo 6. Guía para un buen gobierno municipal	115

## INTRODUCCIÓN

La presente “Propuesta para el Desarrollo Integral del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá” se presenta como requisito, previa opción al Grado de Máster en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas, refleja los resultados de la investigación para el mejoramiento de este municipio y como contribución de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras para el progreso de Honduras.

Bajo el conocimiento y el concepto de desarrollo integral, en respuesta a la situación actual del país producto de varios aspectos inherentes a la globalización y el abandono al que han sido sometidos algunos municipios de Honduras, este documento servirá de base para el fomento del municipio, generando una actitud propositiva tanto en las autoridades municipales como en su población y fuerzas vivas para desarrollar el municipio a través de la identificación y solución de las necesidades reales de la comunidad.

Al aplicar estrategias que le permitan dar una nueva dirección con la participación de los diferentes actores sociales, estos requieren en primer lugar contar con una visión que determine el estado futuro deseado, hacia dónde va el municipio y en el que se describa el estado deseado del mismo dentro de algunos años, así como la importancia de que las autoridades conozcan y estén preparados para decidir una estrategia a largo plazo hasta que conozcan a fondo su municipio para lo cual se desarrollo un diagnostico del término municipal lo que al final nos permite establecer lineamientos estratégicos requeridos para el desarrollo municipal estableciendo una cadena de de priorización de necesidades y proyectos que brinden beneficio a la comunidad.

De igual forma se requiere de la creación de una organización capaz para poder ejecutar las estrategias y requieren que la municipalidad tenga el equipo necesario para ejecutar las diferentes actividades así como contar con un personal talentoso y motivado debidamente capacitado que permitan ejecutar la estrategia.

En el Capítulo I se plantea ampliamente el problema, los objetivos, justificación del estudio, alcances y límites de la investigación.

El Capítulo II es el marco de referencia nos orienta conceptual y contextualmente, tomando como referencia varias teorías que sustentan la investigación así como experiencias de otros países, enfoca las características tanto geográficas, socio demográficas y organizacionales del Municipio de Masaguara.

En el Capítulo III se describe el diseño metodológico mediante la descripción del tipo y área de estudio, instrumento de recolección de datos, universo y muestra y forma de procesamiento de la información.

El Capítulo IV describe gráficamente la información obtenida y nos brinda una visión general mediante la elaboración del informe de la investigación utilizando la técnica FODA e indicadores de sobrevivencia, eficiencia y eficacia y la verificación de las hipótesis planteadas.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de filosofía municipal y el desarrollo integral del Municipio que incluye visión, misión, objetivos a corto y largo plazo, políticas municipales, aspectos básicos para su desarrollo y la propuesta de estructura organizacional. Finalmente conclusiones y recomendaciones.

Este documento servirá como guía al Alcalde de Masaguara para impulsar el desarrollo de su municipio de una manera integral.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 Antecedentes

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), a través de las autoridades de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, con la participación de los estudiantes de las distintas promociones, a partir del año 2007, promoción XIV y XXII y las promociones futuras se han propuesto como objetivo, llevar a la práctica un Proyecto de Desarrollo Nacional basado en el crecimiento de los 18 departamentos de la República de Honduras generando 298 polos de desarrollo en vez del papel utilizada por el estado de favorecer a unos pocos lo cual ha marginado a la mayor parte de los Municipios de Honduras, esta etapa de desarrollo departamental constituye la parte más importante del proyecto de Desarrollo Nacional.

Para cooperar con los Municipios aparte de los efectos de aprendizaje y adquisición de experiencias, en esta primera fase se eligieron los Departamentos de Intibucá y Masaguara y en forma paulatina se irán sumando el resto de los departamentos del país.

Utilizando los recursos humanos y capacidades técnicas, mediante la elaboración de diagnósticos municipales; las autoridades han tomado la decisión de vincularse a un proceso de extensión promoviendo el cambio y la participación en el desarrollo de la comunidad, con la intención de buscar mecanismos junto a las autoridades municipales para mejorar la calidad de vida de cada uno de los habitantes del Municipio de Masaguara, logrando con esto la expansión económica en el país.

Es así que dentro de este contexto la Universidad Nacional Autónoma de Honduras a través de las autoridades de la Maestría en Administración de Empresas inicia un proceso de acercamiento con la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) con el fin de incentivar por medio de esta asociación a las municipalidades de los



departamentos mencionados a participar en este proyecto para la prosperidad de estas comunidades con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, es así que en octubre del año 2008 se inicia el proceso con un viaje a la República de México, con la participación de 23 integrantes de la maestría y 6 alcaldes municipales los que fueron recibidos por la Sociedad Mexicana para la Calidad Total con el objetivo de Conocer fundamentos teóricos sobre la calidad que esta sociedad ha sido capaz de implementar en diferentes Municipalidades de la República Mexicana, logrando así fundar las bases de lo que hoy en día se conoce en México como “Premio Nacional de Calidad para el Desarrollo Rural Municipal”.

Este reconocimiento que se otorga a aquellos municipios que han sido capaces de generar riqueza sostenible para sus habitantes con enfoques de calidad. Dentro de las diferentes actividades que se realizaron se contemplaron visitas a municipios ganadores del premio donde se pudo constatar in situ la gran labor y esfuerzo que realizan para promover el progreso en sus comunidades desde la iniciativa local vinculando a todos los sectores de la comunidad y aprovechando los recursos para su propio crecimiento

Inicialmente en Honduras y específicamente en los Departamentos de Intibucá y Masaguara se pretende realizar una propuesta de Desarrollo desde la perspectiva Municipal, ya que la Constitución de la República en su artículo 294 señala que el territorio nacional hondureño se divide en departamentos y estos a su vez en Municipios autónomos administrados por las corporaciones municipales electas, las que deberán promover el progreso social y económico, así que aprovechando esta estructura de división territorial es que se anhela promover el desarrollo local.

Con la entrada en vigencia de la Ley de Municipalidades se dá inicio a la descentralización del sector público, dotando a los gobiernos municipales con autonomía para el ejercicio de sus funciones abriéndose espacios a los diferentes actores sociales a participar en la toma de decisiones públicas, como la utilización de los recursos asignados al Municipio promoviendo la participación ciudadana por

medio de cabildos abiertos, Consejos departamentales y municipales de desarrollo comunitario, Comisión anti corrupción, ONG´s y otros.

Con la aplicación de la Ley de Municipalidades se logra que el gobierno central asigne recursos a estas comunidades, como la transferencia gubernamental del 5% pero este ha sido un proceso lento y además dichos recursos no son suficientes para lograr el progreso y superación de los habitantes ya que según encuestas en las alcaldías no se da un buen seguimiento al pago de impuestos por la falta de una gestión administrativa, financiera y de ejecución de proyectos específicamente en lo que se refiere a su planificación y parte técnica.

El progreso local juega un papel muy importante en el mejoramiento de calidad de vida de los habitantes del municipio y como efecto el desarrollo nacional, erradicando la pobreza y creando oportunidades para los miembros de la comunidad para que puedan prosperar y tener un futuro mejor, la UNAH con el apoyo de los integrantes de Maestría se ha propuesto ser parte fundamental en este auge municipal.

La división política en los municipios no es más que la estructura organizativa adoptada desde siglos atrás, para descentralizar la autoridad federal o estatal a una autoridad local o municipal. El término municipal que originalmente se conoce, tuvo su origen en la ciudad de la antigua Roma ([www.angelfire.com](http://www.angelfire.com), Editorial Universitaria, 1989). La ciudad fue dividida en 30 distritos que poco a poco fueron perdiendo características locales y en la medida en que el imperio se debilitaba, comenzaron a diferenciarse las funciones del gobierno. Con base jurídica pues, en Roma se inicia el régimen municipal (EDITORIAL UNIVERSITARIA, 1989).

Honduras dentro de su estructura organizativa, divide su territorio en departamentos y estos a su vez en municipios autónomos, como una división política descentralizada, dando a sus pobladores la libertad de elegir sus autoridades locales, quienes tomarán las decisiones sobre la administración de los recursos existentes y

asignados en representación de su comunidad. (Constitución de la República, 1982. p.139).

En Honduras se emite en el año de 1990 la Ley de Municipalidades y del Régimen Político, definiendo el Municipio como “una población o asociación de personas residentes en un término municipal y gobernadas por una municipalidad. El municipio es el territorio al que se extiende la acción administrativa de la municipalidad”.

La nueva Ley de Municipalidades se emitió mediante Decreto 134-90 del 29 de Octubre de 1990, que vino a reemplazar la Ley de 1927, que contempla las facilidades para el reagrupamiento de Municipios. La prioridad que el nuevo marco legal contempla es el de la autonomía y, en lo particular, corresponde a la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) defender la autonomía municipal.

Esta asociación, creada durante el período de la descentralización funcional (a inicio de los años 60's), se convirtió en la década del 90 en defensora de la autonomía, bajo una nueva estrategia que la convierte en intermediaria obligada del Poder Central (Editorial Universitaria, Demuca, 1989). Con las enmiendas y actualización a esta Ley se busca descentralizar la autoridad, canalizar ayudas, fomentar la transparencia de las autoridades locales y crear instituciones que vigilen, integren, asocien, asesoren y canalicen ayuda, ya sea del gobierno central, de instituciones y/o países cooperantes para el desarrollo de las municipalidades de Honduras en general.

Existen algunos municipios que dependen del gobierno central y de ayuda externa (Cooperantes) para promover y ejecutar proyectos de inversión y desarrollo, es por ello que la AMHON, desarrolla entre otros el “Proyecto Integral de Desarrollo Municipal II” (PRIDEMUN II) con la finalidad de mejorar la gobernabilidad y reducir los niveles de pobreza en los Municipios (AMHON, junio 2008).

Las Instituciones estatales vinculadas a las alcaldías están trabajando por brindarles la asistencia técnica necesaria para llevar a cabo proyectos de desarrollo en las comunidades, fomentando la unión de esfuerzos y habilidades de los integrantes del Municipio, dejando a un lado diferencias económicas, políticas y sociales.

Las autoridades municipales tienen responsabilidades que van más allá de realizar una gestión administrativa eficaz, que es la de buscar apoyo a través de la asociación con otras municipalidades, es por ello que, el creciente protagonismo de las municipalidades dentro de la estructura general del Estado, obliga a estas instituciones locales a retomar y readecuar sus objetivos. En este marco, el desarrollo económico local destaca como una de las funciones municipales con mayor repercusión en el bienestar de la ciudadanía. (Demuca.org, 2009).

Actualmente los municipios están trabajando de manera más unificada, esto se sustenta en la creación de la AHMON y de las mancomunidades de zonas y departamentos. En Intibucá existe entre otras, la mancomunidad de municipios fronterizos, formada para intercambiar ayuda mutua a fin de lograr el crecimiento de los mismos.

Uno de los objetivos de la AMHON es la descentralización como medio para alcanzar el desarrollo local. Esto se refuerza cuando en el año 2005, se lleva a cabo un pacto para la descentralización y el desarrollo local, se define como un acuerdo y un compromiso de los partidos políticos, los candidatos presidenciales y la AMHON como representante de los municipios, para asegurar los cambios políticos, legales, administrativos e institucionales que permitan precisar, redefinir y ampliar las competencias de los Gobiernos Municipales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. (AMHON, 2005).

La Descentralización tiene los siguientes objetivos:

1. Eficientar el funcionamiento del Estado.

2. Definir los derechos y deberes de los distintos actores comprometidos con el proceso.
3. Asegurar mayor cobertura y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
4. Garantizar las finanzas, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.
5. Propiciar el desarrollo económico local con equidad.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En Honduras los niveles de pobreza que han alcanzado algunos de los Municipios del Departamento de Intibucá y específicamente Masaguara, han propiciado que diferentes organizaciones y organismos cooperantes a nivel internacional y el gobierno central se muestren interesados en su progreso, apoyando a los gobiernos locales para poder ejecutar los planes de desarrollo socioeconómico sostenibles, brindarles los recursos económicos necesarios y poner en marcha los proyectos recomendados para lograr su progreso. Todo proyecto debiera llevarse a cabo con la participación de las autoridades locales, fuerzas vivas y organizaciones representadas por la población y deben contar con las herramientas necesarias para lograr un alto desarrollo y calidad de vida de sus habitantes.

La Municipalidad de Masaguara mantiene una participación discreta en la solución de sus problemas y es consciente de que sus capacidades institucionales, necesitan ser fortalecidas en aspectos relacionados con la organización y la administración municipal.

## **1.3 Preguntas de Estudio**

- 1) ¿Cuenta el Municipio con la capacidad administrativa necesaria para procurar el desarrollo integral, sostenido y sustentable de todo el territorio municipal?
- 2) ¿Qué factores impiden realmente el proceso de desarrollo integral?
- 3) ¿Cuenta el Municipio con los recursos necesarios para llevar a toda su población a un buen nivel de bienestar social?

- 4) ¿Es posible alcanzar un alto grado de desarrollo fundamentado en calidad total y administración estratégica?
- 5) ¿Qué tanto se protegen en el término municipal los recursos naturales?
- 6) ¿Tienen el apoyo los productores por parte de las instituciones financieras y organismos internacionales en asistencia financiera y técnica para llevar a cabo los procesos de producción?
- 7) ¿Se cuenta con la participación ciudadana y el liderazgo municipal para empezar a impulsar un efectivo proceso de desarrollo?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar, previo diagnóstico, una propuesta para el desarrollo integral del Municipio de Masaguara, en el Departamento de Intibucá, República de Honduras.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1) Efectuar el diagnóstico del Municipio de Masaguara con la participación de las fuerzas vivas, alcalde y vicealcaldes.
- 2) Realizar una propuesta de filosofía municipal: Visión, Misión, Objetivos generales y Políticas que constituya la teoría fundamental para el desarrollo del Municipio.
- 3) Formular las bases para una administración municipal fundamentada en calidad total y en administración estratégica.
- 4) Elaborar un documento que constituya un aporte para el desarrollo integral del Municipio.

## **1.5 Justificación del Estudio**

En el contexto nacional y municipal, dentro de las razones que justifican esta investigación están: la necesidad que tiene Honduras y el Municipio de Masaguara de lograr la prosperidad de todos sus habitantes; el deseo de introducir nuevas fórmulas en la administración municipal que desarrollen su capacidad de gestión y el logro de objetivos esenciales; la urgente necesidad de eliminar las causas reales que generan la pobreza; la exigencia de resaltar todas las deficiencias en los sistemas educativos, salud, falta de empleo y medicamentos entre otros; la urgencia de cambios a lo interno de la Administración Municipal y la interrupción de la costumbre de corrupción y de la falta de interés para combatirlo por parte la población.

### **1.5.1 Aporte y Beneficio Social del Estudio**

Surge la necesidad de orientar las acciones de desarrollo hacia objetivos definidos. Desde esta perspectiva se inicia un proceso cada vez más participativo donde la comunidad y las autoridades buscan alternativas viables, que se puedan llevar a cabo en consenso, la comunidad, autoridades y el sector privado como fuente generadora de ingresos y crecimiento económico. A través de estas alternativas se puede lograr el desarrollo de una comunidad, beneficiando tanto a sus pobladores como al país en general.

La formulación de señalamientos concretos para resolver problemas de pobreza educación, bienestar social, cultura, trabajo, etc.

De esta forma la Corporación Municipal podrá contar con una guía que le permitirá visualizar las necesidades básicas de su población, así como beneficiar a sus habitantes a través de la implementación de nuevos proyectos que lleve a cabo la alcaldía.



### **1.5.2 Aportes a otras Áreas de Estudio**

El estudio además de brindar una visión muy amplia del municipio y de sus líneas de acción a futuro, procura a su vez ser una fuente de consulta que sirva para realizar investigaciones más profundas en el campo del desarrollo de municipal.

Será un aporte importante para las diferentes Organizaciones que están trabajando en el municipio y para las que deseen ocuparse de áreas como la educación, salud, nutrición, producción y atención a los problemas prioritarios de los pobladores entre otros. Como consecuencia, serán beneficiados profesionales de las áreas de la medicina, psicología, psiquiatría, trabajadores sociales, promotores sociales, promotores en salud, maestros de educación y de otras áreas que tengan como propósito, mejorar el nivel de vida de la población.

### **1.5.3 Beneficio Metodológico**

Involucrar a los actores principales a fin de efectuar un diagnóstico lo más cercano a la realidad, lo que servirá para tomar decisiones fundamentales y contar con un documento que detalle mejores formas para administrar y lograr los objetivos planeados por la Municipalidad.

## **1.6 Alcances y Límites de Investigación**

El presente trabajo de investigación se desarrollara en el Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá ubicado en la zona Sur Oeste de Honduras, iniciando en el mes Octubre del 2008 y culminando en el mes de Agosto del 2009, con la elaboración de la propuesta del Plan de desarrollo Integral de la Alcaldía de Masaguara.

Dimensión espacial: Municipio de Masaguara Departamento de Intibucá

Dimensión temporal: 10 años (2009 – 2019)

Unidades a investigar:

- ❖ Habitantes del municipio.
- ❖ Alcaldía Municipal de Masaguara.

- ❖ Personas especializadas en el tema.

Fuentes de información:

Primarias: son las que ofrecen material para realizar observaciones directas de un hecho En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

Entrevista al Alcalde Municipal de Masaguara, encuesta a empleados de la alcaldía y entrevista a las fuerzas vivas.

Secundarias: usualmente son investigaciones anteriores, revistas, estadísticas nacionales, sitios web, informes realizados por la AMHON.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. Marco Conceptual de la Investigación**

##### **2.1.1 Definición y conceptos más utilizados en el estudio**

Para la mejor comprensión del presente estudio es importante tener presente conceptos relativos al tema y para mayor claridad nos preguntamos ¿Qué es la Administración Municipal?

Es la encargada de velar por los intereses de un municipio. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

A diferencia de la Administración Estratégica que es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social. Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables. (Nosnik y Rebeil, 2006).

Otros conceptos utilizados son:

- 1) Utilización del ciclo administrativo a muy largo plazo con vista a emplearse en los 50 años siguientes. Proceso utilizado con fines específicos.
- 2) Abuso de poder: mal uso que hace un funcionario público de la autoridad o facultades de que está investido, como por ejemplo emitir resoluciones contrarias a la constitución o las leyes.(Diccionario Municipal AMHON)
- 3) Alcalde: es la persona electa para ese cargo, siendo la autoridad máxima autoridad ejecutiva municipal; dirige la acción de las actividades municipales, coordina su ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y vela

- por el efectivo cumplimiento de estos, así como por la inclusión en tales programas de las demandas de su población. (diccionario municipal AMHON )
- 4) Alcaldes auxiliares: son representantes del alcalde y sirven de enlace entre barrios y aldeas con la corporación municipal. ([www.femica.org/diccionario](http://www.femica.org/diccionario)).
  - 5) Cabildo abierto: es una figura histórica heredada de la colonia y representa una instancia de consulta y participación ciudadana en las decisiones del gobierno local para determinar necesidades, proyectos, planes, presupuestos, informes, etc.- es una reunión de vecinos del municipio con su corporación municipal, en el cual se dan espacios para informar, consultar o concertar, entre ambos, con una orientación participativa que procure el desarrollo local. Su objetivo principal es asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas de los municipios. // reunión de las autoridades de gobierno edilicio con los vecinos de un término municipal, con el propósito de servir como medio de comunicación inmediata sobre asuntos de interés general (diccionario municipal AMHON).
  - 6) Calidad total Municipal: No es un fin sino un camino que requiere de trabajo diario de todos, sin importar especialidad, cargo o habilidades. La práctica constante y sistemática de los principios y valores de la calidad son los elementos básicos de la cultura que Honduras requiere.
  - 7) Comuna: se entiende una subdivisión administrativa menor que corresponde a una zona urbana o rural, o mixta. Es equivalente al municipio o consejo u otras instancias de administración local. El origen del nombre y función proviene de la edad media, época en la cual era la designación de las ciudades italianas independientes de un señor feudal. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
  - 8) Control: es el proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias. Administración, una ventaja competitiva. Batean Snell Mc granw Hill.
  - 9) Desarrollo local: proceso por medio del cual se operativizan instrumentos, mecanismos y actividades por parte de los actores de una localidad territorialmente definida. (AMHON).

- 10) Ejecución: es llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización. Administración, una ventaja competitiva. Bateman Snell Mc. Graw Hill. estrategia conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Conceptos de administración estratégica. Fred David. Mc Graw Hill.
- 11) Estrategia: es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro o un determinado fin ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))
- 12) Filosofía Municipal: Describe claramente la misión del municipio, proyecta la visión, de lo que será el municipio en el futuro; desarrolla estrategias con los objetivos y metas que orientan el rumbo que está tomando; establece los principios fundamentales que cimientan los valores éticos sobre los cuales se desarrolla todo el término municipal.
- 13) Inversión: consiste en una serie de erogaciones de efectivo por parte de nacionales, extranjeros y el gobierno, que permiten mejorar la infraestructura, ampliar cobertura de servicios públicos, educativos y sanitarios, y en general mejorar en cuanto a desarrollo humano. Empleándose generalmente con el fin de mejorar la productividad de los trabajadores y eficiencia de la producción de bienes y servicios. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- 14) Infraestructura: acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad el cual está representado por las obras relacionadas con el desarrollo urbano y rural. ([www.definicion.org/infraestructura](http://www.definicion.org/infraestructura)).
- 15) Matriz FODA: es una estructura conceptual par un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas de una organización. Conceptos de administración estratégica. Fred David. Mc Graw Hill.
- 16) Mancomunidad: hace referencia a la asociación libre de municipios, dentro del marco jurídico nacional, que crea una entidad local superior y a la que los municipios asociados delegan parte de las funciones o competencias que la Ley les atribuye, al objeto de que se preste un servicio conjuntamente para todos sus

miembros. Las mancomunidades son formas asociativas de municipios no territoriales y por lo tanto no requieren que los municipios que las componen sean colindantes. Requieren, eso sí, que se fije con claridad el objetivo, que exista un presupuesto propio y unos órganos de gestión igualmente propios y diferenciados de los participantes. (AMHON).

- 17) Matriz de evaluación de factores externos (MEFE): permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal y tecnológica. (Conceptos de administración estratégica. Fred David Mc Graw Hill).
- 18) Matriz de evaluación de factores internos (MEFI): esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Conceptos de Administración Estratégica. Fred David Mc Graw Hill)
- 19) Meta: es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios. [www.monografias.com//](http://www.monografias.com/) es el fin o propósito a que se dirigen las acciones o deseos de una persona. Objetivo de desarrollo a largo plazo al que contribuye un proyecto. Diccionario municipal AMHON.
- 20) Misión: Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Una misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos? (Chiaverato, 2002)
- 21) Misión municipal: significa definir el propósito de existir del municipio. La misión responde a tres preguntas básicas: ¿qué hacemos? ¿para qué lo hacemos? ¿cómo lo hacemos? Diccionario municipal AMHON // enunciado corto que establece el objetivo general o la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

- 22) Municipio: es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias; pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados. El municipio está regido por un órgano colegiado denominado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía o concejo; (AMHON).
- 23) Municipalidad: es el órgano de gobierno y administración del municipio y existen para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente con las facultades otorgadas por la constitución de la república y demás leyes (ley de municipalidades, Decreto número 134-90, pag. 6).
- 24) Objetivos Generales: Grandes pautas a seguir dentro del proceso, que se quiere investigar, estudiar, demostrar o conocer, mientras que los objetivos específicos encierran como se piensa hacer para llegar al objetivo general, serian como pasos a seguir para alcanzar nuestro objetivo mayor.
- 25) Planeación estratégica: es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))
- 26) Premio Nacional de Calidad: Es un reconocimiento otorgado en países como México, que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejoras prácticas de dirección para la calidad total y que por ello representan un modelo a seguir. Es el máximo reconocimiento a las organizaciones que se distinguen por la calidad de su estrategia, su excelencia, operatividad y sus resultados de y sustentabilidad. ([wikipedia.org](http://wikipedia.org))
- 27) Política: Del griego πολιτικός (pronunciación figurada: politikós, «ciudadano», «civil», «relativo al ordenamiento de la ciudad»), es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo. También se define como política a la comunicación dotada de un poder, relación de fuerzas. ([wikipedia.org](http://wikipedia.org))

28) Visión: Declaración permanente cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósitos corporativos, ámbito de los servicios a prestar, marco conceptual que regula las relaciones entre la municipalidad y su comunidad; y declara los objetivos amplios de desempeño del municipio a futuro. (Plan de Arbitrios Municipalidad del Distrito Central, 2008).

### **2.1.2 Teorías que Sustentan la Investigación**

La presente investigación se basa en el desarrollo municipal, sustentada en las teorías del proceso administrativo de Henry Fayol, las Teorías de la X y Y de Douglas Mac Gregor, de la motivación de Abraham Maslow, de Calidad de Edward Deming, los modelos de la Sociedad Mexicana para la calidad total. Esto se centra en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida humana en el ámbito local, en la posición de que indudablemente ocupan las personas jurídicas al no poseer capacidad de actuar, de hecho, necesitan que sus miembros actúen en representación y puedan integrarse para poder desempeñar su función pública como ser el Estado, la Iglesia, los Municipios y otros entes regionales. (ecoportal.net, muñoz, arce, 2007, p.1-4, p.1-6).

De esta manera el desarrollo local, tiene sus bases en la unión de todos las personas involucrados en un municipio o en toda organización que se plantea sus metas y objetivos, como fuente de cambio permanente para el bienestar social y económico de un país.

Desde otra perspectiva nos acercamos a otra definición de desarrollo, tal es el "otro desarrollo" propuesto por Max Neef y Quiroga. Las necesidades humanas y la concepción en su conjunto de pobreza, son muy coincidentes con el concepto de desarrollo al que nos aproximamos: La creación y existencia de las condiciones culturales, espirituales, sociales, económicas, científicas y políticas que permitan a las personas y a la sociedad, la capacidad de perfeccionamiento y autorealización.



En una perspectiva de construcción social el Desarrollo Local debería constituirse en un instrumento fundamental de carácter orientador y conductor respecto de las soluciones propuestas como estrategias de superación de la pobreza. Hemos dicho que en definitiva el Desarrollo Local es la organización de una comunidad en torno a un plan de desarrollo territorial.

Plan de Desarrollo Local (P.D.L.): es un instrumento de gestión útil para propulsar el desarrollo social de una comunidad rural, un barrio marginal, o cualquier otra comunidad que tenga una integración y unidad de propósitos generales. (Wikipedia)

### **Razones para su formulación**

- 1) El P.D.L. es un instrumento válido en una comunidad cuando se emprende un programa destinado a:
  - a) Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población objetivo, rompiendo las dinámicas de marginalización y con énfasis en la población más desprotegida como la niñez, las mujeres y la juventud;
  - b) Aportar a la consolidación del tejido social del barriol, aplicando una metodología de participación activa, interinstitucional, y comunitaria
- 2) Dar continuidad y sostenibilidad a la inversión realizada si la hubiera. Mantener las acciones y la participación más allá de la vida de un programa, que siempre tiene una vida limitada en el tiempo.
- 3) La comunidad considerada requiere de la participación organizada de sus ciudadanos para mejorar su calidad de vida.

El P.D.L. se sustenta en acciones de autogestión donde las organizaciones existentes y las que se establecieron juegan un papel predominante, pues ellas tendrán la responsabilidad de organizar, promover, ejecutar, coordinar o gestionar las acciones que permiten alcanzar las metas. Se trata de acciones sencillas, posibles de realizar, pero que al hacerlas en forma colectiva, organizada y continua dan como resultado un entorno limpio, saludable, hermoso por voluntad de sus ciudadanos y liderados por sus organizaciones. En el P.D.L., cada una de las organizaciones comunitarias de base o de segundo nivel siempre tiene una tarea que hacer, ya sea porque la asumen directamente o porque son parte de un

Grupo de Trabajo o de un Comité de Coordinación. En definitiva, el P.D.L. es una nueva prueba para mostrar el nivel de desarrollo y la capacidad de gestión que tienen las organizaciones populares.

- 4) Facilitar y potenciar el trabajo interinstitucional, si bien el PDL se sustenta en las de la comunidad. El P.D.L. requiere una fraterna relación entre los operadores públicos y privados y las organizaciones comunitarias, trabajando para alcanzar objetivos comunes que son parte de la responsabilidad o el compromiso legal o social de una determinada institución.
- 5) Empezar nuevas acciones para alcanzar nuevas metas, no solo basta darle sostenibilidad a la inversión realizada, hay que avanzar hacia nuevos objetivos cada vez mas amplios, pero avanzar de manera segura, diseñando metas accesibles, fijándole tiempos adecuados, con el convencimiento de que cada vez que se realiza, de manera planificada y ordenada, una acción y se alcanza una meta, se desarrollan más las capacidades locales y consecuentemente se esta mejor preparados para ser forjadores de nuevas metas.
- 6) Sistematizar y socializar la experiencia dedesarrollada en la comunidad. Todo el proceso de desarrollo que ha alcanzado por la comunidad con su P.D.L., hay que sistematizarlo, saber qué lecciones se han aprendido, qué errores se han cometido y qué no se debe repetir. Las vivencias significativas que surgieron en el proceso de formulación del Plan hay que socializarlas; por ello, y con bastante detalle se describe el proceso de formulación del Plan. (Wikipedia, *plan* de desarrollo local).

## **2.2 Marco Contextual**

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

Siendo el desarrollo local, el propósito que se persigue en las municipalidades, regiones y países, la experiencia a nivel internacional y los estudios sobre el tema, son muy amplios, algunos hallazgos básicos se comentaran en los presente enunciados:

Marco integrado del desarrollo local: busca proponer el marco general del desarrollo local, con especial referencia a la interacción entre distintos protagonistas y enfoques en el plano local conforme a un programa común de empoderamiento, mejora de la prestación de servicios y la función de gobierno a nivel local y, en última instancia, reducción de la pobreza. Se examinaron los siguientes aspectos:

**2.1.1.1** Los enfoques actuales de las intervenciones en el plano local (mediante ministerios sectoriales, el gobierno local y el apoyo directo a las comunidades);

**2.1.1.2** Las asociaciones no aprovechadas y las tensiones entre ellas que estén pendientes de solución;

**2.1.1.3** Una perspectiva integrada que se basa en las respectivas ventajas de cada uno de los enfoques del desarrollo local.

La colaboración urbana y rural en pro del desarrollo local incluye aspectos principales tales como:

- 1) Responsabilidad compartida: la función que desempeñan los gobiernos locales en la promoción del crecimiento económico de las zonas rurales y urbanas desfavorecidas.
- 2) Uso del marco de desarrollo económico y empresarial rural para el análisis y la acción conjunta: consecuencias para el desarrollo espacial.
- 3) Las ciudades pequeñas como centros de desarrollo económico local: hechos observados en dos estados pobres de la India.

### **La experiencia Italiana**

La industrialización en Italia, es un tema de importancia para el gobierno central y local, la pequeña y mediana industria busca su desarrollo y para ello, resulta evidente que las políticas industriales no puedan limitarse al diseño de un conjunto de incentivos financieros administrados por un reducido número de agentes. Las políticas industriales de hoy son entendidas como una combinación de interacciones entre diversos sujetos, tanto públicos como privados, y operativos a diversos niveles: regional, nacional y europeo. La necesidad de integrar las políticas

macro con las políticas micro que se dirijan tanto a empresas individuales como a grupos de empresas está asumiendo también cada vez mayor importancia.

Esto se traduce en políticas que apuntan a poner a disposición de las pymes, no solo los recursos financieros, sino recursos no financieros para la innovación (tecnológica e informativa en particular), que permitan a las empresas seleccionar las estrategias competitivas para aumentar sus márgenes de éxito. Estas medidas han tenido su origen en la fragmentación de los instrumentos de las políticas industrial y laboral de finales de los años '70. En aquellos años la responsabilidad de la capacitación laboral fue atribuida a las regiones, pero se mantuvo la responsabilidad de la política industrial a nivel central.

El efecto paralizante de esta dicotomía se manifestó en la década de los años '80, cuando se hizo evidente que en Italia carecía completamente de una acción gubernamental finalizada a la creación de servicios de apoyo a las pymes para competir en mercados cada vez mas unificados. (Wikipedia).

En las regiones menos desarrolladas se ha puesto, además, el problema de las debilidades de las instituciones locales, que por décadas han delegado tales políticas a las intervenciones del gobierno central. Se considera de vital importancia desarrollar un serio programa de desarrollo de los recursos humanos basado en la difusión de un know-how (del inglés Saber hacer) práctico.

En los años '90 el debate italiano sobre las políticas e instrumentos para el desarrollo local se ha centrado en la necesidad de hacer una síntesis, de integrar los instrumentos financieros con los servicios empresariales. De ahí el surgimiento de la temática sobre las agencias de desarrollo local. (Banco Interamericano de Desarrollo, Desarrollo económico local, 30 de octubre de 2001, Italia. [www.iadb.org](http://www.iadb.org))

### **El desarrollo local sostenible en Japón**

La experiencia japonesa está basada en el desarrollo participativo, denominado KAIZEN que quiere decir “Cambio para Mejorar”. A continuación se presenta un

breve resumen del proyecto “KAIZEN” japonés, denominado Proyecto de Mejoramiento de la Condición de Vida en Japón:

- 1) Iniciativa Política: “El proyecto de Mejoramiento de la condición de vida en área rural
- 2) Mensaje del Gobierno (Sencillo y claro): Para que tenga mejor vida en el campo; Producción y mejores condiciones de vida!, las dos partes se comprometen mutuamente
- 3) Sujeto: Las mujeres viven en el área rural, particularmente las esposas jóvenes
- 4) Lema o slogan: “Crear productores que puedan planificar y participar”
- 5) Resultados esperados: “El cambio de la situación y la mentalidad de los productores” por racionalización practica y esfuerzos de ellos mismo.
- 6) Metodología: a. Creación del sistema de extensión del mejoramiento de la condición de vida, b. Formulación del grupo con la participación de las mujeres.
- 7) Operación en el Campo: Las extensionistas tomaron el liderazgo al inicio pero poco a poco entregaron su función a los productores. El punto más importante era la “creación de amistad y confianza” entre las extensionistas y los productores. El Trabajo de las extensionistas era:
  - a. Visita a las comunidades (Diagnóstico participativo, Informe del estudio y resultados del tema,
  - b. Explicación del concepto KAIZEN, dando charlas, participación en reuniones, exposiciones y ferias,
  - c. Realización de viajes de aprendizaje a comunidades avanzadas,
  - d. Capacitaciones de las técnicas para mejoramiento de las condiciones de vida,
  - e. Presentación de los recursos externos financieros, técnicas

**Respuesta de los productores mediante la Participación y aceptación:**

- a. Cooperación en las investigaciones y estudios
- b. Ejecución de las técnicas de mejoramiento de las condiciones de vida al nivel del hogar y comunidad
- c. Formulación del grupo para mejoramiento de la vida

- d. Racionalización de los trabajos domésticos con eficiencia
- e. Creación del fondo de grupo
- f. Mejoramiento de la nutrición familiar a través del cultivo de hortalizas (mini-proyectos)
- g. Trabajo comunitario (Reuniones)
- h. Participación en la cocina comunitaria durante la temporada de mayor actividad en el trabajo de campo.

El Proyecto de mejoramiento de la condición de vida en Japón nos brinda una lección cuando realizamos el proyecto para el desarrollo rural.

- a. Identificación del tema por la necesidad de los productores de manera participativa
- b. Toma de decisiones en consenso
- c. Adoptar el concepto de “KAIZEN”, acumulación de las experiencias
- d. El nivel de la intervención del servicio público en el desarrollo rural

Este proceso no puede realizarse solo por los productores, se necesita se involucre el sector gubernamental que debe mejorar en Honduras como facilitador y apoyo. (Sub-secretaria de Planificación y Programación, Desarrollo Participativo, Guatemala 20 de marzo de 2007, [www.aguabeja.org.gt](http://www.aguabeja.org.gt))

### **Experiencias en México**

El sector rural mexicano presenta características heterogéneas en sus niveles de desarrollo y productividad, que rebasa con mucho el ámbito estrictamente agropecuario, donde las áreas de oportunidad además de generar el aprovisionamiento de alimentos y materias primas a la sociedad mexicana, generar divisas por su dinámica exportadora y mantener la cuarta parte de la sociedad en sus territorios; incluyen una gran diversidad de actividades, acondicionamiento y transformación de las estructuras productivas, de valor agregado, tecnológicas, organizacionales y administrativas; situación reconocida en el Plan Nacional de

Desarrollo 2007–2012 que lo define como un sector estratégico y prioritario para el país.

El ordenamiento establecido por la Ley de Desarrollo Rural Sustentable para atender en México lo rural con un enfoque integral, sustentable, territorial, participativo y descentralizado, le otorga facultades a los Municipios para participar en el fomento de las acciones de desarrollo rural, ha permitido desencadenar procesos de desarrollo rural fincados en lo local, en el que juegan un papel protagónico los gobiernos municipales en la atención de sus territorios.

Algunas acciones de desarrollo rural, desde la SAGARPA, se llevan a cabo a través de acercar información, presupuestos, capacitación, intercambio de experiencias, etc., que potencien la participación de los ayuntamientos en el fomento del desarrollo rural, junto con la participación ordenada de la sociedad rural a través de los consejos municipales de desarrollo rural sustentable, propiciando mejores proyectos y mejor enfocados, sobre todo al beneficio de aquellos que más lo necesitan, con mayor transparencia y oportunidad.

En los diferentes encuentros de intercambio de experiencias de Municipios rurales realizados a nivel regional, nacional e internacional, ha quedado claro que en desarrollo rural municipal se distinguen claramente procesos de: a) planeación y gestión territorial municipal, b) de participación de la sociedad rural, c) de concurrencia de recursos para la concreción de los planes y proyectos; d) creación de una nueva institucionalidad a nivel local.

Con el objeto de continuar el impulso de la participación de los Municipios en el desarrollo rural se considera conveniente inducir espacios de emulación y comparación con parámetros nacionales e internacionales, donde las mejores experiencias municipales sean premiadas.

El premio Nacional para el Desarrollo Rural Municipal se crea con el fin de impulsar la institucionalización y la competitividad de los municipios e inducir espacios de

emulación y comparación entre iguales con parámetros nacionales e internacionales, donde las mejoras experiencias municipales serán premiadas. La descentralización significa compartir responsabilidades con entidades y municipios, transferir funciones, pero también transferir recursos. La descentralización se concreta en la aplicación de las decisiones donde la participación de la gente sea el eje conductor de la política de desarrollo local.

Las instancias que están más cerca de los problemas (los gobiernos municipales y estatales), y quienes viven cotidianamente (los productores rurales y sus familias) son muchas veces, con el apoyo técnico y la información estratégica adecuada, quienes pueden dar una mejor respuesta a sus necesidades.

**Los propósitos principales del Premio Nacional al Desarrollo Rural Municipal, son:**

- a) Identificar y difundir casos ilustrativos de prácticas exitosas relacionadas con planeación, participación ciudadana, gestión y concurrencia de programas, recursos de los gobiernos y la sociedad civil para el desarrollo rural integral.
- b) Aplicar el **Modelo de Desarrollo Rural Municipal**, como base de diagnóstico, evaluación y guía para fortalecer la institucionalidad en el ámbito operativo, administrativo, de desarrollo humano, así como mejorar la competitividad del territorio municipal en relación con otros municipios y mercados en materia de desarrollo rural.
- c) Desarrollar las capacidades de Funcionarios Públicos, Directivos y Consejeros Municipales con prácticas de vanguardia, para fortalecer su liderazgo y formarlos como agentes de cambio al interior del Territorio Municipal.
- d) Promover una cultura de sustentabilidad en los Municipios mexicanos y orientar el uso eficiente de los recursos disponibles, para mejorar la calidad de vida y en los territorios rurales.



### 2.2.2 Estudios sobre el tema a nivel regional, hallazgos principales

El Desarrollo Local ha sido en las últimas décadas un aspecto importante que se ha tratado de implementar en la región, en este sentido Centroamérica ha experimentado grandes avances en lo que respecta a política democrática. Con el fin de evitar que se siga abriendo la brecha de la desigualdad en Centroamérica, región que a su vez posee la peor distribución del ingreso, es así que hoy en día la inequidad sigue siendo el rasgo más notable en la región por encima de las diferencias económicas, culturales o políticas.

La fuerte desigualdad en la distribución de los ingresos en el área centroamericana implica que para reducir la pobreza se requieren mayores tasas de crecimiento económico. Para poder superar la inequidad se requiere de políticas de inversión social que incrementen las capacidades de la población, siendo estos países centroamericanos de los que menos invierten en aspectos de desarrollo social. El poder enfrentar estas grandes desigualdades requiere de instituciones públicas eficientes, capaces de promover el desarrollo y apegadas al estado de derecho.

En lo que respecta a la descentralización y el fortalecimiento municipal desde mediados de los 90, Centroamérica ha dado pasos importantes pero a la vez insuficientes, logrando que los gobiernos municipales tengan autonomía, la que se ha visto limitada por gobiernos locales que no tienen los suficientes recursos para prestar los servicios básicos que los municipios deben prestar.

No obstante la región ha tenido logros importantes como ser la elección democrática de sus autoridades locales, el aumento de la participación ciudadana en los gobiernos locales así como el fortalecimiento de las asociaciones de municipios, a su vez los gobiernos locales han logrado incorporar la participación de la ciudadanía, especialmente en la elaboración participativa de planes de desarrollo, permitiéndoles de esta forma poder conocer de una fuente primaria las necesidades de la comunidad a través de líderes locales.

En casi todos los municipios de los países centroamericanos existe una importante brecha entre los servicios que los municipios están obligados a proveer y los recursos financieros disponibles para ello, en general los gobiernos locales no tienen la estructura y capacidad suficiente para cobrar impuestos, lo que significa que la recaudación local es insignificante para las necesidades de la comunidad, razón por la cual las transferencias que hace el gobierno central a las municipalidades son verdaderamente significativas, no obstante en algunos países de la región estas transferencias son mínimas pero en ese sentido se hacen esfuerzos en incrementar estas transferencias en el marco de los procesos de descentralización.

En toda la región los habitantes perciben que los municipios están mejorando en su desempeño, no obstante uno de los factores que más limitan la capacidad de gestión de las municipalidades son la alta movilidad del personal, la insuficiencia de capacidad técnica y las deficiencias administrativas y de control financiero, con el fin de poder disminuir estas deficiencias y de aumentar su capacidad de gestión y de provisión de servicios las municipalidades se han asociado formando mancomunidades.

### **2.2.3 Estudios sobre el tema a nivel local, hallazgos principales**

#### **El papel de las municipalidades en el Honduras**

En Honduras el creciente protagonismo de las municipalidades dentro de la estructura general del Estado, obliga a estas instituciones locales a retomar y readecuar sus objetivos y acciones desde su rol de dinamizadoras y agentes de desarrollo. En este marco, el desarrollo económico local se destaca como una de las funciones municipales con mayor repercusión sobre el bienestar de la ciudadanía Hondureña.

A nivel político, en Honduras durante las últimas dos décadas las políticas económicas a nivel centroamericano se han concentrado en buscar un ajuste y equilibrio macroeconómico que favorezca el desarrollo de los mercados internos y

que sobre todo promueva el sector exportador. Dado que el reto de estabilidad macroeconómica ha sido controlado en gran medida.

Surge, entonces, una mayor preocupación por las grandes disparidades a nivel territorial del país y la necesidad de promover políticas que promuevan su desarrollo equitativo. A su vez, resulta que en el marco de la economía globalizada y la firma de tratados de libre comercio, se requiere potenciar la competitividad de los territorios basándose en el uso estratégico de sus recursos ambientales, culturales, económicos, institucionales y sociales es una exigencia cada vez mayor. Todo ello requiriendo diseñar políticas que promuevan un desarrollo más sostenible, tanto físico como social. En este contexto, el desarrollo económico local se convierte en una política prioritaria.

La profundización de la democracia en el ámbito municipal en general ha supuesto la introducción de mayores exigencias a los responsables públicos territoriales para presentar programas y propuestas concretas a la ciudadanía en los temas del desarrollo productivo y del empleo a nivel local. El fortalecimiento de la gestión municipal para el desarrollo económico local y la competitividad territorial es una etapa importante en el proceso de desarrollo institucional del país, hacia sistemas y funciones de gobierno más avanzadas.

Las relaciones económicas han sido a través de la historia inherentes a la vida del municipio, sin embargo, en estos tiempos estas relaciones adquieren especial importancia. Por eso el municipio, escenario de la más amplia representación de la vida y convivencia humana, debe convertirse en agente propulsor de la actividad económica en cada uno de ellos. <http://www.demuca.org/municipalidades-desarrollo.html>

En Honduras existe una gran persistencia y profundización de la situación de la pobreza del país. Siendo esta más crítica en la región de occidente, sur de Francisco Morazán y norte de Choluteca. Con el paso del huracán Mitch (1998), el país obtuvo

creciente deterioro ambiental, tanto en el medio urbano como rural y un incremento de la vulnerabilidad ante desastres naturales.

Con el surgimiento de nuevos programas como ser: El Desarrollo Local con Participación Ciudadana, en los municipios se debe de trabajar en un nivel micro (aldeas y caseríos), pasar a trabajar en un nivel municipal y regional (mancomunidades).

Al tener como referencia la comunidad como grupo meta, el territorio pasa a ser, además de un espacio físico, un espacio de relaciones e interrelaciones sociales que considera como actores claves a las municipalidades, la sociedad civil local y las instituciones presentes en ese territorio. Además contempla las articulaciones con actores nacionales del sector público y de los gremios de alcaldes y alcaldesas.

A nivel de contexto general la CCD identifica los grandes desafíos como institución de desarrollo, agrupándolos en tres grandes bloques:

**1) Centralización-descentralización:**

- a. Propuesta clara sobre cuál es el Estado descentralizado que queremos.
- b. Generación de procesos de descentralización a mediano y largo plazo.
- c. Facilitación de la apropiación de los actores locales.
- d. Incidencia en las políticas públicas nacionales.

**2) Desarrollo local**

- a. Desarrollo local produce participación y concertación para fortalecer democracia.
- b. Propuesta: desarrollo local eje del desarrollo nacional.
- c. Propuesta de estrategia nacional para el desarrollo local.
- d. Contribuir a que el debate se abra.
- e. Acompañar los procesos donde estos se están generando.

**3) Participación ciudadana**

- a. Construcción de un nuevo sujeto del desarrollo local.

- b. Factor de articulación y desarrollo de espacios de participación ciudadana.
- c. Promover que los gobiernos locales propicien espacios de participación ciudadana (Juan c. Gómez Sabaini, Maximiliano Geffner mayo 2005).

#### **2.2.4 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 Ducker).

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 cualesquiera ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca 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 para la Municipalidad de Masaguara, es un mapa del futuro del municipio, que proporciona detalles específicos sobre lo que se debe hacer para alcanzar un alto nivel de desarrollo, con un enfoque orientado al bienestar integral de su población en general; la infraestructura que debe desarrollarse en todo término municipal, los medios que facilitarán elevar la producción y productividad; el desarrollo de un mercado con los productos generados en la zona, las capacidades que se planean desarrollar y el tipo de organización que la administración municipal 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 dónde vamos”, el término declaración de la misión, tal y como se suele utilizar, tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa (“quiénes somos y qué hacemos”).

En el caso particular de la Municipalidad de Masaguara, hasta ahora se ha fusionado en uno solo, en otras palabras, la visión estratégica y la misión de futuro, equivalen esencialmente a lo mismo.

Para los fines que se pretenden lograr en el presente estudio, la declaración de misión se maneja en forma separada, estableciendo claramente que es y que hace actualmente la municipalidad. Por otro lado en la visión de futuro, se detalla de manera específica hacia donde se dirige el municipio, los detalles de la misma se establecen en la Propuesta Integral de Desarrollo Municipal.

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

Si bien el papel que desempeña la declaración de la misión municipal, 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 los nuevos cambios que se vislumbran en el horizonte, preparándose de manera anticipada para atender las necesidades y expectativas que surgirán de los usuarios de los servicios que presta la municipalidad.

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

Los objetivos son las metas de desempeño de la municipalidad: 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 municipal en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la municipalidad desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso, ayudan a las autoridades edilicias a tener un seguimiento del progreso de la organización.

## **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 habilidad 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.

## **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 la visión y misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección, trazar 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 municipal 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 municipales a largo plazo de la alcaldía, y/o su estrategia.

Deben revisarse aspectos de la puesta en práctica y ejecución de estrategias, presupuestos, cambios de políticas, reorganización, ajustes de personal, actividades, procesos de trabajos reformados así como 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, treceava edición, pág.4)

### **2.3 Entorno Socio Demográfico y Medio Físico del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá**

#### **Datos Históricos:**

Los Primeros pobladores de Tenambla y Tatumbla lo fundaron en un sitio llamado San Antonio. En el recuento de Población de 1791 era un pueblo del Curato de Chinacla.

Le dieron categoría de Municipio en 1820, perteneciendo al Departamento de La Paz.

En 1883 pasó a formar parte del Departamento de Intibucá. Su nombre significa “Quebrada del Venado”.

El 13 de junio es recordado porque se celebra la feria en honor al patrón San Antonio de Padua.

El Municipio de Masaguara está ubicado en la parte Este del Departamento de Intibucá, con una extensión territorial de 241.46 Km<sup>2</sup>.

En el anexo 1 se muestra la ubicación geográfica del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá, Honduras.

Masaguara desde su fundación hasta la fecha ha tenido un total de 55 Alcaldes Municipales, incluyendo el período actual, de acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal de Masaguara, los que se identifican de la siguiente forma:

### Listado de los últimos 15 alcaldes que ha tenido Masaguara

Tabla No. 1 “Listado de los últimos 15 alcaldes de Masaguara”

Nº.	PERIODO	NOMBRE
41	01/04 1973 al 15/01 1974	Juan Ángel Argueta Argueta
42	15/04 1974 al 20/09 1976	Manuel de Jesús Alvarado M
43	20/09 1976 al 16/04 1979	Juan Luna Trejo
44	16/04 1979 al 30/09 1980	Octavio Alvarado
45	30/09 1980 al 25/01 1982	Martín Montoya Girón
46	25/01 1982 al 10/02 1984	José Hernán Alvarado
47	10/02 1984 al 22/05 1985	Lázaro Martínez Cardona
48	22/05 1985 al 06/09 1985	Mariano Aguirre
49	06/09 1985 al 25/01 1986	Lázaro Martínez Cardona
50	25/01 1986 al 25/01 1990	Juan Pablo López Hernández
51	25/01 1990 al 25/01 1994	Guadalupe Portillo Morales
52	25/01 1994 al 25/01 1998	Mario Vásquez Rodríguez
53	25/01 1998 al 25/01 2002	Lázaro Martínez Cardona
54	25/01 2002 al 25/01 2006	José Gerardo Figueroa Montoya
55	25/01/2006 al 25/01/2010	José Maldonado Girón

Fuente: Alcaldía de Masaguara

## **A. Características Geográficas del Municipio**

### **a.1. Límites y extensión Geográfica**

El Municipio de Masaguara cuenta con un área total de 25,146 Hectáreas y está ubicado al Norte del Departamento de Intibucá. La Cabecera Municipal se encuentra en el extremo Sur del Masaguara de Otoro, al pie de la Montaña de Opalaca, cuenta con un casco urbano conformado por 7 Caseríos, tres Aldeas y 38 Caseríos los que se detallan a continuación:

#### Caseríos del Casco Urbano

Tejera, Sasagua, San Antonio, Arrayanes, Guatateca, Cofradía (Puente la gloria) y Guayabal

#### Aldea de Guasore Centro

Montañuela, El Plan, Copantillo, Aradas, El Naranja y El Zapotillo

#### Aldea de Quiraquira Centro

La Danta, El Tablón, Carnizuelo, Casitas, Campanario # 1, Campanario # 2, San Juanillo, Piedras Gordas, Agua Salada, Peña Blanca, Liquidambal, Piedra Grande, Mozotal, Picacho, Porvenir, Bañaderos, Otatala y Los Quebrachos.

#### Aldea de Lagunetas Centro

Pozo Negro, Cedral, Palo Seco, Encinal, Potreritos, Guaspololo y Horcones.

### **a. 2. Topografía:**

En la mayoría del municipio se da una topografía quebrada considerándose apenas un 30% de parte plana que está ubicada en Masaguara Centro y sus caseríos.

### **a.3 Hidrografía**

Por su ubicación Geográfica el Municipio de Masaguara es bañado por diferentes ríos y quebradas en el que sobresale el río Ulúa, la quebrada de San Miguel, Zulupa y quebrada del pueblo.

#### **a.4 Suelos**

Los Suelos que presenta el Municipio son variables predominando más el de carácter Forestal Agrícola.

Cuenta con una amplia zona de vocación Agrícola cafetalera, ubicada en las Aldeas de Quiraguira, Lagunetas y Guasore.

#### **a.5 Cultivos Anuales**

Estos productos son cultivados por pequeños y medianos agricultores, entre los cuales se destaca la producción de café, cultivo de granos básicos como Maíz, Frijoles, hortalizas frutales, papa, yuca, camote, patate, ayote, en la mayoría de ellos para el consumo y abastecimiento local.

#### **a.6 Tenencia de la tierra**

La mayor parte de las tierras en el Municipio son de propiedad privada las cuales provienen de titulo ejidal y de titulaciones por el INA, quienes poco a poco han ido vendiendo las tierras a los habitantes del Municipio; otra parte de las tierras pertenece a la Municipalidad (Ejidal) y una pequeña parte es Nacional.

#### **a.7 Recurso Agua**

Es un componente primordial para la Vida Humana en si hay un 83% de las comunidades que cuentan con el servicio de agua entubada los que son extraídos de los diferentes ríos y quebradas que bañan el Municipio.

#### **a.8 Bosque tropical seco**

Existe en el municipio Pino, Roble, Encino, pero en poca cantidad ya que en años anteriores hubo una tala inmisericorde del Bosque.

En la actualidad la tala está siendo controlada por los alcaldes auxiliares y la Unidad Municipal Ambiental (UMA).

### **a.9 Recurso Aire**

Los mayores casos de contaminación ambiental se dan por la quema del bosque en la época seca, en los meses de marzo y abril, produciendo gran cantidad de gases con efecto invernadero y que afectan directamente a la salud de los niños y adultos. También el uso de químicos en los cultivos incide para la contaminación del aire.

### **a.10 Clima**

Masaguara como la mayoría de municipios de Honduras posee dos zonas, la zona alta y la zona baja por lo que podemos decir que el clima también está dividido. La zona alta cuenta con clima relativamente fresco no así en la zona baja donde predomina el clima cálido. La temperatura promedio es de 26°C. Los Meses de mayor precipitación pluvial son Julio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre. Los más fríos son Diciembre, Enero y parte de Febrero.

## **B. Características Socio demográficas**

### **b.1 Patrimonio Cultural**

Existen en el Municipio tres iglesias que son de estructura Colonial las que datan de muchos años; así como el edificio Municipal y otros donde funciona el Registro y el y donde el Alcalde Actual ha tenido la sabiduría de someterlos a restauración.

### **b.2 Población según Sexo**

La tabla 2 muestra la distribución de la población según sexo.

Tabla No. 2 “Población de Masaguara según Sexo”

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Hombre	6245	50.2
Mujer	6205	49.8
<b>Total</b>	<b>12,450</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo de Población y Vivienda, Estadísticas y Censos, 2004

Según proyecciones de estadísticas y censos para el año 2009 se estima una población de 16,090 Habitantes de los cuales 8031 son Hombres y 8059 Mujeres.

### **b.3 Aspectos Educativos**

Existen 73 Centros Educativos distribuidos a nivel Comunitario y por niveles de educación de la siguiente forma:

- ❖ 9 Jardines de Niños
- ❖ 21 Escuelas pre básicas oficial rural y urbana
- ❖ 36 Escuelas básicas oficial
- ❖ 2 Centros Básicos
- ❖ 5 Centros Educa todos

La Tabla 3 muestra la cobertura educativa y nivel de alfabetización según la cobertura por grados.

Tabla 3 “Cobertura Educativa y nivel de alfabetización”

Departamento/ Municipio	Tasa de analfabetismo	Cobertura pre básica	Cobertura de 1 a 6 grados	Cobertura de 7 a 9 grados	Cobertura de 10 a 12 grados
Intibucá	28.5	37.3	83	11.7	4.2
Masaguara	45.1	40.2	83.7	5	0.7

Fuente: Censo de Población y Vivienda, Estadísticas y Censos, 2004

### **b.4 Aspectos de Salud**

Masaguara cuenta con 3 Centros de Salud y 3 Unidades Comunitarias de Salud los que están ubicados así:

- ❖ Centro de Salud Masaguara: Atendido por una auxiliar de enfermería y técnico en Salud Ambiental
- ❖ Centro de Salud Potreritos: Atendido por Auxiliar de Enfermería
- ❖ Centro de Salud Quiraguira: Atendido por Auxiliar de Enfermería.
- ❖ Unidad Comunitaria de Salud, Copantillo: Atendida por Voluntarios de Salud



- ❖ Unidad Comunitaria de Salud, Lagunetas: Atendida por Voluntarios de Salud
- ❖ Unidad Comunitaria de Salud, Agua Salada: Atendido Por Voluntarios de Salud

Los Centros de Salud de Masaguara y Potreritos son asistidos eventualmente por Médicos Cubanos que se radican temporalmente en el Municipio.

La Tabla 4 muestra los datos de cobertura de agua potable y saneamiento básico

Tabla 4 “Cobertura de agua potable y saneamiento básico por viviendas”

Departamento/ Municipio	Población en viviendas sin agua potable	Población en viviendas sin saneamiento básico
Intibucá	53,817	70,517
Masaguara	4,595	7,436

Fuente: Censo de Población y Vivienda, Estadísticas y Censos, 2004

### b.5 Vivienda y pobreza.

Según datos registrados en la Corporación Municipal y basada en recientes diagnósticos existen en su totalidad 2550 viviendas. La tabla 5 muestra la distribución de las viviendas de acuerdo con las necesidades básicas insatisfechas.

Tabla 5 “Viviendas con necesidades básicas insatisfechas”

Departamento/ Municipio	Pobreza por Necesidades básicas insatisfechas(NBI)	
	Viviendas con NBI	Viviendas con 2 y mas NBI
Intibucá	21,224	13,390
Masaguara	1,836	1,215

Fuente: Censo de Población y Vivienda, Estadísticas y Censos, 2004

## C. La Administración Municipal

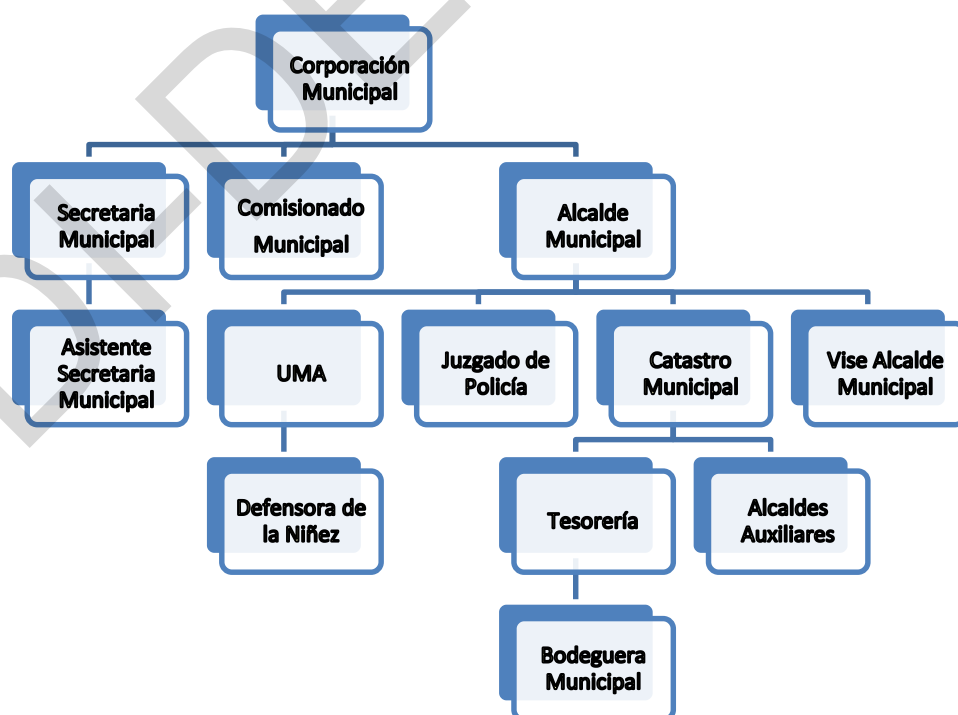
En forma organizativa y administrativa la Municipalidad de Masaguara cuenta con una estructura básica muy consistente para cumplir las metas de recaudación tributaria que bien administrada, permite a las autoridades Municipales hacer inversiones Sociales en Beneficio de las Comunidades. La máxima autoridad del municipio es la Corporación Municipal y tiene las siguientes facultades:

1. Elaboración, Aprobación, Ejecución y Administración de su Presupuesto
2. Planificación, Organización y Administración de los Servicios Públicos Municipales
3. Aprobar con amplias facultades Ordenanzas, Acuerdos, Resoluciones, Disposiciones y Proyectos.
4. Dar participación al Cuerpo de Regidores

### c.1 Organización y Funcionamiento de la Municipalidad:

Está organizada en unidades o departamentos de apoyo como ser: Alcalde, Vice alcalde, Secretaría, Tesorería, Catastro, Juzgado de Policía, Unidad Municipal Ambiental, Unidad Defensora de la Niñez. Ver Organigrama.

Organigrama de la Municipalidad de Masaguara, Intibucá



La Corporación Municipal de Masaguara se encuentra estructurada por un alcalde, un vice alcalde y 6 regidores como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6 “Organización de la Alcaldía de Masaguara”

No.	Nombres y Apellidos	Cargo
1	José Maldonado Girón	Alcalde Municipal
2	Digna Lizeth Montoya	Vice Alcalde
3	José Gerardo Figueroa	Regidor I
4	Juan Francisco Trejo	Regidor II
5	José Melvin Portillo	Regidor III
6	Luis Hernández	Regidor IV
7	José Luis Figueroa	Regidor V
8	Augusto Nolasco	Regidor VI

Fuente: Alcaldía de Masaguara

### **c. 2 El Consejo de Desarrollo Municipal, C. D. M.**

Es una figura que se encuentra en la Municipalidad, como lo establece la Ley de Municipalidades esta debe ser de carácter obligatorio o sea que cada Municipalidad debe tener un C. D. M. y se incorpora con el propósito de ampliar los espacios de participación de los vecinos al Gobierno Municipal. De acuerdo a la ley, este es un Órgano técnico consultivo que contribuye a hacer más transparente la gestión de la Municipalidad, mancomunando esfuerzos y funcionando como asesor para la toma de decisiones.

El mismo debe estar organizado por los representantes de las diversas Organizaciones Comunitarias de la Comunidad, nombrados por la Corporación Municipal, y el número de Miembros no puede ser mayor al número de regidores que tenga la Corporación Municipal, los Miembros del C. D. M. no reciben pago por sus servicios, pero pueden asistir a las sesiones de la Corporación Municipal cuando

sean invitados con derecho a voz pero no a voto. El consejo es presidido por el Alcalde.

### **c.3 El Comisionado Municipal.**

Es una figura nueva establecida en la Ley de Municipalidades, es de elección obligatoria y propuesta por la Sociedad Civil organizada a la Corporación Municipal, la cual de un mínimo de cuatro candidatos propuestos se elige uno siguiendo el procedimiento de Cabildo Abierto. Sus derechos y obligaciones están claramente definidos en la Ley de Municipalidades, Artículo N°. 59 como se detalla

- 1) Velar porque se cumpla la presente Ley, sus Reglamentos y las ordenanzas municipales;
- 2) Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales y derecho a obtener pronta respuesta;
- 3) Velar por el respeto a los derechos humanos, a la comunidad viviente, a la diversidad cultural, la biodiversidad y el ambiente;
- 4) Velar por los intereses de las comunidades y el bien común;
- 5) Coadyuvar en la prestación de servicios de procuración y asistencia social a las personas y sectores vulnerables, tales como: expósitos, ancianos, madres solteras, etnias, minusválidos y demás que se encuentren en situaciones similares.
- 6) Supervisar la ejecución de los subsidios que se otorguen a los patronatos y organizaciones de la sociedad civil y organizada; y,
- 7) Las demás que determine el Reglamento de esta Ley.

Actualmente el Comisionado Municipal de Masaguara es el Señor Julio Portillo.

### **c.4 Los Alcaldes Auxiliares**

Son delegados del Alcalde y funcionan como su representante directo en la jurisdicción que se les asigne, la Corporación los nombra a propuesta del Alcalde, quien a su vez los selecciona de terna propuesta por la sociedad civil Organizada de

su colonia o barrio, aldea o caserío. Sus derechos y responsabilidades están contenidos en la Ley de Municipalidades

### **c.5 Presupuesto**

El presupuesto programado para el año 2009 fue de 1, 570,692.52 de los cuales 1, 356,000 son de transferencia que otorga el gobierno central, la diferencia que son 214,692.52 es la captación de impuestos y otros ingresos que se dan en el municipio. De la totalidad de ingresos globales un 85% es destinado para proyectos de inversión social la diferencia que es un 15% es orientada a salario y otros gastos administrativos.

## **2.4 Variables utilizadas en la investigación**

“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. (Briones, 1996, P. 29)

### **2.4.1 Variable Dependiente**

Se da el nombre de variable dependiente, porque experimenta modificaciones siempre que la variable independiente cambia de valor o modalidad. Por ello, también recibe el nombre de variable efecto (Briones, 1996, p.30). La variable dependiente considerada en esta investigación es: Desarrollo Integral del Municipio de Masaguara, Intibucá.

### **2.4.2 Variable Independiente**

Se da el nombre de variable independiente a la que produce modificaciones en otra variable con la cual está relacionada. Suele designarsele, por ello, como variable causal. (Briones, 1996, p.30)

Las variables independientes consideradas son las siguientes:

$X_1$  = Capacidad de Gestión Municipal

$X_2$  = Filosofía Municipal compartida

$X_3$  = Cooperación Interna (nacionales) y externa (internacionales).

$X_4$  = Recursos del Municipio

$X_5$  = Calidad Total

### 2.4.3 Relación entre las variables: es de tipo correlativa



## 2.5 Hipótesis del estudio

### 2.5.1 Hipótesis General

El municipio de Masaguara posee deficiencias de carácter administrativo que impiden el progreso y el desarrollo del mismo, que a la vez generan pobreza y afectan el bienestar de la población.

### 2.5.2 Hipótesis Operacionales

**2.5.2.1** Las fallas en la administración de Masaguara se producen a lo largo de todo el proceso administrativo.

**2.5.2.2** Las condiciones de atraso y pobreza de Masaguara se deben a falta de liderazgo de sus autoridades y de las fuerzas vivas.

**2.5.2.3** El municipio de Masaguara está en la capacidad de alcanzar nuevos niveles de desarrollo para beneficio directo de su población.

**2.5.2.4** Se cuenta con los recursos necesarios para lograr el desarrollo y el progreso que se requiere.

## 2.6 Generación de Indicadores

Tabla 7 “Indicadores según variable”

Variable	Indicadores
Capacidad de Gestión Municipal	Logros de metas y objetivos mayor al 95%
Filosofía Municipal Compartida	Conocimiento general
Cooperación interna y externa	Numero de organismos cooperantes que brindan apoyo
Recursos del Municipio	Aprovechamiento eficaz de los recursos
Calidad Total	Nueva cultura de calidad

Fuente: El Autor

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Definición del tipo de estudio**

La presente investigación se llevo a cabo en el municipio Masaguara, Departamento de Intibucá, el tipo de estudio utilizado fue descriptivo-analítico, ya que este estudio pretende recolectar información de manera independiente para realizar un análisis de la gestión administrativa de la alcaldía municipal. El análisis permitirá la formulación de futuras estrategias que mejoren las condiciones actuales tomando como puntos claves las necesidades y posibles soluciones a los problemas básicos de la municipalidad.

También se utilizo como herramienta el análisis FODA, considerándose como un método de diagnostico rápido en el que participaron las personas que se consideran como líderes dentro de la comunidad así como personal externo de organizaciones presentes en la comunidad, con el objetivo de ayudar a reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del municipio.

#### **3.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra**

La muestra no fue calculada estadísticamente, se eligió cualitativamente, por las cualidades que posee la muestra que ya fue dada, se decidió elaborarla así porque son los actores (alcalde, empleados de la alcaldía, y fuerzas vivas de la comunidad) involucrados directamente en la gestión del municipio.

##### **3.2.1 Técnicas de muestreo**

En la presente investigación no se siguió un cálculo de la manera tradicional si no que se eligió a líderes de la comunidad ya identificados por ser un tipo de estudio en donde la muestra no es necesario identificarla mediante técnicas de muestreo, si no que la muestra ya está identificada. También se entrevistó y encuestó a los



empleados de la Alcaldía Municipal y representantes de las fuerzas vivas de Masaguara.

La selección de las unidades muestrales a entrevistar fue en el ámbito de alta y media gerencia con la participación del personal operativo de la corporación, así mismo apoyando el proceso de investigación se incorporó la participación de diferentes actores sociales dentro de los que figuran las fuerzas vivas, población, representantes y líderes de las comunidades los que fueron convocados por la municipalidad ya que debido a la gran distancia existente entre las diferentes aldeas y sus caseríos, el convocarlos al cabildo municipal resulta la técnica más favorable que permitió obtener datos representativos de todos los rincones del municipio.

### **3.3 Método para recopilar información**

La información se recopiló a través de entrevistas y encuestas, primeramente al alcalde, a los empleados y funcionarios de la alcaldía, a las fuerzas vivas y pobladores de la comunidad, con el objetivo de obtener los datos, relacionados con la labor desempeñada por la Alcaldía Municipal. También se aplicaron encuestas de motivación a los empleados de la alcaldía. Utilizando la herramienta de Abraham Maslow para determinar los niveles de motivación.

#### **3.3.1 Elección de los instrumentos para recopilar información**

El instrumento de recolección de información utilizado fue la encuesta estructurada la cual se aplicó de la siguiente manera: a los empleados y funcionarios de la alcaldía municipal sobre el proceso administrativo, a las fuerzas vivas para saber el desempeño y la gestión de la alcaldía en general, y a algunos pobladores de la comunidad para conocer el grado de satisfacción por la labor desempeñada por parte de la alcaldía municipal. También se utilizó la entrevista estructurada la cual se aplicó al alcalde.

También se utilizó el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como una herramienta para el análisis estratégico y determinar la situación actual del municipio, con el propósito de elaborar la filosofía municipal, el diagnóstico final y la propuesta de desarrollo del municipio.

### **3.3.2 Procedimientos para diseñar el instrumento**

La encuesta fue estructurada de manera tal que diese respuesta a los objetivos planteados con el fin de obtener información que sirva de base para elaborar la propuesta de desarrollo integral para el municipio. Se realizaron tres tipos de encuesta; para los empleados y funcionarios de la alcaldía incluyendo el vicealcalde, para los habitantes y fuerzas vivas. Para el alcalde se diseñó una entrevista estructurada. (Ver Anexo 2).

Como referencia se utilizaron las herramientas elaboradas por la Promoción XXII de la Maestría en Administración de Empresas de la UNAH.

Los tópicos del instrumento son:

- ❖ Gestión Administrativa de la alcaldía.
- ❖ Cumplimiento de proyectos.
- ❖ Motivación de los empleados.
- ❖ Cumplimiento del plan estratégico.
- ❖ Nivel de compromiso por parte de los empleados con la institución.
- ❖ Grado de satisfacción del desempeño de la alcaldía.

Los tipos de preguntas que se utilizaron fueron:

- ❖ Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas SI o NO
- ❖ Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.
- ❖ Preguntas abiertas: Donde el encuestado brinda respuesta de una manera amplia a las diferentes preguntas.

Las preguntas están elaboradas en orden secuencial a manera de recabar la información necesaria y específica para procesarla en la presente investigación.

### **3.3.3 Validación del instrumento**

Previo a la aplicación de las encuestas se realizó una prueba piloto con un empleado (1 encuesta) de la Alcaldía Municipal de Masaguara, con el objetivo de identificar si con las preguntas contenidas en el instrumento, se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación y verificar que estas no presenten errores o ambigüedades que podrían perjudicar los objetivos del estudio.

Cabe mencionar que este instrumento de recolección de datos ya habían sido utilizados en el mismo estudio pero en diferentes municipios como ser San Marcos de Colón y Marcovia en el Departamento de Choluteca; Ojojona, Sabana Grande, Santa Ana y Valle de Ángeles en el Departamento de Francisco Morazán y Camasca en el Departamento de Intibucá.

## CAPITULO IV

### ELABORACIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Descripción general de la información obtenida

Esta investigación se realiza tomando la información obtenida mediante el uso del método de “Análisis FODA”, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así mismo, las encuestas aplicada al Alcalde del Municipio, a los empleados de la alcaldía municipal, las fuerzas vivas y algunos habitantes de la comunidad.

El Análisis FODA constituye una herramienta para la evaluación de la alcaldía, dicha evaluación permite crear una relación estrecha entre cada una de ellas y así definir estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas y debilidades.

#### **A través del análisis FODA se puede:**

- ❖ Determinar las posibilidades reales que tiene la municipalidad para lograr los objetivos que se han fijado.
- ❖ Que la municipalidad adquiera consciencia de los obstáculos que deberá afrontar.
- ❖ Permite explotar los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

En la convocatoria a la realización del FODA Municipal, se contó con la participación de representantes de diferentes comunidades, “obteniéndose la información básica de la situación actual del municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá, resaltando, que todos sus habitantes están interesados en apoyar y lograr un crecimiento económico y social para el presentes y futuras generaciones.

Los resultados obtenidos del análisis FODA, servirá como base para la elaboración de la propuesta municipal, siendo este método muy objetivo al momento de obtener la información primaria la cual es 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.

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 sus habitantes.
- ❖ **Eficacia:** Son aquellos proyectos y estrategias que se implementaran, constituyen factores que requieren de cambios radicales para que el municipio pueda despegar con éxito hacia el futuro.
- ❖ **Eficiencia:** Son procedimientos a seguir, son factores estratégicos que requieren modificar actuaciones para mejorar el logro de los objetivos municipales.

## Factores Estratégicos Internos, Masaguara

PRIORIZACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Sobrevivencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>2. Existencia de bosque</li> <li>3. Tierra para la agricultura</li> <li>4. El clima es favorable.</li> <li>5. El Río Grande de enorme potencial.</li> <li>6. La sierras de Opalaca al oeste y la de los Montecillos al este componen sus principales dorsales montañosas, conformando la Reserva Natural de Montesillos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay fuentes de empleo</li> <li>2. Tala de bosques e incendios</li> <li>3. Indiferencia por parte de los habitantes del municipio en resolver los problemas del municipio.</li> <li>4. Emigración de la población con cierto nivel de educación</li> <li>5. Aumento constante de la pobreza</li> </ol>
<b>Eficacia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un Plan Estratégico Municipal</li> <li>2. La Ley de Municipalidades</li> <li>3. Existen Centros Educativos de primaria y secundaria (38 en total).</li> <li>4. Transferencias del Gobierno a la Municipalidad</li> <li>5. Acceso a comunicación (Telefonía Móvil)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala Educación, uní docente, falta de alternativas de educación y un alto analfabetismo.</li> <li>2. No hay una participación de todas las fuerzas vivas en la toma de decisiones.</li> <li>3. Viviendas inadecuadas</li> <li>4. Falta de vías de comunicación y las existentes están en mal estado.</li> <li>5. Falta de asistencia técnica en la agricultura</li> <li>6. Venta de madera de manera ilegal</li> <li>7. Hay un conformismo de la población (Somos Pobres)</li> <li>8. Policía no se integra y participa en el desarrollo de la comunidad.</li> </ol>

		9. Falta de explotación de zonas con potencial Turístico.
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay producción de café, maíz, frijoles, papaya, yuca, camote,</li> <li>2. Hay turismo interno y externo</li> <li>3. Cuenta con 73 centros educativos, descritos anteriormente</li> <li>4. Acceso a los medios de comunicación ( telefonía móvil)</li> <li>5. Hay cajas rurales</li> <li>6. Hay centros de salud, clínicas, apoyo de la cruz roja en caso de desastres.</li> </ol> <p>Cuenta con carretera de segunda clase en buen estado, de Jesús de Otoro - Masaguara - la Esperanza (45 Km).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de medicamentos en los centros de salud.</li> <li>2. Falta Instalación de contenedores para depositar la basura.</li> <li>3. Insuficiente presupuesto municipal</li> <li>4. No se aplica el plan estratégico de la municipalidad</li> </ol>

### Factores Estratégicos Externos, Masaguara

Priorización	Oportunidades	Amenazas
Sobrevivencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo humano integral con apoyo externo</li> <li>2. 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. Fenómenos naturales</li> </ol>
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgamiento de préstamos para cultivos por parte de BANADESA</li> <li>2. Obtención de recursos para desarrollo de proyectos de irrigación</li> <li>3. Obtención de apoyo para la construcción de nuevos centros turísticos</li> <li>4. Obtener financiamiento para la construcción de nuevas vías de acceso a las comunidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Injerencia política</li> <li>2. Injerencia de ideas extranjeras perjudiciales en el sector educacional</li> <li>3. Cambio de gobierno, cambia todo a nivel de todos los sectores</li> <li>4. Falta de continuidad en los diferentes proyectos iniciados por ser un año político.</li> </ol>
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener recursos para el mejoramiento en las vías de comunicación</li> <li>2. Proyectos de Organismos Internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huracanes e Inundaciones.</li> <li>2. Plagas que atacan los cultivos</li> </ol>



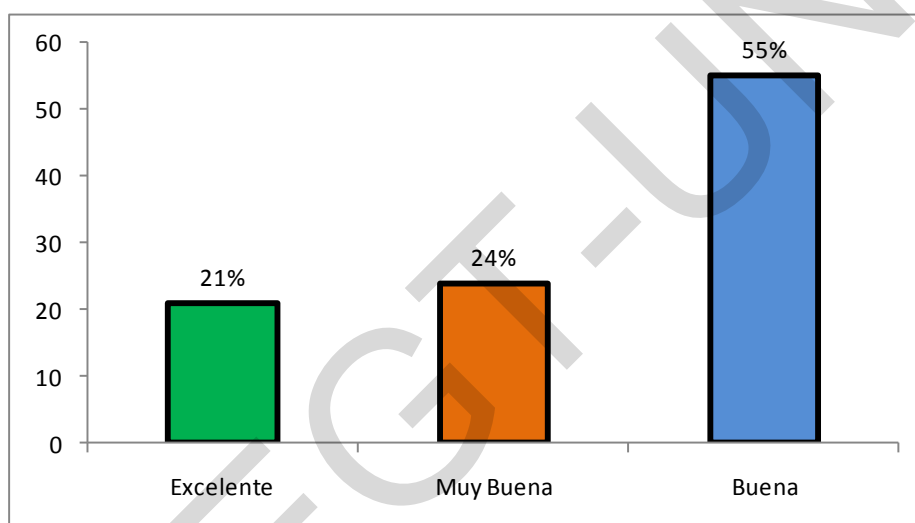
## 4.2 Análisis de la información obtenida

### 4.2.1 Encuesta aplicada a pobladores

A continuación se muestran los gráficos de las encuestas aplicadas a los pobladores, empleados de la alcaldía y fuerzas vivas de Masaguara, Departamento de Intibucá.

Pregunta No. 1 ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal?

Gráfico N° 1 Calificación de la labor del Alcalde

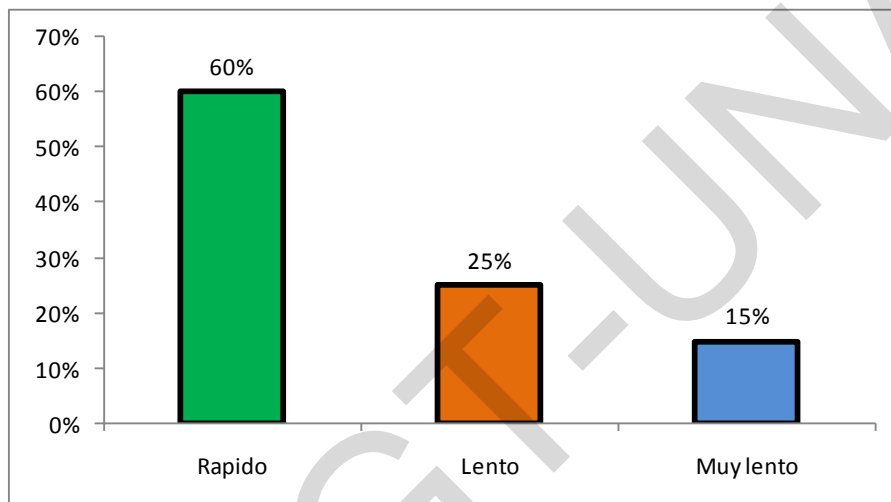


Fuente: Encuesta a la población

Al preguntarles a los habitantes del municipio de Masaguara en el Departamento de Intibucá sobre la labor que realiza la Alcaldía Municipal, el mayor porcentaje lo ocupa con un 55% que opinan que es buena, el 24% opinan que la labor es muy buena, un 21% opinan que la labor es excelente, según estos resultados la labor de la Alcaldía Municipal es bastante aceptada por los habitantes de este lugar tomando en cuenta que ninguna de las personas encuestadas opinaron que la labor era mala. Para continuar con esa percepción de la población, la Alcaldía debería seguir trabajando como lo ha hecho hasta el momento, escuchando las inquietudes de la comunidad y desarrollando una mejor estrategia de comunicación para que la población esté bien informada de la actuación de sus autoridades, y pueda seguir aumentando su calificación

Pregunta 2 ¿Cómo considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía Municipal?

Gráfico N°. 2 Agilidad en la realización de trámites en la Alcaldía de Masaguara



Fuente: Encuesta a la población

La población de Masaguara considera que los trámites que se realizan en la Alcaldía un 60% respondieron que se efectúan con rapidez, un 25% lento y un 15% muy lento.

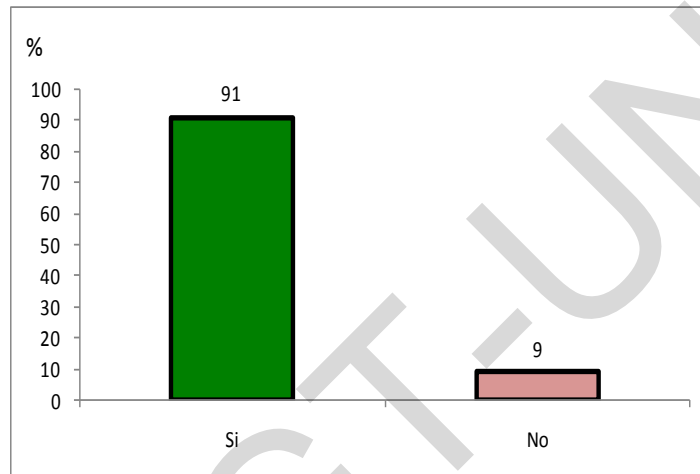
Se puede mejorar la percepción de la población, se le recomienda efectuar un flujograma de los pasos necesarios para los diferentes trámites que se realizan en cada oficina.

Considero que la Alcaldía debería enfocar su atención a fin de agilizar los trámites que realiza la población, ya que el 40 % es de la opinión que son lentos.

Algunos pobladores comentaban que los tramites también se ven influenciados por los colores políticos 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.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que la Alcaldía Municipal brinda la suficiente información para realizar trámites en la misma?

Gráfico N°.3 Ofrecimiento de Información suficiente por parte de empleados de la Alcaldía de Masaguara

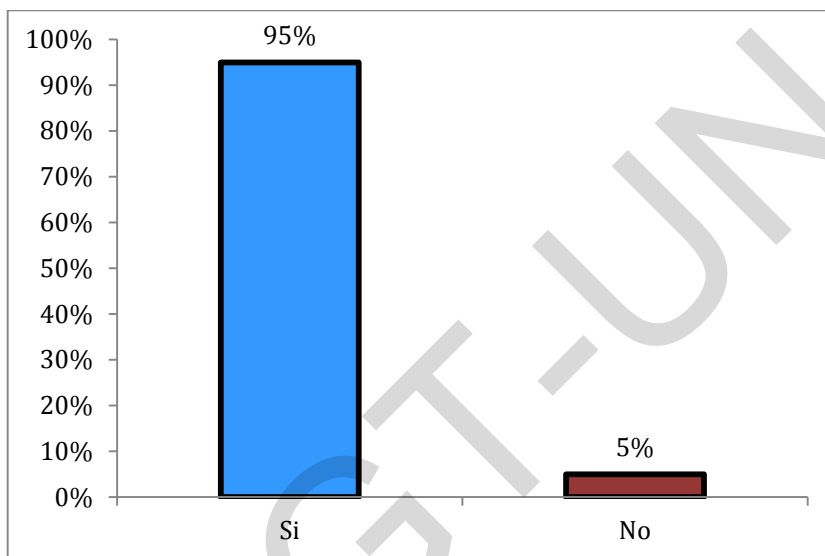


Fuente: Encuesta a la población

La población de Masaguara, considera que los empleados de la Alcaldía en un 91% si brinda la suficiente información, para realizar cualquier trámite, pero el 9% considera que no lo están haciendo. Es aconsejable que la Alcaldía revise los aspectos de comunicación en lo referente a la información que la población necesita conocer para efectuar los diferentes trámites y así poder brindar un excelente servicio.

Pregunta No. 4 ¿Cree usted que la Alcaldía Municipal está mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?

Gráfico N°.4 Mejoramiento de los Procesos por parte de empleados de la Alcaldía de Masaguara



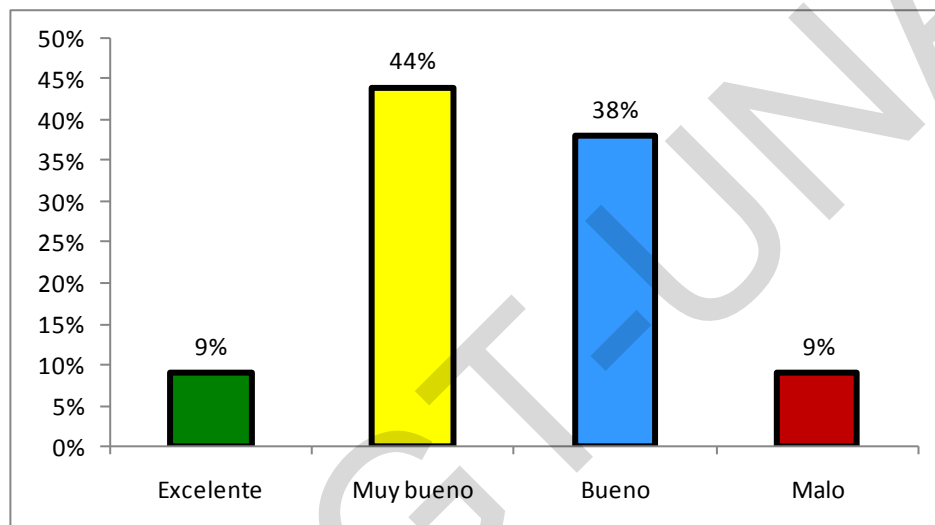
Fuente: Encuesta a la población

El 95% de la población encuestada expresó que la Alcaldía Municipal ha mejorado en los procesos y trámites que favorecen a la comunidad.

El 5% restante considera que no se realiza de manera eficiente, debido a que se da un trato preferencial a cierto grupo de personas, ya sea por favores político o asuntos personales.

Pregunta No.5 ¿Cómo califica usted el interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad?

Gráfico N°.5 Grado de Interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad



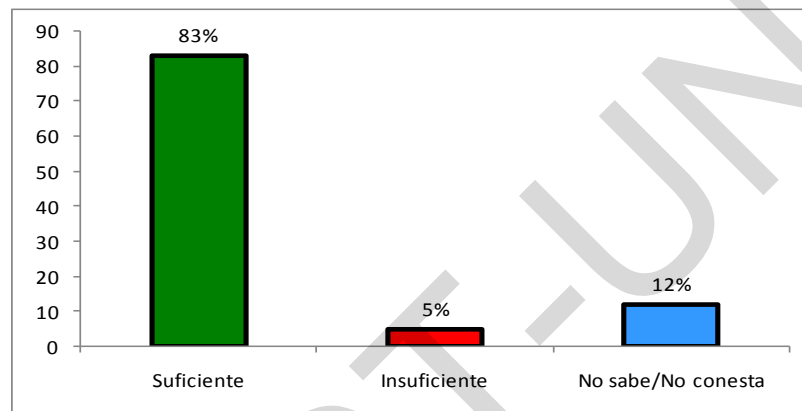
Fuente: Encuesta a la población

El 44% de la población encuestada opinó que el interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad es muy bueno, un 38% opinan que es bueno, un 9% expresaron que es excelente y solamente un 9% piensan que es malo.

Estos resultados reflejan que la Alcaldía Municipal ha orientado esfuerzos para mejorar el deber 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.

Pregunta No. 6 ¿Considera usted que la Alcaldía presta atención a las personas desprotegidas?

Gráfico N°.6 Opinión de la Población sobre el nivel de atención que la Alcaldía presta a las personas desprotegidas

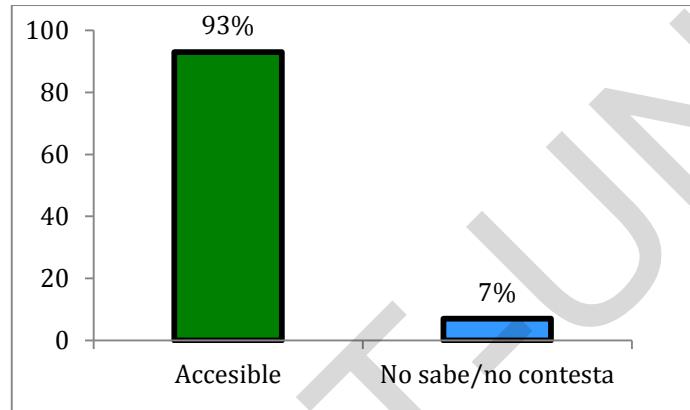


Fuente: Encuesta a la población

Al consultar sobre si la Alcaldía presta atención a las personas más desprotegidas o indigentes, la población considera que un 83% le está prestando la suficiente atención, un 5% dicen que no les prestan la atención suficiente y un 12 % está indeciso.

Pregunta No. 7 ¿Considera que el alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?

Gráfico N°.7 Accesibilidad del alcalde en la Atención de la Población

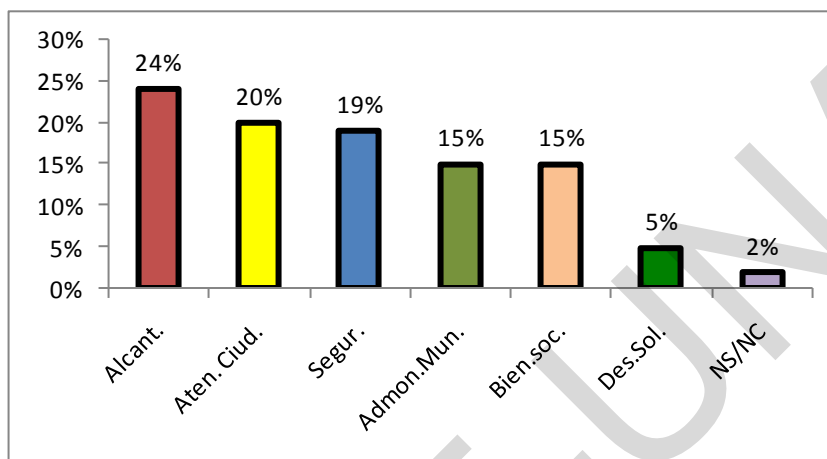


Fuente: Encuesta a la población

El 93% consideran que es accesible, un 7% no sabe o no contesta.

Pregunta No. 8 ¿En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la alcaldía?

Gráfico N°.8 Aspectos a mejorar en la Alcaldía de acuerdo con la opinión de la Población



Fuente: Encuesta a la población

Los aspectos necesarios a mejorar en la alcaldía son:

- ❖ **Alcantarillado:** El 24% de los encuestados piensan que es necesario instalar o mejorar un sistema de alcantarillado en la comunidad.
- ❖ **Atención al ciudadano:** El 20% piensa que debe de haber una atención más personalizada con cada ciudadano.
- ❖ **Seguridad:** Un 19% piensan que hay que mejorar respecto a la seguridad.
- ❖ **Administración municipal:** El 15% de los encuestados piensan que la alcaldía Municipal debe de mejorar en su administración.
- ❖ **Bienestar social:** El 15% revelo que la alcaldía debe de dar más atención en el bienestar social.
- ❖ **Desechos sólidos:** un 5% de los encuestados piensan que es necesario implementar un sistema de recolección de la basura o tren de aseo.
- ❖ **No sabe o no contesta:** el 2% del total de encuestados

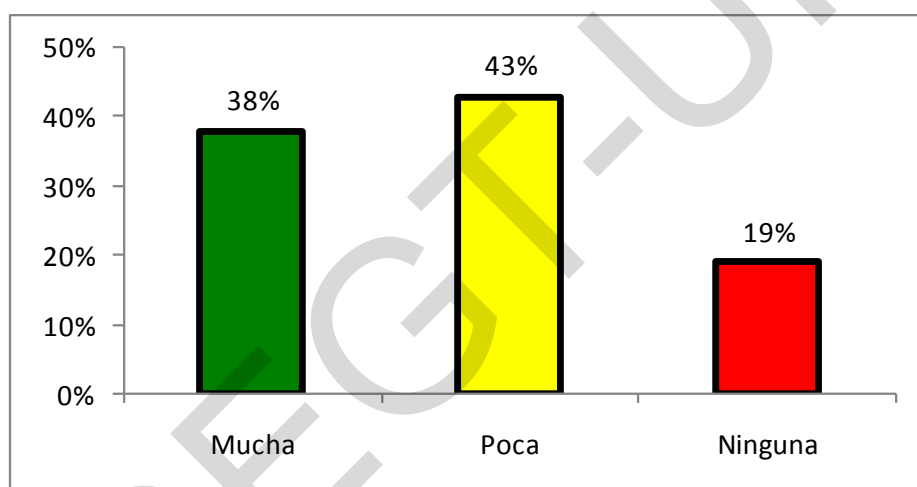
Se deduce que la población no tiene una inclinación o necesidad sentida sobre las prioridades de la comunidad por lo que se debe enfocar en los primeros cinco aspectos,



pero sin descuidar los desechos sólidos ya que es un rubro que puede llegar a influir negativamente sobre todo para la reserva biológica de Montesillos.

Pregunta No. 9 ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?

Gráfico N°.9 Nivel de importancia que la población encuestada opina del pago de impuestos a la Alcaldía



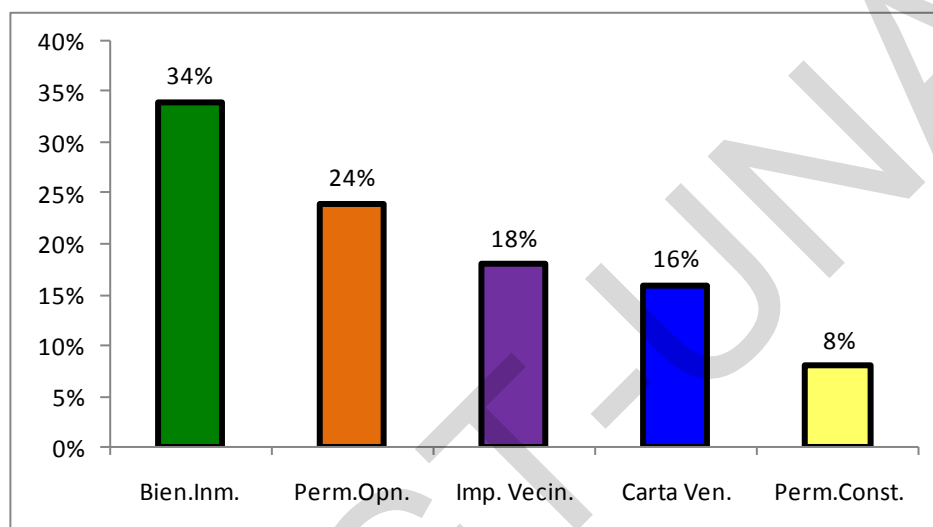
Fuente: Encuesta a la población

De los encuestados el 38% le asignan mucha importancia al pago de impuestos, el 43% le brindan poca importancia y un 19% no le dan ninguna importancia.

Este es uno de los puntos importantes en lo que se debe trabajar a fin de lograr que mas del 95% paguen los impuestos a la Alcaldía para que esta los devuelva a la comunidad en obras.

Pregunta No. 10 ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la Alcaldía Municipal?

Gráfico N°.10 Concepto de Recolección de Impuestos por parte de la Alcaldía



Fuente: Encuesta a la población

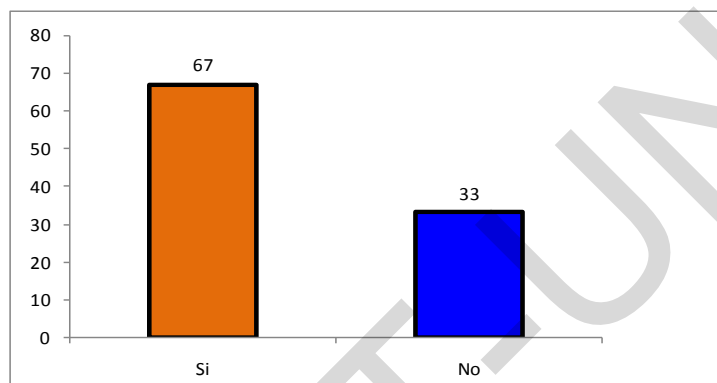
De los encuestados el 34% aportan a la alcaldía en calidad de impuesto de bienes inmuebles, el 24% por permiso de operación, el 18% impuesto vecinal, el 16% por carta de venta y un 8% por permiso para construir. No hay recolección de fondos por concepto de carreteras, bomberos, alcantarillado, energía eléctrica entre otros por lo que es necesario aumentar los servicios para recaudar más fondos y hacer conciencia en la comunidad sobre este tipo de pago, lo cual debe estar contemplado en el Plan de Arbitrios de la Alcaldía.

La Alcaldía Municipal percibe también ingresos por concepto de explotación de recursos naturales, el cual no se ve reflejado debido a que las personas aportantes por este rubro no estaban presentes al momento de aplicar la encuesta.

## 4.2.2 Encuesta aplicada a los empleados

Pregunta No. 1 ¿Conoce usted la misión y la visión de la Alcaldía Municipal?

Gráfico N°.11 Conocimiento de la misión y visión de la Alcaldía por parte de los empleados



Fuente: Encuesta a los empleados

El 67% de los encuestados conocen la Misión y Visión de la Alcaldía y un 33% no la conocen, aunque los empleados teóricamente conozcan la misión y la visión no todos la ponen en práctica y tampoco comprenden lo que significa la visión para el futuro del municipio.

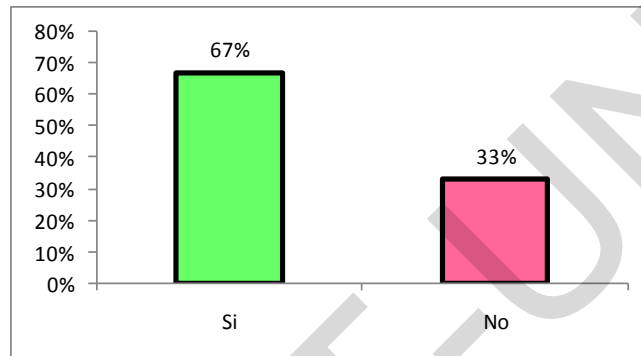
El conocimiento por parte de los empleados de la misión y la visión representa una ventaja competitiva para el mejoramiento del proceso administrativo, teóricamente eso es lo que se asume.

Cuando todos los empleados compartan la Misión y Visión de una empresa se facilita el logro de sus objetivos ya que al estar consientes del rumbo trazado, contribuye positivamente en la buena administración y eficiencia de la labor de los empleados.

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 posea estos aspectos como parte de su filosofía municipal.

Pregunta No. 2 ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos estratégicos de la Alcaldía?

Gráfico N°.12 Participación activa del Personal en la elaboración de los planes operativos estratégicos de la Alcaldía



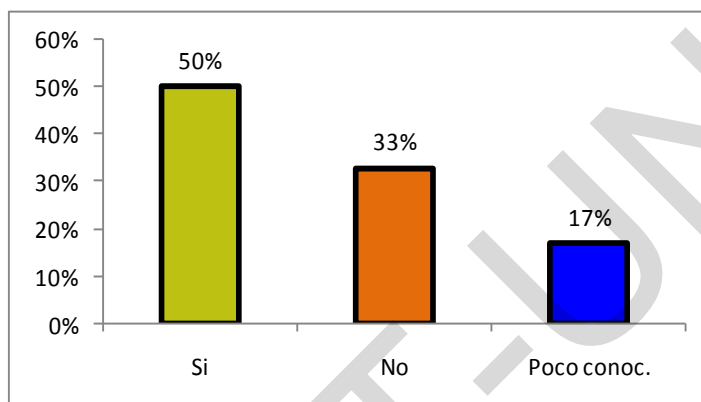
Fuente: Encuesta a los empleados

Se considera que un 67% de los empleados participa en la elaboración de planes operativos y estratégicos y un 33% no está participando.

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 poseen las bases para efectuar un trabajo en equipo por el logro de metas y objetivos en común y por ende, estarían más motivados si se tomaran en cuenta y participaran en la elaboración de los mismos con nuevas ideas, las que a su vez pueden generar un nuevo proyecto para bien de toda la comunidad y el crecimiento del país.

Pregunta No.3 ¿Conoce usted las estrategias, metas y objetivos de la alcaldía?

Gráfico N°.13 Conocimiento de las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía



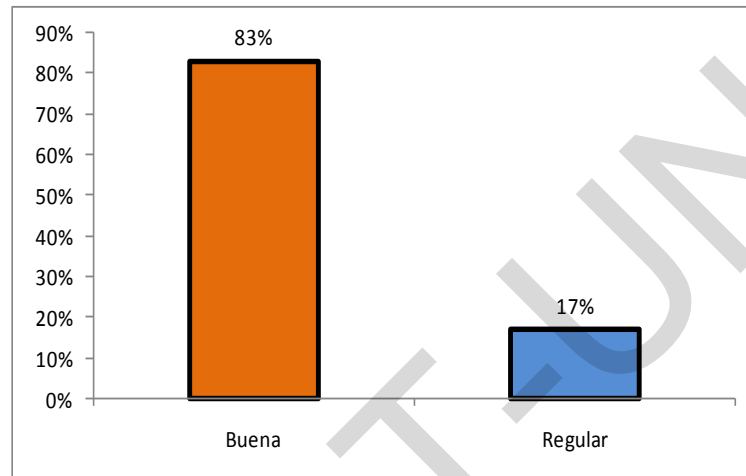
Fuente: Encuesta a los empleados

Al consultar a los empleados si conocen las estrategias de las metas y objetivos de la Alcaldía un 50% las conocen, un 33% no las conocen y el 17% manifiestan que muy poco lo cual es preocupante ya que el desconocimiento de ello conlleva a que la municipalidad no cumpla con sus funciones a cabalidad.

Si todos conocieran la actividad real y razón de ser de la Alcaldía se haría mejor trabajo en equipo y de esta forma se lograría que todos trabajen por un bien común.

Pregunta No.4 ¿Cómo considera usted que se practica la comunicación al interior de la Alcaldía?

Grafico N°. 14 Comunicación al interno de la Alcaldía



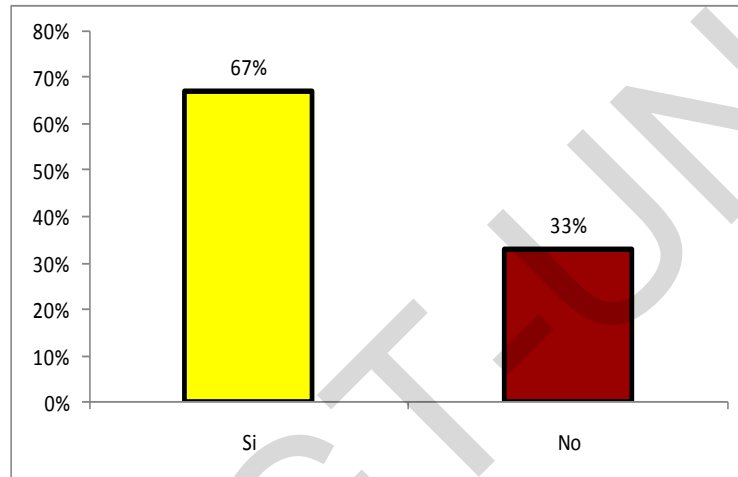
Fuente: Encuesta a los empleados

El 83% considera que es muy buena, un 17% la considera regular y nadie consideró que era mala. Uno de los puntos más importante en el ambiente laboral es la comunicación interna, que es la clave de la motivación, lo que permite que el personal exprese sus ideas libremente y con la convicción que serán tomados en consideración.

En la alcaldía de Masaguara existe un excelente clima laboral. La comunicación en toda institución tiene que ser fluida tanto vertical como horizontalmente para un mejor desempeño y crecimiento de la misma, la mala comunicación puede distorsionar las relaciones laborales, ocasionando resultados no deseados de los compromisos de trabajo, duplicidad de funciones y deficiencias en el funcionamiento. Es necesario brindar capacitaciones a los empleados acerca de las relaciones personales y de comunicación efectiva para que esos porcentajes de comunicación regular se conviertan en muy buenos para lograr un mejor desenvolvimiento en la municipalidad.

Pregunta No.5 ¿Se respeta la jerarquía dentro de la Alcaldía?

Grafico N°. 15 Reconocimiento y respeto de la Jerarquía  
a lo interno de la Alcaldía



Fuente: Encuesta a los empleados

El 67% considera que se está respetando la misma y un 33% no la respeta, esta situación refleja falta de liderazgo y organización de los mandos jerárquicos, por lo que es fundamental que sus autoridades hagan valer las relaciones de acuerdo con el organigrama existente, para que cada quien sepa exactamente cuál es su puesto y cuál es la jerarquía que debe respetar; también los mandos intermedios deben estar conscientes de su función y darse a respetar.

Pregunta No.6 ¿Recibe usted órdenes de un solo jefe?

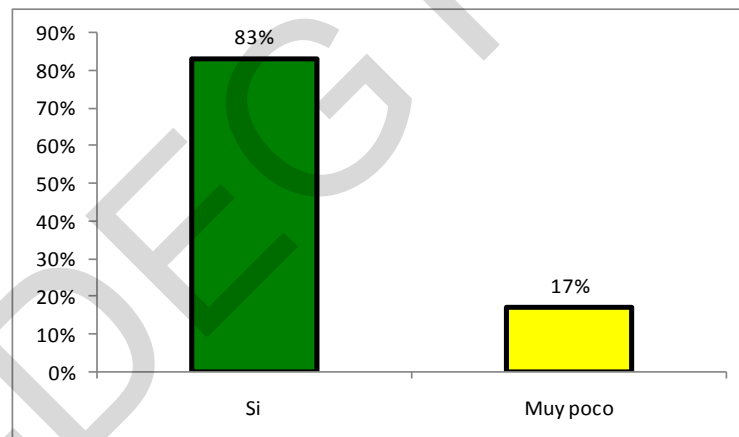
La totalidad de los empleados respondió que recibe órdenes de un solo jefe, sino fuera así generaría una confusión y disconformidad de los subordinados,

Pregunta No.7 ¿Considera usted que los jefes en la Alcaldía son queridos y respetados?

El 100% de los empleados manifiestan que los jefes son muy queridos y respetados principalmente el alcalde.

Pregunta No.8 ¿Está usted motivado y deseoso de laborar en la Alcaldía?

Grafico N°. 16 Motivación y deseo de laborar en la Alcaldía



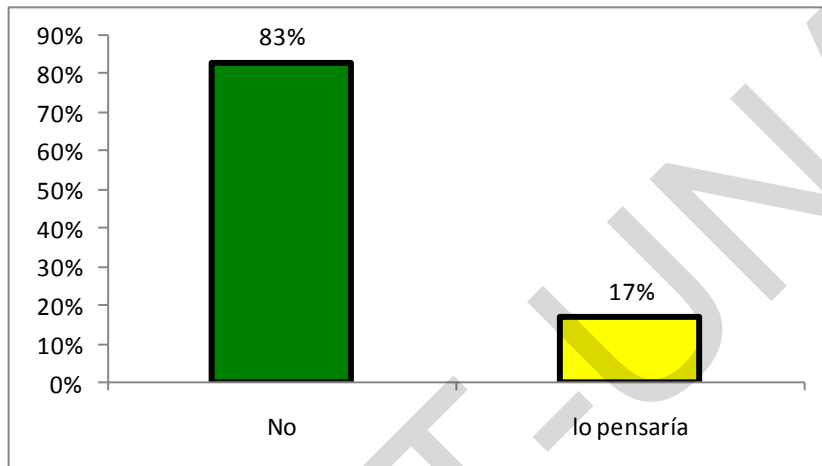
Fuente: Encuesta a los empleados

El 83% de los empleados consideran estar motivados y deseosos de trabajar en la alcaldía, pero el 17% tienen muy poca motivación, ninguno esta desmotivado,



Pregunta No.9 ¿Si le ofrecieran otro trabajo con igual salario y mejor ambiente, se iría?

Gráfico N°. 17 Decisión sobre cambio de ambiente y salario

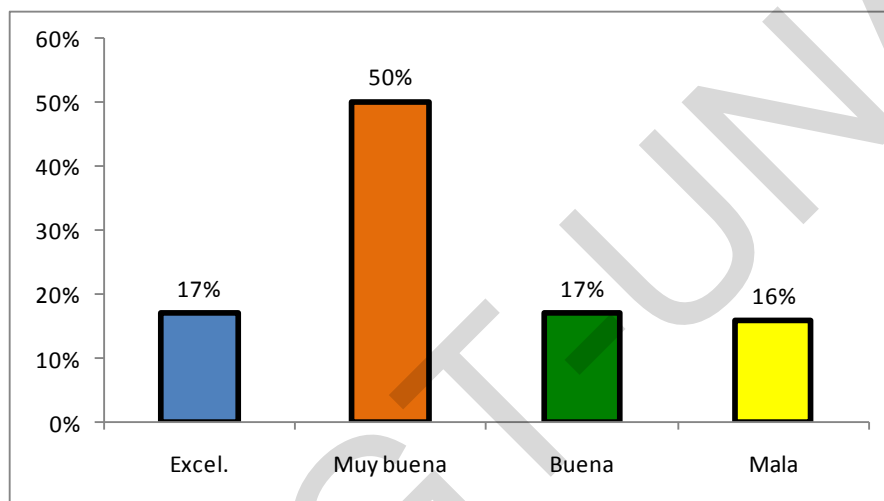


Fuente: Encuesta a los empleados

Al consultarle a los empleados si se les ofreciera otro trabajo se irían, el 83% no lo harían porque están conformes con las funciones que hacen en la Alcaldía. el 17% de los empleados manifiestan que pensarían si irse o no de esta institución.

Pregunta No.10 ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía?

Grafico N°. 18 Calificación de la coordinación Intra institucional

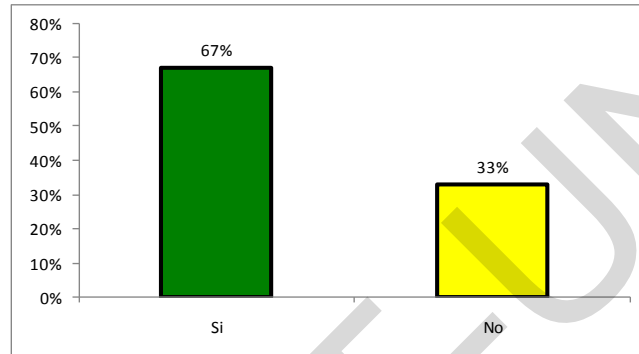


Fuente: Encuesta a los empleados

Según la opinión de la mayoría de los empleados la coordinación entre áreas de trabajo en un 17% es excelente, un 50% muy buena, el 17% buena y el restante 16% es mala, la alcaldía municipal junto con sus empleados deberá elaborar un flujograma para establecer las actividades a desarrollar que pueden ser semanales o mensuales para una mejor coordinación y mantener la imagen de la institución.

Pregunta No.11 ¿La Alcaldía logra sus objetivos?

Gráfico N°. 19 Logro de los Objetivos según empleados

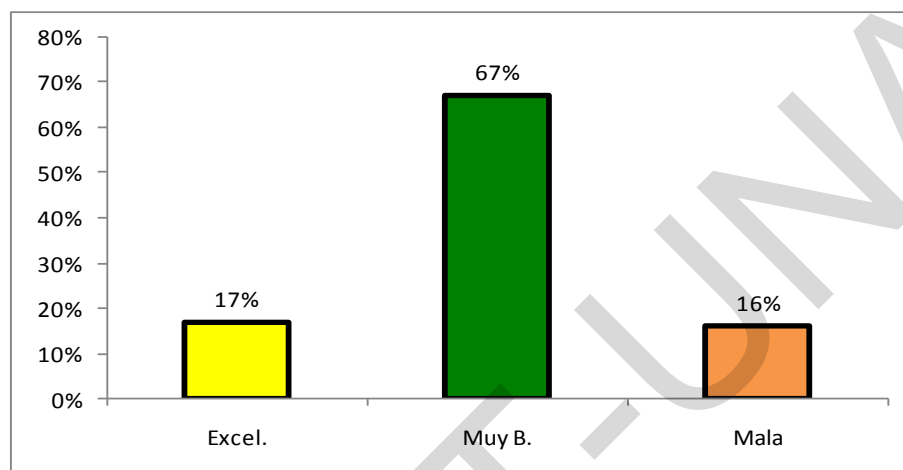


Fuente: Encuesta a los empleados

El 67% de los empleados opinan que los objetivos se logran y un 33% dicen que no, debido a la falta de financiamiento de los proyectos por parte del Gobierno Central.

Pregunta No.12 ¿En general como califica la actuación de la Alcaldía?

Gráfico N°. 20 Actuación de la Alcaldía según los empleados



Fuente: Encuesta a los empleados

En todos los niveles de una municipalidad se debe ejercer el control, desde las actividades más sencillas hasta las más complejas, en general la evaluación de la actuación de la Alcaldía en un 67% es muy buena y un 17% piensa que es excelente, el 16% opina que es mala.

### **4.3 Análisis de las encuestas efectuadas a los empleados sobre la motivación y satisfacción con el trabajo que realizan.**

Estos instrumentos servirán para determinar el grado de satisfacción y jerarquización de las necesidades que tienen los empleados de la Alcaldía de Masaguara al momento de realizar su trabajo, así como las responsabilidades asignadas de acuerdo a su puesto.

La teoría de Abraham Maslow trata de jerarquizar las necesidades del ser humano abarcando lo siguientes aspectos:

- 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 muestran que los empleados de la alcaldía del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá en un 40% desean tener más seguridad, el 10% desean tener realización y el 50% restante necesita tener estimación.

#### **4.4 Encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía Municipal sobre la Teoría X y Teoría Y**

Según la teoría de 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 su mayoría muestran el 50% enfocándose más a la teoría Y, lo cual se considera que los empleados necesitan desarrollar más sus cualidades.

#### **4.5 Pronóstico del Municipio de Masaguara**

##### **4.5.1 Que pasará si la Alcaldía continúa en iguales condiciones**

Si la Alcaldía Municipal de Masaguara, Departamento de Intibucá 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.
- ❖ Debido a que no existen programas que verdaderamente combatan las causas de la pobreza, está no disminuirá al contrario aumentará, con los consecuentes problemas sociales.
- ❖ 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 en general.
- ❖ No hay proyectos de desarrollo turístico municipal, por lo que no habrá desarrollo en ese campo, ni generación de empleo y de riqueza.
- ❖ Por la falta de comunicación se seguirán dando problemas en la alcaldía y en la población.
- ❖ Si no le dan el mantenimiento a las carreteras de acceso al municipio y a las aldeas cercanas seguirán en malas condiciones y estarán brindando un servicio

deficiente afectando la producción el tránsito de personas etc.

- ❖ No mejoran las condiciones de vida de los habitantes.

#### **4.5.2 Que pasará si se implementa la propuesta**

Se logrará lo siguiente:

- ❖ Disminuirá la inmigración de sus habitantes porque tendrán mejores oportunidades.
- ❖ Se desarrollaran proyectos de desarrollo turístico municipal.
- ❖ Habrá generación de empleo.
- ❖ Se aprovecharan los recursos del municipio en mejor forma generando prosperidad para el país y para el bienestar de todos los habitantes.
- ❖ Mejorará la comunicación con la población y con los empleados de la alcaldía.
- ❖ Se mejoraran las vías de comunicación.
- ❖ Se brindará un mejor servicio de salud en forma general.
- ❖ Cumplimiento de la filosofía municipal con buenos efectos en el desarrollo general.
- ❖ Se desarrollará una nueva cultura en base a calidad total.
- ❖ Se mejorará sustancialmente las condiciones de vida de los habitantes del municipio.
- ❖ Se desarrollará la autosuficiencia en todos los campos: económico, social, educativo, salud.
- ❖ Se mejorará la interdependencia municipal

#### **4.6 Verificación Empírica de la Hipótesis**

De acuerdo con los resultados de la investigación, la hipótesis general, “El municipio de Masaguara posee deficiencias de carácter administrativo que impiden el progreso y el desarrollo del mismo, que a la vez generan pobreza y afectan el bienestar de la población”, se cumple parcialmente debido a que por una parte, en la alcaldía de

Masaguara existen deficiencias de carácter administrativo tales como falta de información a la población, poca recaudación de impuestos, desorganización de los registros municipales, poca agilidad en la realización de trámites que solicita la población pero por otra, la alcaldía enfatiza sus esfuerzos por mantener el bienestar de la población sobre todo la más desprotegida y es accesible a los habitantes por tanto lo referente a que afecta el bienestar de la población no se cumple.

¿Cómo se producen las fallas en la administración de Masaguara?

1. Las fallas en la administración de Masaguara se producen a lo largo de todo el proceso administrativo, se cumple parcialmente debido a que además que estas fallas se producen a lo largo del proceso administrativo, también son producto de inconsistencias del Gobierno Central, retrasos en la asignación de fondos y falta de concientización de la población por una parte y promoción de la Alcaldía por otra sobre la importancia de la recaudación de impuestos.

¿A que se deben las condiciones de pobreza y atraso en Masaguara?

2. En cuanto a las condiciones de atraso y pobreza de Masaguara se deben a falta de liderazgo de sus autoridades y de las fuerzas vivas, se cumple ya que se requiere mayor promoción y explotación de sus fuentes naturales para atracción del turismo, promoción y generación de microempresas y bancos comunitarios que generen empleo, atracción de fuentes externas de financiamiento, fomento del turismo ecológico e histórico como ser la reserva biológica de Montesillos y la poza ubicada en un pequeño cañón, de rocoso y alisado contorno, entre 10 y 15 metros de altura, más lo zarco de su agua en las cuales tiene una leyenda el famoso caballero sin tacha y sin miedo, nuestro procer, General José Trinidad Cabañas entre otras.

¿Posee el Municipio de Masaguara la capacidad de alcanzar nuevos niveles de desarrollo?

3. La hipótesis de que el municipio de Masaguara está en la capacidad de alcanzar nuevos niveles de desarrollo para beneficio directo de su población, se cumple ya



que cuenta con los recursos humanos y naturales para ello, solo es necesario que su población despierte del letargo en que se encuentra y descubra las bondades que la naturaleza les ha proveído. Es recomendable la explotación apropiada de los cultivos de café porque de los 5389.81 Quintales de café en oro que se producen en el Departamento de Intibucá, el 35.3% (1902 qq) se producen en Masaguara.

¿Cuenta Masaguara con los recursos necesarios para lograr el desarrollo y progreso?

4. Esta hipótesis de que se cuenta con los recursos necesarios para lograr el desarrollo y el progreso que se requiere se cumple en un 100% ya que los recursos están al alcance de todos, pero se necesita orientación, visión estratégica y mercadotecnia para su buen aprovechamiento.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE FILOSOFÍA MUNICIPAL

#### 5.1 Estrategia General

El municipio de Masaguara departamento de Intibucá será reconocido por la gestión municipal desarrollada por parte de sus empleados y representantes de toda la comunidad como eje central 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.

Se debe gestionar lo necesario para que el municipio pueda salir del subdesarrollo y al momento de elegir a los representantes de cada municipio que sean personas capaces de sacar adelante al municipio así cada poblador se sentirá comprometido a colaborar en el desarrollo del mismo y estar dispuestos al cambio para que puedan ofrecer a sus familias una vivienda digna, con una red vial en buenas condiciones, fuentes de empleo y con un sector turístico creciente en pleno desarrollo, se aprovecharán racionalmente sus recursos naturales para bien de sus habitantes, crecimiento sostenible y desarrollo municipal.

Para transformar el municipio de Masaguara en un municipio con alto nivel de crecimiento se llevará a cabo la filosofía municipal (Visión, Misión, Objetivos Generales y las políticas), la aplicación del proceso administrativo, la administración estratégica, el liderazgo efectivo y la calidad total que es parte fundamental para todo proceso.

Al aplicar todos estos procesos se podrán mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, resolver las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Considerando que se aprovecharán al máximo los recursos naturales para organizar un crecimiento de la micro y pequeña empresa que generen fuentes de trabajo, fomento de la actividad turística y por ende crecimiento municipal sostenible lo cual reiterará el bienestar de los habitantes del municipio.

## **5.2 Filosofía Municipal**

La filosofía municipal debe constituir la teoría fundamental sobre la cual se basará y consolidará la puesta en práctica del desarrollo total de todo el término municipal la cual debe ser compartida con todos los habitantes del municipio, socializar en escuelas, colegios, fuerzas vivas que las autoridades municipales estén conscientes de lo que ello significa.

### **5.2.1 Visión del Municipio de Masaguara**

Ser un Municipio con alto nivel de desarrollo, que permita el bienestar integral de su población en general y de manera especial de la niñez, la juventud, la mujer y adultos mayores.

Con el apoyo de países amigos lograremos sistemas integrales de salud, seguridad, educación, agua potable, sistemas de riego, energía eléctrica y vialidad para todo el territorio municipal.

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, 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 y la nueva cultura como producto de la práctica de calidad total, autosuficiencia, interdependencia y solvencia económica.

### **5.2.2 Misión**

Promover y alcanzar el desarrollo integral del municipio para el bienestar de su población mediante la aplicación efectiva del proceso administrativo, la práctica de los conceptos de Gerencia Estratégica, cumplimiento de la Ley y aplicación de los conceptos de Calidad Total, para alcanzar una administración municipal sana, fundamentando su actuación en una plataforma de valores como ser: honestidad, sinceridad, respeto a la dignidad de las personas, disciplina, bondad, calidez, espíritu de compromiso, responsabilidad, civismo, solidaridad y confraternidad.

### **5.2.3 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 deberá llevar la alcaldía municipal, por lo tanto constituye una herramienta básica para planeación operativa y estratégica.

- 1) Lograr el bienestar social, moral y material de la población de todo el territorio municipal.
- 2) Establecer y mantener un eficaz sistema de protección y seguridad del ambiente; agua, bosques y tierra.
- 3) Lograr un crecimiento paulatino y sostenido de generación de empleos en base a la formación de empresas agroindustriales y recursos propios, un eficaz sistema de salud que permita la atención preventiva y curativa a todos los habitantes del municipio.
- 4) Establecer un sistema educativo completo y moderno, que brinde la educación obligatoria para toda la población en especial la niñez y la juventud, promover la alfabetización de adultos y la educación técnica relacionada con el desarrollo del municipio.
- 5) Diseñar y desarrollar un sistema vial completo y transitable en todo tiempo. Que contribuya en forma real al desarrollo del municipio, movilización de recursos, productos, bienes en general y el turismo en especial.

- 6) Establecer los mecanismos necesarios a fin de obtener los recursos precisos para incrementar la producción y productividad en todo el territorio municipal.
- 7) Aprovechar racionalmente de los bienes del municipio.
- 8) Coordinar la ejecución de un sistema de energía eléctrica que cubra con los requerimientos necesarios para el bienestar de las personas y para propiciar la generación de empresas.
- 9) Impulsar y sostener un sistema 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.
- 11) Llevar a cabo un proyecto de vivienda que incluya remodelación, ampliaciones y construcción que permita satisfacer las necesidades de vivienda para una vida digna.
- 12) Determinar y aplicar los mecanismos necesarios para recuperar las tradiciones y la cultura ancestral.
- 13) Determinar los sistemas turísticos potenciales y desarrollar la infraestructura necesaria para el máximo aprovechamiento de los mismos.
- 14) Determinar los requisitos y especificaciones necesarias para una nueva estética municipal, que deberá aplicarse para fines de atractivos turísticos como ser; parques, jardines, ornamento, 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 del 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 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 menor costo posible.
- 21) Poner en práctica los mecanismos necesarios para socializar e implementar el esquema de valores que se requiera, como apoyo básico para lograr el desarrollo del municipio y del cumplimiento de la visión.
- 22) Conformar y activar las asociaciones de “Originarios de Masaguara”, con el fin de recibir apoyo para la mejora continua del municipio, especialmente en programas para la niñez y el fortalecimiento del bosque.
- 23) Conformar la estructura y los mecanismos necesarios para minimizar los efectos de los desastres naturales, huracanes, incendios forestales, sequias, inundaciones y terremotos.
- 24) Crear y desarrollar proyectos para asegurar programas tales como “Tierra para trabajar y sostener mi familia”, asistencia técnica y financiera.
- 25) Realizar campañas publicitarias para dar a conocer el municipio como un lugar atractivo y digno de visitar por todas sus bellezas, su paz y su gente amable.

-----revisado hasta aquí.....

### 5.2.3 Matriz de Políticas, Estrategias, Objetivos y Metas por Áreas de interes


#### 5.2.4 Objetivos a corto plazo (máximo dos años)

- 1) En el término de un año se elaborará el proyecto para la solución de la excretas en todo el término municipal incluyendo la obtención de recursos financieros necesarios.
- 2) En el plazo de seis meses elaborar el proyecto para la formación ética y espiritual de todos los habitantes del territorio municipal.
- 3) En el término de 18 meses se efectuará el estudio para el abastecimiento de agua potable a los habitantes que carecen de este servicio.
- 4) En el término de 18 meses se efectuará el estudio para el abastecimiento de energía eléctrica a los habitantes que carecen de este servicio.
- 5) En el plazo máximo de un año se concluirá el estudio para un nuevo sistema educativo en todo el territorio municipal.
- 6) En el término de un año elaborar el estudio que permita llevar a la práctica un proyecto para la seguridad mínima alimentaria de todos los habitantes del municipio
- 7) En el término máximo de seis meses haber conformado la asociación para el desarrollo agrícola e industrial del municipio de Masaguara.

- 8) En el plazo máximo de ocho meses concluir el estudio de aguas subterráneas y superficiales que servirán para el territorio municipal.
- 9) En el término máximo de seis meses haber conformado la asociación para el desarrollo del turismo, en todo el término municipal.
- 10) En el plazo máximo de dos años diseñar el proyecto para la conformación de un eficaz sistema vial en todo el territorio municipal.
- 11) Elaborar en un plazo de seis meses un proyecto para solventar los efectos de la falta de empleo en el territorio municipal y ponerlo en ejecución, instalación de maquila.
- 12) En el término máximo de un año determinar las soluciones permanentes y ponerlas en práctica para solventar la carencia de medicamentos en el sistema de salud del municipio.
- 13) En un plazo de seis meses elaborar y socializar un esquema de sanciones para cualquier tipo de corrupción que se dé en el territorio municipal el cual deberán aplicarse de forma irrestricta sin importar rangos, posiciones colores políticos de edades.
- 14) Elaborar y poner en práctica en un término de seis meses el sistema para la protección , forestación y reforestación del bosque dentro del término municipal
- 15) En el término máximo de seis meses haber conformado la asociación para el desarrollo y protección del medio ambiente en el territorio municipal.
- 16) En el término de ocho meses determinar y llevar a cabo los mecanismos de asistencia necesarios para la protección de los productores del municipio.
- 17) En un plazo de seis meses gestionar y llevar a la práctica un proyecto de vacunación en todo el municipio.
- 18) Establecer y llevar a la práctica en el plazo máximo de 18 meses un sistema de prevención para las enfermedades propias de la mujer (osteoporosis, cáncer mamario y cervical, menopausia y pos menopausia, tiroides etc....



- 19) Conformar una asociación para el cumplimiento de la filosofía municipal en el plazo máximo de seis meses; integrada por los representantes de la corporación municipal y de la sociedad civil.
- 20) A partir de los seis meses iniciar el proyecto para la formación ética y espiritual de todos los habitantes del municipio con la participación del sistema preescolar, escolar, básico y secundario y universitario.
- 21) A partir del sexto mes iniciar el proceso para el desarrollo agrícola e industrial en todo el municipio.
- 22) A partir de los seis meses iniciar el diseño de un proyecto para el desarrollo turístico del municipio y llevarlo a la práctica a partir del tercer año.

#### **5.2.5 Metas para el largo plazo (de dos a cinco años)**

- 1) A partir de los 24 meses iniciar el proyecto para la disposición de excretas en el territorio municipal.
- 2) A partir del segundo año iniciar la ejecución del proyecto de agua potable y de energía eléctrica a los habitantes que carecen de estos servicios.
- 3) A partir del segundo año se iniciará la ejecución del nuevo sistema educativo en todo el territorio municipal.
- 4) En el plazo máximo de tres años haber concluido la aplicación de una práctica permanente para la buena alimentación de todos los habitantes.
- 5) A partir de los dos años iniciar el proyecto de irrigación por goteo en todo el territorio municipal.
- 6) A partir del segundo año iniciar el proyecto para la construcción de un sistema vial transitable en toda época a nivel del municipio.
- 7) A dos años se gestionará con el INFOP carreras técnicas para los jóvenes del municipio.

### **5.3 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 de cada miembro de la organización.

- 1) En la Alcaldía municipal de Masaguara 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 practicar la filosofía municipal que comprende la Visión 2015, la Misión 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 y del departamento.
- 5) La Corporación Municipal operará permanentemente bajo criterio autosuficiente para lo cual deberá contar con una estructura orgánica capaz de procurar el desarrollo y 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 a la micro y pequeña empresa en todo el territorio municipal.
- 8) La Corporación Municipal mantendrá programas que tiendan a elevar la calidad humana y la protección a niños, adolescentes, mujeres y adultos mayores.
- 9) La Corporación Municipal actuará siempre en un marco de legalidad y valores, lo cual deberá observarse en la práctica administrativa diaria del municipio.

- 10) Será responsabilidad de los líderes o jefes de la Corporación Municipal, desarrollar espíritu de compromiso en todos los habitantes del territorio municipal.
- 11) La Corporación Municipal, promoverá 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 afecta el desarrollo normal 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 los municipios de su 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 el crecimiento y diversificación a conveniencia del mismo, considerando el corte ilegal de un árbol sea cual sea su clase, 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 con el compromiso de entregar los documentos y haberes para su desarrollo.

- 20) No podrá permitirse en el territorio municipal, actividad de ningún tipo que contamine el ambiente en detrimento de la salud de la población.

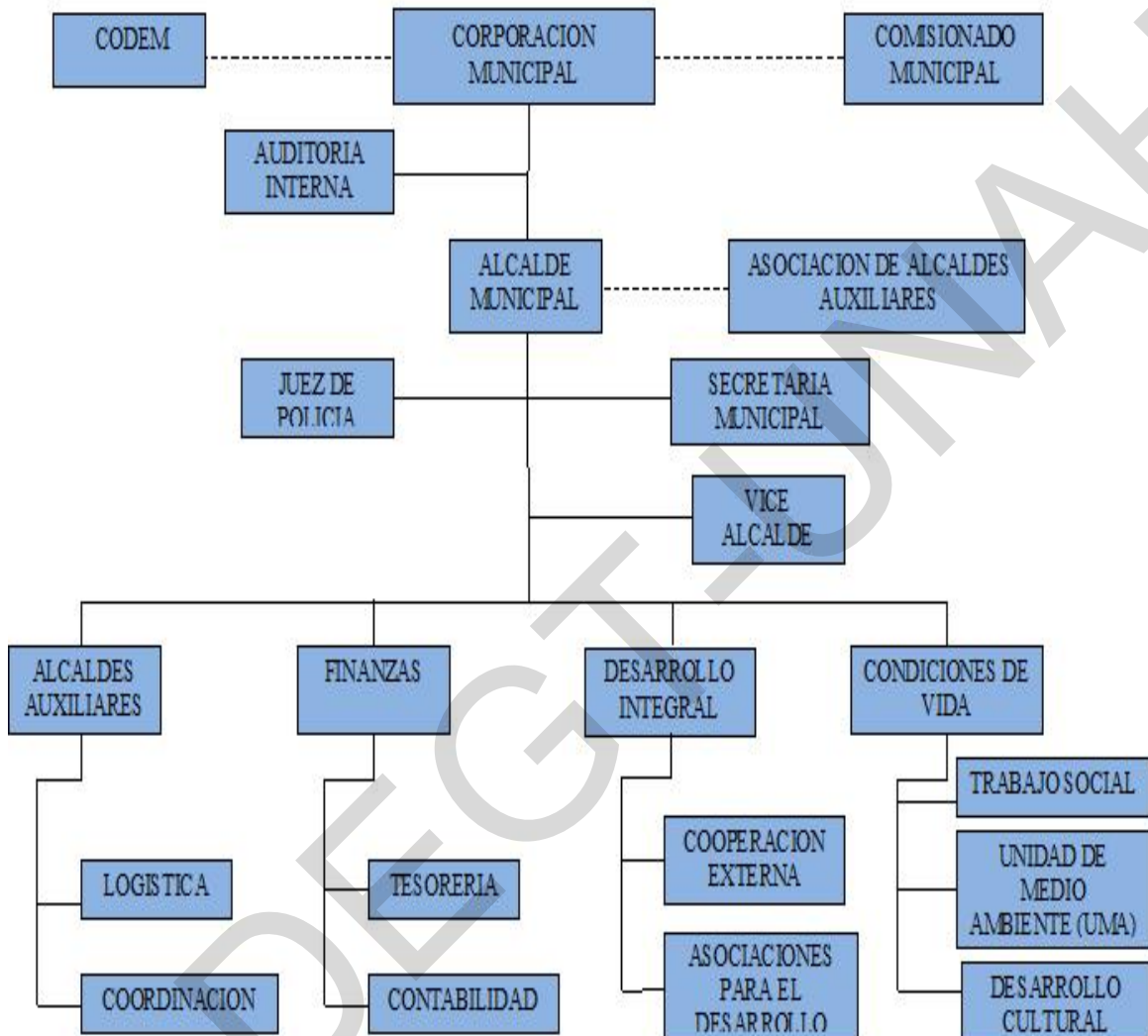
UDI-DEGT-UNAH

#### **5.4 Aspectos básicos para el desarrollo del 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

Sí 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.

## 5.5 Propuesta de Estructura Organizacional



Se espera que con esta organización se pueda alcanzar la visión, cumplir la misión y lograr los objetivos generales.

En caso de armonizar fuentes de financiamiento es conveniente aplicarla lo mas pronto posible.

## CONCLUSIONES

1. Los Alcaldes Auxiliares que son sumamente importantes para el desarrollo del municipio no reciben apoyo técnico ni financiero y al momento de las reuniones no están presentes.
2. El municipio cuenta con los recursos necesarios para poder ofrecer a la población un mejor nivel de vida.
3. Las deficiencias administrativas se deben a que lo consideran prioridad y no está contemplado en el Plan Estratégico de desarrollo 2006-2010 del Municipio de Masaguara, Intibucá.
4. La población en el área rural se considera en abandono y sin goce de beneficios que puedan surgir por parte de la alcaldía.
5. En el municipio no se protege los recursos naturales, existe una Unidad Municipal Ambiental (UMA) que no es lo suficientemente operativa para proteger los recursos naturales, además que no está contemplado en el Plan Estratégico de desarrollo.
6. La alcaldía tiene el potencial para poder llevar una buena administración estratégica basándose en el proceso administrativo y el desarrollo de la calidad total.
7. Los productores no reciben el apoyo adecuado para llevar a cabo los procesos de producción y comercialización.
8. La asociación de Municipios de Honduras deberá demostrar un interés real para promover la descentralización y desarrollo municipal.

## RECOMENDACIONES

1. Mejorar la administración de la Alcaldía mediante la aplicación del proceso administrativo, administración estratégica y calidad total.
2. Revisar las funciones y el aspecto remunerativo de los Alcaldes Auxiliares, considerándolos en el proceso de toma de decisiones en torno a sus comunidades, dignificar sus posiciones y capacitarlos en el proceso administrativo.
3. Mejorar la comunicación tanto a lo interno como con la población en general.
4. Mejorar la proyección hacia el área rural a través de la participación activa de los alcaldes auxiliares con el debido respeto por su investidura.
5. La alcaldía tiene que proyectarse más con el área rural, porque la población rural siente que a ellos no se les toma en cuenta y que solo se trabaja para el casco urbano.
6. Capacitar al personal de manera constante en calidad total, administración, tecnología y relaciones interpersonales entre otros.
7. Considerar las asociaciones municipales de todos los departamentos con el objeto de aplicar el concepto de sistemas, considerando al país como un sistema integrado por 18 subsistemas y cada departamento con sus sub subsistemas que serán los municipios.
8. El Banco Mundial y la Vicepresidencia de Economía del Desarrollo (DEC) han elaborado un nuevo marco conceptual para mejorar la capacidad del sector social con el propósito de acompañar la estrategia general en materia de desarrollo social por lo que es recomendable establecer coordinaciones para la gestión de proyectos.
9. Contribuir a mejorar la cultura de vida comunitaria.



10. Aprovechar los recursos de una manera eficiente y adecuada para lograr un mejor desarrollo.
11. Realizar campañas contra la deforestación y en beneficio de la reforestación, incentivar a los pobladores a establecer mecanismos eficaces para cuidar el bosque a nivel municipal.
12. Orientar y apoyar a los pobladores en la explotación de otros rubros como ser: agroindustria, diversificación de cultivos como el zacate de limón que crece en todo clima y es utilizado en la industria del perfume, mejoramiento de la calidad del café y otros según el clima y tipo de tierra.
13. Dirigir la atención hacia los habitantes menores de 18 años con proyectos diversos que aseguren su formación integral, salud mental y física.
14. Dar seguimiento a lo contemplado en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM) ya que en este documento encontramos la guía que permitirá orientar las actividades de la municipalidad, al mismo tiempo que este documento prioriza los proyectos de acuerdo con las expectativas de la población, es un instrumento que se realizó en cabildo abierto y contempla el pensar y sentir de los pobladores, de tal forma que permita hacer el mejor uso de los recursos, enfocándose a los problemas de mayor necesidad y que requieren de atención inmediata, debido a la importancia en la sobrevivencia y desarrollo de cada una de las comunidades.
15. Crear las condiciones de infraestructura mínima, con la participación de las fuerzas vivas, como ser gradas de acceso a la playa del río, venta de comida autóctona para fomentar y explotar el turismo ecológico con la Cuenca del Río Calán y Selguapa, el cual ofrece un enorme potencial turístico.
16. Solicitar a las autoridades de la maestría en administración de empresas la elaboración de un estudio posterior para identificar el potencial turístico del municipio y diseñar un plan de mercadeo en base a la oferta turística.

UDI-DEGT-UNAH

## BIBLIOGRAFIA

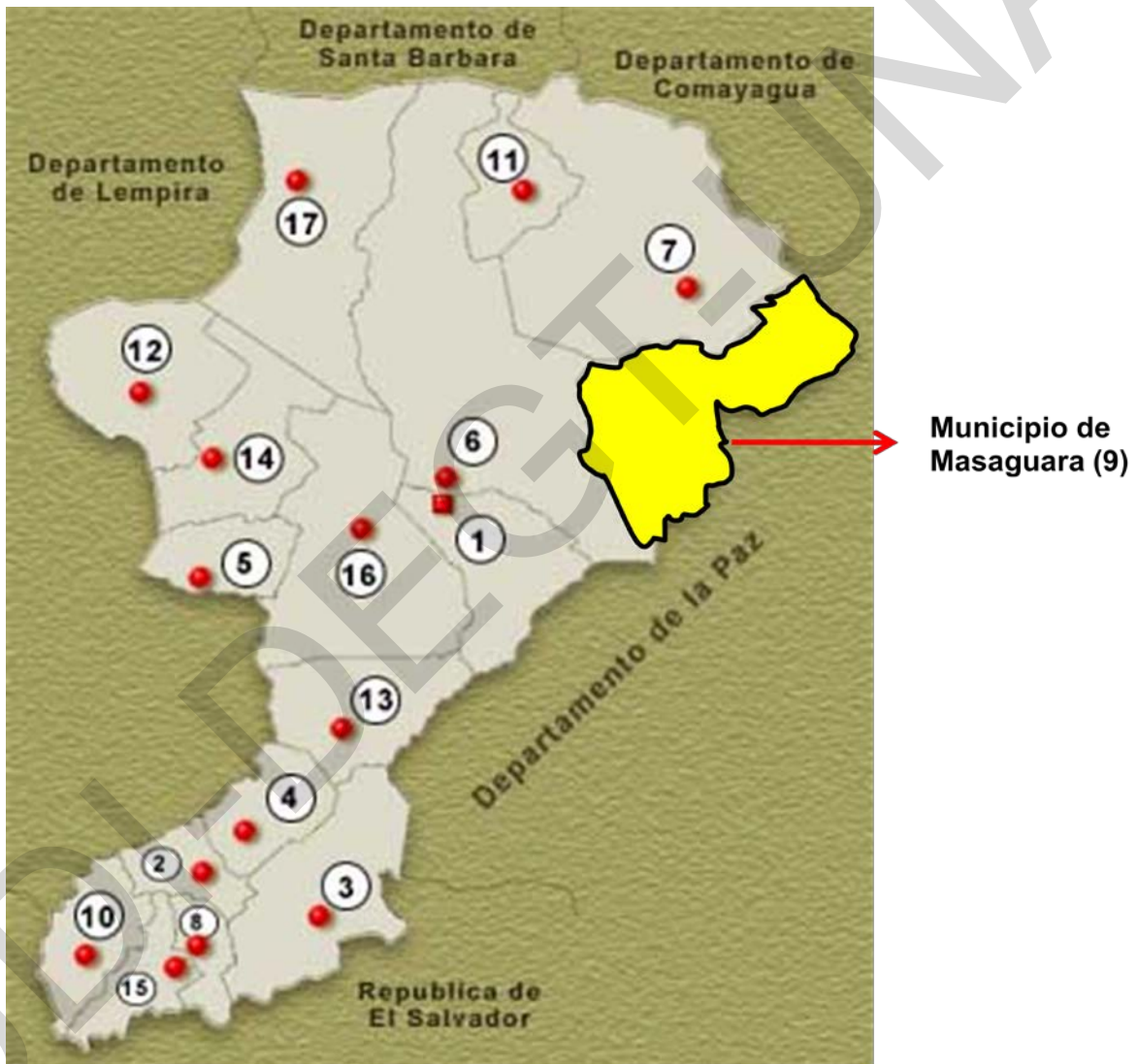
1. Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).
2. Banco Interamericano de Desarrollo, Desarrollo económico local, 30/102001, Italia.
3. Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación.
4. Congreso Nacional de Honduras. (1990).
5. Ley de Municipalidades. *Gaceta decreto No. 134-90* (pág. 21).
6. Tegucigalpa: Empresa Nacional de Artes Gráficas - ENAG.
7. Desarrollo Económico Local”, [info@femica.org](mailto:info@femica.org),
8. Diagnostico Municipal del Municipio de Masaguara, Intibucá
9. (EDITORIAL UNIVERSITARIA, 1989)
10. (FUNDEMUN, 2000)
11. Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición, editorial Person.
12. Hernández-Sampieri, Fernando-Collado, & Baptista, 2006, p. 122)
13. Informes de la Mancomunidad de Municipios Fronterizos - MAFRON
14. Instituto Nacional de Estadísticas (INE).
15. James Stoner/Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, 1992).
16. INE, 2006)
17. (INE, CENSO MUNICIPAL, 2001,2004)
18. Mafron, 2006
19. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales, Guillermo Briones.
20. Plan Estratégico de Desarrollo Municipal, AMHON.
21. Stephen P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría X y Teoría Y. (pág. 157) México: Pearson Educación
22. Stephen P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría de Jerarquía de necesidades (pág. 156) México: Pearson Educación.
23. Sub-secretaria de Planificación y Programación, Desarrollo Participativo, Guatemala 20 de marzo de 2007, [www.aquabeja.org.gt](http://www.aquabeja.org.gt))
24. (Serna, 2001)

25. Thompson Strickland. Administración Estratégica, treceava edición, pág.4
26. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
27. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
28. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
29. [www.ine:hn](http://www.ine:hn)
30. [www.femica.org/diccionario/index2.php?strsearch=a](http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strsearch=a) (Dicionário femica. 2009)
31. <http://www.demuca.org/municipalidades-desarrollo.html>
32. <http://derecho.laguia.com/parte-general/personas-juridicas>
33. <http://www.mflor.mx/materias/temas/desarrollolocal/desarrollolocal.htm>
34. [www.aguabeja.org.gt](http://www.aguabeja.org.gt))
35. [www.ine-hn.org](http://www.ine-hn.org)
36. <http://www.demuca.org/municipalidades-desarrollo.html>
37. ( [www.AMHON.hn](http://www.AMHON.hn))
38. ([www.angelfire.com](http://www.angelfire.com))
39. (Wikipedia, **plan** de desarrollo local)
40. ([www.aguabeja.org.gt](http://www.aguabeja.org.gt))
41. (Nosnik y Rebeil, 2006)

# ANEXOS

## Anexo 1

### Ubicación geográfica del Municipio de Masaguara, Departamento de Intibucá, Honduras



Departamento de Intibucá, Honduras

## Anexo 2

### Entrevista estructurada al Señor Alcalde

1. ¿Cómo está funcionando el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal, en que porcentaje se han ejecutado los proyectos programados?

---

---

---

2. La base de datos con los perfiles de los proyectos del Banco Municipal de Proyectos (BMP) ¿está actualizada?

a. Si            b. No.            c. Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Se están utilizando los perfiles de los proyectos del BMP, para gestionar el apoyo del financiamiento de parte de los organismos correspondientes?

a. Si            b. No.            c. Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Está integrado el Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM)?

Si            b. No            c. Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Brinda apoyo como asesor en la toma de decisiones y da sugerencia para la ejecución de proyectos?

a. Brinda apoyo    b. No brinda apoyo    c. Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Qué proyectos se están ejecutando actualmente y cuáles se tiene programado ejecutar en este año?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué recursos se están financiando los proyectos actuales y quienes apoyarán la ejecución de los proyectos de este año?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene ofrecimiento de proyectos ejecutables por los organismos cooperantes para desarrollarlos en los próximos años?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es la participación que tiene la alcaldía en los proyectos patrocinados por otras entidades del gobierno central, organizaciones privadas de desarrollo u otros organismos nacionales o extranjeros?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_



c. \_\_\_\_\_

9. ¿Existen delegados asignados por la municipalidad para darle seguimiento a los proyectos en ejecución y los próximos a realizarse?

a. Si                      b. No.                      c. Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Qué mecanismos utilizan para coordinar las ayudas de cooperación nacional o internacional?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

11. ¿Existen en el municipio o región, comités interinstitucionales para coordinar de manera integrada sus ejecutorias?

a. No                      b. Si                      c. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuenta la alcaldía con estudios de factibilidad sobre los proyectos que se ha sugerido desarrollar en el municipio y a nivel de la mancomunidad?

a. Si                      b. No                      c. Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se coordina el apoyo de la gobernación política del departamento, AMHON, ERP, Secretaría de Gobernación y Justicia y otros entes relacionados con el municipio?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

14. ¿Las organizaciones de productores del municipio o de la región interactúan con ustedes para desarrollar proyectos de generación de capital y fuentes de empleo para los pobladores?

- a. No.                      b. Si                      c. ¿Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Existen iniciativas de sectores organizados o particulares para poner en marcha proyectos de generación de alimentos de primera necesidad, industrias manufactureras, de confección, turísticas o de otra índole?

- a. No.                      b. Si                      c. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuál es el procedimiento y que dificultades se le presentan cuando gestiona recursos económicos y/o técnicos para el desarrollo de proyectos prioritarios del municipio, a través del gobierno central, fondos de la ERP y donaciones de cooperantes nacionales o extranjeros?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

17. ¿De qué manera considera usted puede mejorarse el nivel de vida de los pobladores del municipio?

- a. Desarrollando proyectos de infraestructura que generen empleo.
- b. Capacitando y organizando a los pobladores en asociaciones productivas.
- c. Apoyando la creación de microempresas de productos potenciales locales.
- d. Desarrollando proyectos turísticos con la participación de los pobladores.

- e. Desarrollando el saneamiento básico, educación y salud.
- f. Desarrollando proyectos locales con mano de obra de los pobladores.
- g. Fomentando el desarrollo cultural, artístico y deportivo.
- h. Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que el personal de la alcaldía necesita capacitación para mejorar los ingresos municipales, tanto en gestión de cobro, facturación, y manejo eficiente de controles de pago de los contribuyentes?

a. Si      b. No      c. ¿En que necesitan capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿De qué manera considera usted que el municipio podría desarrollarse más rápidamente y por ende mejorar las condiciones de vida de sus pobladores?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

20. Otros comentarios o sugerencias

\_\_\_\_\_

---

---

---

Nombre del encuestado:

---

Posición:

---

Municipio:

---

*Encuestador:* \_\_\_\_\_ *Fecha:* \_\_\_\_\_

### Anexo 3

#### Encuesta aplicada para el personal de la Alcaldía

Todas y cada una de las interrogantes consideradas en los tres instrumentos aplicados al personal de la Alcaldía, su objetivo fundamental es:

- a. Conocer el grado de motivación de los empleados
- b. El grado de conocimiento relacionados con su gestión administrativa y su desempeño en las labores dentro de la Municipalidad.
- c. El grado de involucramiento y participación en la elaboración de los planes estratégicos.

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

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_
- c. No la conozco \_\_\_\_\_

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

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_
- c. Muy poco \_\_\_\_\_

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

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_
- c. Muy poco \_\_\_\_\_

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

- a. Muy bien \_\_\_\_\_
- b. Regular \_\_\_\_\_
- a. 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) ¿Esta 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?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Muy buena \_\_\_\_\_
- c. Buena \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

## Anexo 4

### Encuesta aplicada para los pobladores

Objetivo: conocer los puntos de vista de los habitantes acerca del desempeño de la labor de la la Corporación Municipal.

- 1 ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal de Masaguara?
  - Excelente\_\_\_\_\_
  - Muy buena\_\_\_\_\_
  - Buena \_\_\_\_\_
  - Mala\_\_\_\_\_
  
- 2 ¿Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?
  - Con rapidez\_\_\_\_\_
  - Lento\_\_\_\_\_
  - Muy Lento\_\_\_\_\_
  
- 2 ¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar trámites en la misma?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_\_
  
- 3 ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_\_ Porque?\_\_\_\_\_
  
- 4 ¿Como califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?
  - Excelente \_\_\_\_\_



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

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

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

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

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

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

Atención al ciudadano \_\_\_\_\_

Administración Municipal \_\_\_\_\_

Bienestar Social \_\_\_\_\_

Desechos Sólidos \_\_\_\_\_

Alcantarillado \_\_\_\_\_

Seguridad \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

8 ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?

Mucha \_\_\_\_\_

Poca \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

9 ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la alcaldía?

Bienes inmuebles \_\_\_\_\_

Tren de Aseo \_\_\_\_\_

Permiso de Operación \_\_\_\_\_

Permiso de Construcción \_\_\_\_\_

Bomberos \_\_\_\_\_

Carta de Venta \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

10 ¿Cuál 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 \_\_\_\_\_

11 ¿Qué recomendaría usted a la Alcaldía para un mejor desempeño? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 5

### ENCUESTA DE MOTIVACION

#### Escala de Motivaciones

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

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
  
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
  
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 ascensos
  
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 físico.

- 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 merito.

- 26.  Gozar de buena salud
- 27.  Que mi trabajo sea seguro y permanente
- 28.  Que mi trabajo 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. \_\_\_\_\_

Nombre el Encuestado \_\_\_\_\_

## **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:

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.

A. 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.

B. 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 más 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.

C. 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.

D. 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.

E. 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.

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

G. 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 más 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 porque 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 más 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, deben ser 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 deben 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 (subsidiados 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, movilizando recursos privados para adicionarlos a los propios y sellando alianzas de acción con otros agentes institucionales del sector público, o con ONG, 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 concurrencia o bajo un régimen en monopolio.
- Municipalidad.
- Consorcios.

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

<p><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> </ul>
<p><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><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.

### **CARÁCTERISTICAS**

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 aquéllas 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 óptima 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 mecanismo 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.