

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POST GRADO, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**



**TESIS**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ADMINISTRATIVA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN MARCOS DE COLÓN, CHOLUTECA”**

**SUSTENTADA POR: Licda. Lourdes Patricia Calderón Betancourt.**

**Asesor: Lic. Wilfredo Irias**

**PREVIO OPCIÓN AL GRADO DE: MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA M.D.C. DICIEMBRE 2008**

## **AUTORIDADES**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS**

**Rector**

**Dr. Jorge Abraham Arita León**

**Secretaria General**

**Abog. Emma Virginia Rivera Mejía**

**Director de post grado**

**Dr. Rolando Aguilera Lagos**

**Decana Ciencias económicas**

**Mae. Belinda Flores**

**Coordinador de maestría**

**Dr. Manuel Gerardo Baquedano**

## DEDICATORIA

Esto fue posible primero que nadie con la ayuda de **Dios**, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo.

Dedico este proyecto a mi madre, esposo, hijos, hermanos, los cuales me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales.

No quisiera dejar a mi profesor, consejero y asesor Lic. Wilfredo Irías quien me inspiró a continuar en mis momentos más difíciles.

Al personal docente y administrativo del Post grado en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas quienes de una u otra forma contribuyeron con mi formación profesional

A todos nuestros amigos, amigas y todas aquellas personas quienes de una u otra manera extendieron su mano para culminar nuestro anhelo, especialmente al amable lector con el deseo de formar una Honduras mejor.

## AGRADECIMIENTO

Primeramente doy Gracias a **Dios Todopoderoso** por bendecirme y ser mi guía y salvador, por iluminar mis pasos en quien puse mis sueños, anhelos y por acompañarme siempre.

A mi familia, en especial a mi Esposo, hijos y Madre por su apoyo y comprensión, y cariño en todo momento.

A nuestros maestros por sus enseñanzas, conocimientos compartidos pero sobre todo por la amistad que como amigos nos unió en el transcurso de la carrera.

A mi Asesor, Wilfredo irías que me ayudo mucho y me brindo su apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que se involucraron en la realización del proyecto, en especial a los entrevistados, (Alcaldes Auxiliares, población de San Marcos de Colon y empleados de la Alcaldía).

## INDICE

	<b>PAGINAS</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 PREGUNTAS DEL ESTUDIO	17
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
1.5 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	18
1.6 APORTE Y BENEFICIO SOCIAL DEL ESTUDIO	18
1.7 APORTE A OTRAS AREAS DE ESTUDIO	19
1.8 BENEFICO METODOLOGICO	19
<b>CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA</b>	21
2.1 MARCO CONCEPTUAL	21
2.1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO	21
2.1.2 TEORIAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACION	26
2.1.2.1 Administración	26
2.1.2.2 Proceso Administrativo	27
2.1.2.3 Planeación	28
2.1.2.4 Organización	33
2.1.2.5 Dirección	36
2.1.2.6 Control	38
2.2 MARCO CONTEXTUAL	39
2.2.1 ESTUDIO SOBRE EL TEMA NIVEL MUNDIAL, HALLAZGOS PRINCIPALES	39
2.2 ESTUDIOS SOBRE EL TEMA A NIVEL LOCAL, HALLAZGOS PRINCIPALES	45
2.3 VARIABLE DE ESTUDIO	53
2.3.1 Variables Dependiente	53
2.3.2 Variable Independientes	53
2.3.3 Relación entre las variables	54

2.4 HIPOTESIS DEL ESTUDIO	54
2.4.1. Hipótesis General	54
2.4.2 Hipótesis Operacionales	54
2.4.3 Generación de Indicadores	55
<b>CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>56</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	56
3.2 DISEÑO DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO	57
3.2.1 MUESTRA	57
3.3 METODO PARA RECOPILAR INFORMACION	59
3.3.1 ELECCION DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIAR INFORMACION	59
3.3.2 PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL INSTRUMENTO	60
3.3.2.1 Determinar la Información Requerida	60
3.3.2.2 Determinar el Contenido de cada Pregunta	60
3.3.2.3 Determinar la Forma de Respuesta de cada Pregunta	62
3.3.2.4 Determinar la Secuencia de las Preguntas	62
3.3.2.5 Probar y Evaluar el Instrumento	62
<b>CAPITULO IV ELABORACION DEL INFORME DE LA INVESTIGACION</b>	<b>63</b>
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.	63
4.2 ENCUESTAS APLICADAS A LOS POBLADORES DEL MUNICIPIO	64
4.3 ANALISIS ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS	75
4.4 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS SOBRE MOTIVACION APLICADAS A EMPL.	87
4.5 ENCUESTAS SOBRE LA TEORIA X y Y	88
4.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL MUNICIPIO DE S.M.C.	89
4.7 RESULTADO OBTENIDO DEL ANALISIS FODA	90
4.8 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS IMPULSORAS Y NEUTRALIZADORAS	93
4.8.1 Filosofía Municipal	93
4.8.2 Visión	93
4.8.3 Misión	94
4.8.4 Valores	94
4.8.5 Objetivos Generales	95
4.8.6 Políticas	96

4.9 VERIFICACION EMPIRICA DE HIPOTESIS	97
RECOMENDACIONES O PROPUESTA	99
PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO ANUAL	110
4.10 PRONÓSTICO	111
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>
5.1 CONCLUSIONES	112
5.2 RECOMENDACIONES	113
BIOBLIGRAFÍA	115
ANEXOS	
Encuestas, Estados Financieros, fotografías	

## INTRODUCCIÓN

Los Municipios no son otra cosa que una institución cuyo objetivo final es garantizar el bienestar de los ciudadanos que residen en su término municipal.

El deber de los aspirantes a cargos públicos es el compromiso de reflexionar sobre los problemas existentes y desarrollar estrategias que contribuyen a solucionar todos los problemas sociales que Viven los habitantes del municipio.

Es necesario reconocer que en la actualidad la mayoría de las municipales tienen una deficiente administración debida principalmente a que nunca se preocuparon en desarrollar esta importante área.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier institución ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

En la investigación se realizo un diagnostico de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde se miden factores que afectan a los habitantes pero al mismo tiempo por sus fortalezas y oportunidades logran obtener algunos beneficios.

Para tratar los temas antes mencionado el documento se ha dividido en Capítulos que se describen de la siguiente manera:

- En el primer capítulo se plantea la situación problemática partiendo de lo general a lo específico, se establecen los objetivos tanto el general como los específicos y se justifica la investigación.
- En el segundo capítulo contiene el marco teórico en donde se describe toda la información conceptual. A la vez se describen las variables del estudio, las hipótesis y la generación de los indicadores.
- En el tercer capítulo se define el tipo de investigación seleccionada, la técnica utilizada para la recolección de los datos, así como también el cálculo de la muestra.

- En el cuarto y último capítulo se hizo un análisis de la información tanto de las encuestas que se le aplicaron a los pobladores y empleados de la Alcaldía. También se presenta el FODA conforme a la información obtenida de los Alcaldes Auxiliares, propuesta de acuerdo al análisis Foda, conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 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, teniendo como función fundamental contribuir al desarrollo de la nación desde diferentes ángulos y utilizando sus recursos y capacidades para el bien de todo el pueblo hondureño, ha tomado la decisión de vincularse con la sociedad y participar en los municipios con la intención de mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos, constituyendo así una contribución medular para efectos de su desarrollo.

Los aspectos relacionados con el tema de “Desarrollo Local”, en los gobiernos locales centroamericanos son relativamente recientes. Sin duda alguna es a comienzos de la década de los 90s, gobierno del Expresidente Callejas, que se tuvo mayor conocimiento sobre las ventajas de promover el desarrollo desde el nivel micro al nivel macroeconómico, especialmente por parte del sector privado, autoridades locales y el entretejido que conforma la sociedad civil, surgiendo la necesidad de explorar nuevos mercados y aplicar nuevas formas de negociación en un mundo cada vez más cambiante y globalizado.

La búsqueda de políticas más efectivas para el avance en los procesos de descentralización con la participación de diferentes sectores, entre ellos el sector productivo, inversionista, autoridades locales y estatales, además de mejorar las capacidades locales de mano de obra que permitan generar fuentes de trabajo y que garanticen el incremento de los ingresos familiares de los pobladores, constituye uno de los factores fundamentales para el conocimiento y aplicación de estrategias de desarrollo económico local en la Región.

Otro factor de mención, es el de la realidad actual en Centroamérica, donde gran parte de los territorios carecen de iniciativas publico-privadas que brinden las oportunidades necesarias que permitan lograr el desarrollo de sus potencialidades. Es precisamente en este contexto, en donde la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano (FEMICA) considera imprescindible que los gobiernos locales de la Región modernicen sus estructuras de gestión para que estas sean capaces de generar desarrollo en sus propios escenarios.

Se considera que con la elaboración de los diagnósticos, de planes de desarrollo económico local y de inversión, y la capacitación en los procesos de negociación, con la participación de sectores productivos, población económicamente activa, gobierno local e inversionista de la localidad, es factible propiciar el mejoramiento de la infraestructura local, instalación de nuevos negocios, prestación de servicios y generación de empleo y de nuevas fuentes de trabajo, promover la inversión externa, mejorar los ingresos de la población y otros. (“Desarrollo Económico Local”, [info@femica.org](mailto:info@femica.org),

El desarrollo local comprende distintos ámbitos y temáticas, en un contexto de cambio e interacciones con el medio regional, nacional e internacional. La actividad económica tiende a prevalecer como motor del desarrollo, y produce efectos claros en los otros ámbitos de la realidad que no deben desconocerse.

El desarrollo local sostenible, tiene lugar sobre la base de recursos físicos, financieros, humanos, técnicos y socioculturales. La gestión de ese desarrollo implicando a diversos factores subraya la necesidad de la participación ciudadana, la capacitación, la cooperación, el liderazgo, la responsabilidad social empresarial y el reforzamiento de la identidad local, tales ideas resultan vitales para el desarrollo local sostenible en comunidades. (Almaguer Riverón, Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa (ISMM), Cuba 2007, Pág. 1)

La mayoría de los municipios de Honduras no son sostenibles o autosuficientes. La historia política del país ha estado caracterizada por dinámicas fraccionalistas muy marcadas, que al final han dejado un saldo de delimitaciones geográficas

municipales que no corresponden al de la búsqueda sostenibilidad. Es decir, el tamaño de muchos municipios los deja con recursos tan limitados que vuelven a la problemática de sostenibilidad. Lograr ésta última requeriría de reajustes territoriales o de la creación de instancias intermedias que compensaran, por integración, las ausencias de recursos de cierto número de municipios. [Existen varios municipios con poca población e ingresos muy bajos que es difícil que estos puedan sostenerse.](#) La tradición separatista, que condujo a la ruptura de la Federación Centroamericana y que alimentó varias de nuestras guerras civiles, no se ha revertido todavía bajo el nuevo marco jurídico de la municipalización. [CentroAmérica aun no ha logrado unirse debido a las diferencias políticas y económicas](#) (Olivier T. Codichet, José Rafael del Cid, Zoran S. Trputec, 1997, Pág. 11)

La nueva Ley, que vino reemplazar la de 1927 (con bastantes ajustes intermedios), contempla facilidades para el reagrupamiento de municipios, pero no es su componente sobresaliente. La prioridad, que el nuevo marco legal contempla, es el de la autonomía y, en lo concreto, corresponde a la agenda particular de la Asociación de Municipalidades de Honduras (AMHON). Esta asociación, creada durante el período de la descentralización funcional (inicio de los años 60's), se convirtió en los 90's en defensora de la autonomía, bajo una nueva estrategia que la convierte en intermediaria obligada del Poder Central.

La AMHON está participando como miembro pleno de la Comisión Presidencial de Modernización del Estado. El papel principal de esta Asociación es el de la representación política del movimiento municipalista y en comunicación directa con el Gobierno Central o con la Nación, a través de la prensa. Esta intermediación se completa con el apoyo técnico que la AMHON brinda a las municipalidades.

En la asesoría técnica a las municipalidades el esquema es complejo porque existen atribuciones y funciones legales de mediación a nivel local, que corresponden a la Secretaría de Gobernación y justicia, mientras que para las cuestiones político-sociales el Gobierno Central dispone de los gobernadores departamentales para dirigirse a los gobiernos municipales.

La AMHON ha promovido la descentralización como un medio para alcanzar el desarrollo local. El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades de una comunidad, barrio o ciudad, siendo el plan de desarrollo local el instrumento de gestión útil para propulsar el desarrollo social de una comunidad que tenga una integración y unidad de propósitos generales. Siendo necesario para lograrlo, capacitación y asistencia técnica que fortalezca la institucionalidad de los gobiernos municipales y mejore su capacidad y gestión y de administración eficiente, tanto en las competencias que tradicionalmente le han sido propias, como de las nuevas atribuidas en el marco del proceso de descentralización.

La descentralización en Honduras se concibió primeramente como privatización, bajo la fuerte influencia neoliberal que caracterizó los primeros dos años de la administración Callejas y también para relacionar este proceso con la modernización del Estado siendo que el marco municipal estaba ya presente. (Codichet, Del Cid, Trputec, 1997)

El Programa de Descentralización tuvo los siguientes propósitos y objetivos:

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

5. Fortalecer el desarrollo local al ampliar los recursos, competencias y capacidad de decisión de los municipios, mejorando de esta manera sus condiciones para realizar programas y actividades relacionadas con la satisfacción de sus necesidades más inmediatas; y ayudar a eliminar o reducir las brechas regionales existentes por la disparidad en los niveles de desarrollo de los municipios. (Codichet, Del Cid, Trputec, 1997, p.22)

El proceso de descentralización, como instrumento idóneo para la modernización del Estado, la planificación democrática y la reducción de la pobreza. Este instrumento privilegia el fortalecimiento institucional y la modernización de las capacidades de los municipios, la promoción de mecanismos eminentemente participativos en la construcción de su planeación estratégica, así como la incorporación del desarrollo local efectivo.

Siendo ya los municipios descentralizados y para una mejor administración se podrán dividir, además de ser cabeceras municipales, en ciudades, aldeas y caseríos, las ciudades, en colonias y barrios. (Artículo #17 Ley de Municipalidades).

## DATOS HISTORICOS DE SAN MARCOS DE COLÓN

San Marcos de Colón, en 1824 fue elevado al Título de Aldea ya que se incrementaba la población, anexada al pueblo de El Corpus donde los trataron muy mal por lo que decidieron anexarse a Texiguat.

Luego de tener dos calles y grupos de casas regadas, fue elevado al rango de Pueblo en 1836 y organizada su municipalidad, siendo su primer Alcalde Ramón Larios.

Bajo los auspicios de un nuevo despertar y fortalecidos los Sanmarqueños, el 4 de Febrero de 1927 adquiere el Título de ciudad, siendo Alcalde Don Gilberto Larios Córdova.

- **Características Geográficas del Municipio:**

Límites y extensión geográfica.

El Municipio de San Marcos de Colón, limita al Norte: Municipios de Morolica y Duyure; Al Sur: Municipio de Concepción de María y República de Nicaragua; Al Este: República de Nicaragua y Al Oeste: Municipios de El Corpus y Apacilagua. Cuenta con una extensión territorial de 562.9 Km<sup>2</sup>, Densidad Poblacional por Km<sup>2</sup> 47.67 Habitantes.

Su feria Patronal es el 26 de Julio, día de Santa Ana

Cuenta con 18 Aldeas, 316 Caseríos y 31 Barrios.

- **Aldeas de San Marcos de Colon**

1	San Mar cos de Colón Centro	10	Caire
2	Duyusupo	11	San Francisco
3	Mesas de Colón	12	Comali
4	Cacamuya	13	Jayacayan
5	Santa Rita	14	Maicillales
6	La Quesera	15	San diego

7	Oyoto	16	El Inventario
8	La Joya	17	Los Encuentros
9	Palmitas	18	El Rodeo

- **Topografía**

El municipio de San Marcos de Colón, cuenta con una variedad topográfica muy bella, está formado por montañas entre las que se destacan el Refugio de Vida Silvestre de Montaña Verde que es parte de la Cordillera Existen zonas con una elevación de 1400 pies a 1600 pies con alto riesgo de deslizamiento, estas montañas forman parte de un grupo que es llamado Ortográfico Occidental, el terreno es bastante Quebrado o Escarpado.

- **Hidrografía**

Por su ubicación geográfica y las características topográficas que tiene el municipio de San Marcos de Colón, éste posee suficientes fuentes de agua, destacándose los ríos: Ojos de Agua, El Pacayal, río Negro, Gualcarque, río Zarco, Zapotillo, Coconal, Carbonera, Troncal y río Chiquito y las Quebradas: Los Leones, El Guayabal, Chorrera Alta, Los Trapiches, Agua Blanca, Los Mezcales, y el Arenal. Todos estos ríos, riachuelos y quebradas en la época crítica de verano mantienen un caudal que puede ser utilizado para riego.

- **Suelos**

En los tipos de suelo predominan los suelos Arcillosos, Franco Arenosos y Francos, Pula (tierra negra), los cuales tienen un alto contenido de materia orgánica que está dada por el tipo de vegetación (bosque latí foliado)

- **Uso del suelo**

ZONA	TOTAL	PORCENTAJE
Urbano	0 km <sup>2</sup>	0%
Rural	292.4 Km <sup>2</sup>	100.00%
	292.4 Km.	100.00%

- **Cultivos Anuales**

Los productos que se producen en el municipio son de una gran variedad, pero los mismos son exclusivamente para consumo familiar. Este tipo de productos está a cargo de pequeños y medianos agricultores, entre los cultivos anuales se destacan: papa, repollo, yuca, maíz y frijoles, orientados especialmente para el abastecimiento local.

- **Cultivos Permanentes**

La mayoría de estos cultivos tienen gran relevancia dentro de la economía local, debido a su aprovechamiento que hacen las familias de los mismos. Además se constituyen en un patrimonio de cada familia, en ellas existen una gran variedad de plantas predominando especies como: los Musáceos (guineo), café, naranja, toronjas y limón.

- **Pastos Cultivados**

Estos representan el 60 % ya que la mayor parte de los productores dedicados a la agricultura están asociados en grupos campesinos y en algunos casos se encuentran integrados por los mismos miembros de la familia.

- **Tenencia de la Tierra**

La tenencia de la tierra en el Municipio de San Marcos de Colón, es de Patrimonio Comunitario, es decir, Propiedad Social; existen títulos Privados a favor de cada una de las Comunidades, existen Comités de Custodia de Títulos en cada Comunidad y el uso y tenencia son regulados por un Reglamento de Tierras a nivel de Municipio y Comunidades.

- **Montaña de la Botija**

Esta área del territorio hondureño, fue declarada como Área Natural Protegida de Usos Múltiples, por el Decreto 385-2005 del Congreso Nacional, el 27 de enero del 2006, estableciéndose como tal una zona de 61.19 kilómetros, es decir cerca de 19,100 hectáreas.

En esta montaña está el último bosque nublado del área de la gran cuenca del Golfo de Fonseca. Hay varios atractivos eco turísticos como las comunidades de San Juan de Duyusupo y San Antonio de Cacamuyá (ex refugio-campamento de contrarrevolucionarios nicaragüenses en los años 80's del siglo recién pasado).

Otros atractivos son las cuevas y antiguas minas y la cascada de Cacamuyá, con sus 75 metros de altura. Los monos cara blanca, los abundantes pericos zapoloyos y una gran variedad de especies animales, han logrado refugiarse en esta montaña, pese al fuerte y amenazante avance de la agricultura, la ganadería y el corte de madera.

- **Recurso Agua**

El agua es un componente primordial para la vida humana, éste servicio solo se les brinda a los vecinos de la cabecera municipal y en algunas de las comunidades rurales, sin embargo, el preciado líquido es muy escaso durante la época de verano.

En el municipio de San Marcos de Colón, el número de viviendas que cuentan con servicio de agua por tubería del sistema público o privado son 600, por medio de pozos malacates 145, pozos con bomba 25, vertiente, río o arrollo 520, lago o laguna 6, vendedor o repartidor ambulante 1, Otro 19. (Según datos del Sistema de Información Municipal S. G. J.) Lo cual indica, que se hace necesario mejorar la dotación de este vital líquido debido a que es una de las demandas mas frecuentes que hacen sus pobladores. La atención a dicho problema implica también construir un sistema de alcantarillado sanitario, a efecto de preservar la salud de sus habitantes.

- **Recurso Bosque**

La cantidad de bosque forestal que posee San Marcos de Colón, es utilizado en gran parte para la producción de café. Este bosque predomina en Refugio de Vida Silvestre y en la montaña. Además, todavía se conserva mucho bosque de conífera, pinabete y latí foliado, éstos bosques no requieren de mucha agua, porque se desarrollan en suelos pobres, poco húmedas y demandan pocos nutrientes.

- **Recurso Aire**

Los mayores casos de contaminación ambiental se dan por la quema del bosque en la época de sequía, produciendo gran cantidad de gases con efecto invernadero y que afectan directamente a la salud de los infantes y adultos. A esto se suma la quema de rastrojos, previo a la siembra de cultivos anuales, principalmente granos básicos, (frijol y maíz).

- **En el Municipio las principales fuentes de contaminación son:**

Desechos sólidos, aguas domésticas, contaminación del manto freático, contaminación visual, quebradas contaminadas, rastro municipal.

- **Clima**

El clima que prevalece en el municipio de San Marcos de Colón, está marcado por dos estaciones: invierno y verano, el invierno inicia a principios de Mayo y concluye en Enero.

La precipitación promedio en el año es de 1,120 Mm. de lluvia. Entre tanto los meses más lluviosos son julio a septiembre y el efecto de la canícula (veranillo) es más marcado en el mes de octubre.

Las temperaturas que se dan en el Municipio de San Marcos de Colón son de 12° C la mínima y 28° C la máxima.

### Mapa político de San Marcos de Colón



- **La Administración Municipal**

En la forma organizativa y administrativa de la Municipalidad de San Marcos de Colón, no se presenta una estructura básica muy consistente para cumplir las metas de recaudación tributaria que les permita a las autoridades municipales hacer inversiones sociales en beneficio de las comunidades.

Dentro de la estructura Municipal se destaca la Corporación Municipal como máxima autoridad del Municipio, y tiene como facultades: La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto; La planificación, organización y administración de los servicios públicos Municipales; La aprobación de ordenanzas, acuerdos, resoluciones, disposiciones y proyectos.

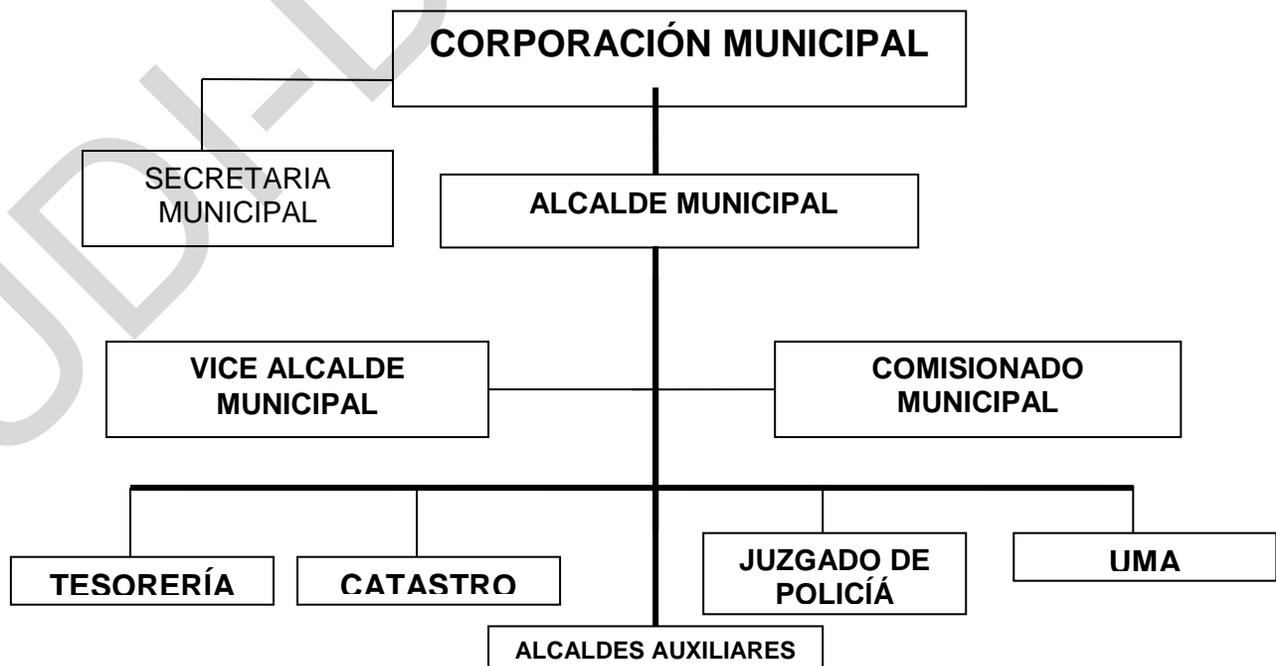
Los regidores como representantes de las comunidades deberán integrarse en las comisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un mejor desarrollo para el Municipio.

- **Organización y Funcionamiento de la Municipalidad**

La Municipalidad está organizada en unidades o departamentos de apoyo como lo son: Un Alcalde, Vice Alcalde, Regidores, Secretaría. Tesorería, Catastro, Juzgado de Policía de Policía.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS DE COLÓN**



La Corporación Municipal estará integrada por un Alcalde, un Vice Alcalde y ocho regidores. (Artículo 26 Ley de Municipalidades).

- **Corporación Municipal de San Marcos de Colon 2006-2010**

#	NOMBRE	# IDENTIDAD	POSICION
1	Marco Antonio Mendoza Portillo	0615-1944-00117	Alcalde
2	Marco Aurelio Rojas Turcios	0615-1953-00163	Vice Alcalde
3	Víctor Hugo Zúñiga Arias	0615-1964-00290	Primer Regidor
4	Mario Humberto Pinel Ramos	0611-1954-00054	Segundo Regidor
5	José Douglas Ordóñez carrasco	0615-1967-00606	Tercer Regidor
6	Graciela Concepción Sánchez Reyes	0615-1951-00014	Cuarto regidor
7	Jisele Patricia Rock Musallam	0801-1965-01035	Quinto regidor
8	Ramón Ulises Corrales Espinoza	0615-1970-00274	Sexto regidor
9	Reina Isabel López guzmán	0615-1942-00205	Séptimo Regidor
10	Juan Bautista Lagos Izaguirre	0615-1964-00302	Octavo Regidor

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la finalidad de alcanzar el desarrollo socioeconómico, considerando los problemas más significativos de la población, (servicios básicos, falta de empleo, reducción de pobreza) y buscando solución a los mismos en forma racional y sostenible mediante acciones de impacto para toda la población, se realiza un diagnóstico Municipal el cual los conduzca de manera eficiente a invertir los recursos disponibles (transferencias, donaciones impuestos, multas, comisiones por trámites) siendo estos de suma importancia para el bienestar de la población, y que los mismos estén siendo bien administrados.

Partiendo de que los municipios son los generadores de oportunidades para sus habitantes y articuladores de demandas y soluciones de la comunidad, todo aquello que hagan por el desarrollo económico de cada territorio, contribuye al acercamiento del ideal de bienestar y mejor calidad de vida de sus pobladores, dentro de un contexto de planificación estratégica que potencie el desarrollo, y permita definir un camino claro para la construcción de un futuro local que beneficia en este caso al Municipio de San Marcos de Colon.

El propósito planteado mediante este camino de investigación es analizar las áreas administrativas de la alcaldía de San Marcos de Colon. El estudio fijara su atención en evaluar cómo se está desarrollando el proceso administrativo en la alcaldía, considerando la participación de todos sus miembros como elemento fundamental para sustentar, tanto el proceso de evaluación y diagnóstico de la situación actual, como las posibles acciones que podrían llevarse a cabo para mejorar el desempeño de la corporación municipal.

### **1.3 PREGUNTAS DEL ESTUDIO**

1. ¿Cuenta la Alcaldía con una Filosofía Municipal?
2. ¿Cuál es la situación administrativa-financiera que impera en la Alcaldía de San Marcos de Colon?
3. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la Alcaldía Municipal?
4. ¿Son los ingresos de la Alcaldía suficientes para su operatividad?
5. ¿Qué porcentaje del Plan Estratégico Municipal se ha desarrollado?
6. ¿Como se ha implementado el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en la Alcaldía?
7. ¿Cuál es la percepción que tienen los habitantes de la Alcaldía?
8. ¿Cuál ha sido el papel de la Fundación de Desarrollo Municipal (FUNDEMUN) en el municipio de San Marcos de Colón?

### **1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a la alcaldía municipal de San Marcos de Colón los elementos claves de administración para que puedan sentar las bases de su desarrollo en todo su término municipal.

#### **1.4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un Analisis Foda de todo el término municipal con la participación de la Corporación Municipal, empleados de la alcaldía, alcaldes auxiliares y representantes de las fuerzas vivas.
2. Realizar un diagnóstico de todo el término municipal con la participación de la Corporación Municipal, empleados de la alcaldía, alcaldes auxiliares y representantes de las fuerzas vivas.

3. Elaborar la filosofía municipal, incluyendo visión, misión, objetivos generales, políticas que constituyan la teoría fundamental para el desarrollo del municipio y, para una práctica de administración municipal.
4. Efectuar un análisis de la situación actual del municipio, en cuanto a su operatividad.
5. Definir la estrategia de desarrollo para todo el término municipal.
6. Proponer un Plan Operativo.

### **1.5 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Las razones que justifican el presente estudio son:

1. La necesidad que existe para que los municipios se desarrollen en términos generales y en forma integral.
2. Es necesario que se administren de manera más técnica, de tal forma que puedan empezar a resolverse los problemas de pobreza, salud, educación, de infraestructura, para que se aprovechen eficazmente los recursos disponibles de municipio.

Se pretende proporcionar una contribución real a la Alcaldía Municipal de San Marcos de Colon para beneficio de sus habitantes.

### **1.6 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 mas participativo donde la comunidad y las autoridades, buscan consensos y acuerdos para emprender de manera conjunta el reto de alcanzar el bienestar de la comunidad y la capacidad de gestión como el camino que conducirá a lograr mejores condiciones de vida.

Asimismo la Participación del Municipio ayudara a captar las oportunidades de canalizar recursos para el desarrollo.

Con la realización de la presente investigación se beneficiarán a los siguientes sectores:

- Al consejo Municipal, le permitirá contar con una herramienta administrativa que servirá de guía en la toma de decisiones.
- Al personal administrativo y operativo, permitiéndoles conocer y aplicar aspectos relacionados con planeación estratégica.
- Al usuario, recibir un servicio de calidad.
- A la comunidad, contar con una institución capaz de administrar los recursos adecuadamente.
- A la universidad, dotándola de información que sirva para futuros usuarios.

### **1.7 APOORTE A OTRAS ÁREAS DE ESTUDIO**

El presente estudio sirve como una fuente de información vital para estudios más profundos de Sociología, Trabajo Social y Psicología, que podrán ayudar al país a desarrollar adecuadamente el municipio de San Marcos de Colon.

### **1.8 BENEFICO METODOLÓGICO**

Es un proceso novedoso ya que requiere de la participación del personal de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal, además del aporte de toda la comunidad que habita en la región y especialmente de los Alcaldes Auxiliares.

### **1.9 ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Dimensión Temporal:**

Se espera que la validez de este trabajo sea de diez años que comprenderá del 2009 al 2018.

#### **Dimensión Espacial:**

Se tomaran las comunidades que comprenden el término municipal.

San Marcos de Colón Centro	10	Caire
Duyusupo	11	San Francisco
Mesas de Colón	12	Comali
Cacamuya	13	Jayacayan
Santa Rita	14	Maicillales
La Quesera	15	San diego
Oyoto	16	El Inventario
La Joya	17	Los Encuentros
Palmitas	18	El Rodeo

**Unidades a investigar:**

- Habitantes del Municipio.
- Alcaldía Municipal.
- Empresarios de la localidad.
- Personas especializadas en el tema.

**Fuentes de investigación:**

- Primarias: Entrevista al Alcalde Municipal, Encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal, Alcaldes auxiliares, y habitantes del municipio.
- Secundarias: Investigaciones anteriores, revistas, periódicos, estadísticas nacionales, Internet.

## CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO

- **Administración Municipal**

La Administración Municipal es la que tiene por objetivo administrar estratégicamente la organización interna de la Municipalidad de acuerdo a disposiciones alcaldicias. ([www.losangeles.cl/municipalidad/unidades/administración](http://www.losangeles.cl/municipalidad/unidades/administración))

Uno de los desafíos más importantes que tienen las Municipalidades, es administrar eficientemente los recursos o sea asignarlos en función de prioridades minimizando por una parte el gasto y por otro lado maximizando su impacto.

La Corporación Municipal debe conocer los problemas más inmediatos de la comunidad, analizarlos conjuntamente con los vecinos y vecinas, jerarquizar los problemas por orden de prioridad y concertar con los vecinos la realización de las acciones para resolver dichos problemas.

Dentro de la estructura municipal se destaca la Corporación Municipal como máxima autoridad del Municipio, y tiene como facultades entre otras, según la Ley de Municipalidades en su Capítulo III, Artículo 25:

1. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto.
2. Emitir reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad.
3. Planear el desarrollo urbano.

Por otro lado debe dar participación al cuerpo de regidores para que se integren en comisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un mejor desarrollo para el Municipio.

Los actos de la Administración Municipal deberán ajustarse a la jerarquía normativa siguiente:

1. La Constitución de la República;
2. Los Tratados Internacionales ratificados por Honduras;
3. La presente Ley;
4. Las leyes administrativas especiales;
5. Las leyes especiales y generales vigentes en la República;
6. Los Reglamentos que se emitan para la aplicación de la presente Ley;
7. Los demás Reglamentos generales o especiales;
8. La Ley de Policía en lo que no se oponga a la presente Ley; y,
9. Los principios generales del Derecho Público. (Ar. 66, Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90, Pág. 36).

- **Alcalde**

Es la persona electa para ese cargo, siendo la máxima autoridad ejecutiva municipal; dirige la acción de las actividades municipales, coordina se ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y vela por el efectivo cumplimiento de estos ([www.femica.org/diccionario](http://www.femica.org/diccionario))

El alcalde en su condición de Administrador General de la Municipalidad, para la oportuna y eficaz realización de los objetivos que la Ley de Municipalidades dispone, deberá concebir un Plan de Gobierno que por lo menos contenga los siguientes elementos:

1. Una clara y precisa definición de las políticas de gobierno local en todas las áreas del quehacer municipal.
2. Objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.
3. Priorización de objetivos estratégicos.
4. La readecuación de la organización y funcionamiento de la Municipalidad.
5. La elaboración, implementación y seguimiento de los instrumentos normativos de la administración municipal, tales como: El reglamento interno, los reglamentos de operación y mantenimiento de servicios públicos, los manuales de contabilidad, presupuesto y auditorias
6. La planificación y ejecución de planes operativos.
7. La planificación, ejecución y mantenimiento de los servicios públicos.

8. La preservación y control del medio ambiente.
9. La integración de la comunidad al proceso de desarrollo municipal (Art. 39 Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90, Pág. 127).

- **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. ([www.femica.org/diccionario](http://www.femica.org/diccionario)).

El nombramiento de los Alcaldes Auxiliares deberá recaer en personas de reconocida honorabilidad que sepan leer y escribir. Durarán en su cargo un (1) año pudiendo ser reelectos.

Serán remunerados económicamente de acuerdo con las reuniones a las cuales asistan y cuyo monto estará sujeto a la disponibilidad financiera de la municipalidad, dichas reuniones no podrán exceder de dos (2) por mes.

Los Alcaldes sólo podrán ser removidos por negligencia manifiesta, incapacidad física o mental, así como por actos reñidos con la ley o la moral. (Artículo 60, Decreto Número 134-90, Ley de Municipalidades).

- **Desarrollo Local**

Proceso por medio del cual se operativizan instrumentos, mecanismos y actividades, por parte de los actores de una localidad territorialmente definida, para impulsar su capacidad endógena de crecimiento, innovación y desarrollo hacia sus sostenibilidad; tiene que ser entendido y manejado en su multidimensional, buscando la complementariedad y actuación sinérgica de sus diferentes dimensiones. (AMHON, Transición para la Institucionalidad del Municipio Moderno, 2005, p. 54)

- **Municipalidad**

Es el órgano de gobierno y administración del Municipio y existe 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, serán sus objetivos los siguientes:

- Velar porque se cumplan la Constitución de la República y las Leyes;
- Asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio;
- Alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios;
- Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívico-culturales del municipio; fomentarlas y difundirlas por sí o en colaboración con otras entidades públicas o privadas;
- Propiciar la integración regional;
- Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;
- Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio, y;
- Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional (Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90, p. 6)

- **Municipio**

Es una entidad administrativa compuesta por un territorio claramente definido y su población comúnmente hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. Está típicamente regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad o alcaldía, consejo. Por extensión, también se usa el término para referirse al ayuntamiento o municipalidad. (www.wikipedia,2008)

Los conglomerados que llamamos "Municipios" son formaciones sociales espontáneas, naturales, producto de la evolución y acomodamiento de grupos humanos a espacios físicos apropiados a su supervivencia y desarrollo. Como dice Adolfo Posada en su libro Régimen Municipal de la Ciudad Moderna "La base

esencial, en cierto modo sociológico del Municipio consiste en el núcleo de vida colectiva, distinto, definido, sobre un territorio dado"- Por ello, cuando hablamos de Municipio, estamos pensando en las ciudades fundamentalmente. En efecto, desde la más remota antigüedad, el régimen municipal o gobierno local se ha referido a la organización de las ciudades para la vida social.( Dr. Alberto López Gallegos, Pág. 1.) [www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rluz/v03n12/art\\_02](http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rluz/v03n12/art_02).

- **Recaudación Fiscal:**

Es el proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, establecidos en la ley de ingresos de la nación. ([www.definicion.org](http://www.definicion.org)).

Los ingresos de la Municipalidad se dividen en tributarios y no tributarios. Son tributarios los que provienen de impuestos, tasas por servicios y contribuciones; y no tributarios, los que ingresan a la Municipalidad en concepto de ventas, transferencias, subsidios, herencias, legados, donaciones, multas, recargos, intereses y créditos. (Artículo 73, Ley de Municipalidades, Decreto 134-90, pag. 73). Compete a las Municipalidades crear las tasas por servicios y los montos por contribución por mejoras. No podrán crear o modificar impuestos. Artículo 74, Ley de Municipalidades, Decreto 134-90, pag. 73).

Tienen el carácter de impuestos municipales, los siguientes:

1. Bienes inmuebles
2. Personal
3. Industria, comercio y servicios
4. Extracción y explotación de recursos; y
5. Pecuarios

- **Término Municipal**

El término municipal es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia de un Municipio. (Art.21, Ley de Municipalidades Decreto 134-90, Pág. 18)

Todo término municipal forma parte de un Departamento, sujeto a la jurisdicción departamental. La extensión departamental no se modificará por efecto de cambios en los territorios municipales. Ningún Municipio podrá extenderse a otro departamento. (Art. 22 Ley de Municipalidades Decreto 134-90, Pág. 18) Los habitantes del término municipal se clasifican en vecinos y transeúntes.

## **2.1.2 TEORIAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACION**

### **2.1.2.1 Administración**

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas. (James Stoner/Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, 1992).

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales esta la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

### **2.1.2.2 Proceso Administrativo**

En el siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Taylor, y desarrollo la llamada escuela de la administración científica, preocupado por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henry Fayol, y desarrollo la llamada teoría clásica preocupada de

aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

El enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones bastantes diferentes:

De un lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia. Esa escuela estaba formada por Henri Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick entre otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Este es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo es decir de la dirección hacia la ejecución.

De otro lado la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros como Frederick Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. El enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba, es decir del operario hacia el supervisor o gerente.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

### **2.1.2.3 Planeación**

La planeación trata de decir que hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando la va hacer.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

En la planeación se realiza la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

#### Características de la planeación

- En su elaboración deberá participar todo el personal.
- La planeación comienza hoy y se proyecta hacia el futuro.
- La planeación debe ser ordenada.
- La planeación eficaz debe fijar objetivos, programas, responsabilidades y relaciones definidas.
- La planeación es también dinámica.
- La planeación debe orientarse hacia la acción.
- Planeación Estratégica

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y

desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa

La planeación estratégica tiene como función: orientar a la Corporación Municipal hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la visión, misión, los objetivos generales, políticas y estrategias de la organización.

### **1. Definir la Misión de la Organización.**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en donde estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (servicio). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar: Los Clientes, Productos o servicios, Tecnología, Valores, Concepto de sí misma, Preocupación por imagen pública.

### **2. Establecer los objetivos de la organización**

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

### **3. Formular las estrategias de la organización**

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

#### **4. Práctica de Los Procesos Estratégicos**

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

1. Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
2. Convocar a todo el personal para que suministre la información.
3. Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
4. Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de Alternativas (cursos de acción)
5. Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
6. En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados. (Fred R. David. Novena edición).

#### **Planeación Táctica**

Suele llamarse media, se da en directivos medios. La planeación táctica presenta características de un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizar la toma de decisiones, determinar cursos de acción. Es iterativa ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta.

### **Planeación Operativa**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

1. Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico
2. Trata con actividades normalmente programables
3. Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión
4. Cubre periodos reducidos
5. Su parámetro principal es la eficiencia

Planificar operativamente significa convertir una idea en realidad o el propósito de una acción puede ejecutarse por medio de varias vías posibles

#### **2.1.2.4 Organización**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

En la organización se establece la estructura que desempeñarán los individuos dentro de la organización.

#### **Tipos de Estructuras Organizativas**

##### **Estructuras Lineal.**

Está basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Ésta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba

que lo une al cargo superior y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

### **Estructura Lineal y Staff**

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.

### **Estructura Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones de cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

### **Organigrama**

Son sistemas de organización que se presenta con objetividad representándose por la unión de rectángulos mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad.

### **Ventajas del Organigrama**

1. Obliga a los autores aclarar las ideas
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una organización.
3. Muestra líneas de Autoridad.
4. Muestra líneas de autoridad y comunicación.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es la selección de la mejor opción, tomando en cuenta dos o más posibilidades.

Las decisiones se pueden tomar de diferentes maneras:

Decisiones programadas: Las decisiones son programadas en el grado que son repetitivas y rutinarias y en el grado en que un enfoque definitivo se ha elaborado para manejarlas. La toma de decisiones programadas es relativamente sencilla y tiende a depender de soluciones previas.

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

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

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

calendario de acción, un procedimiento de control para verificar el progreso de la acción y un sistema para prever los posibles problemas que surjan durante la acción.

#### **2.1.2.5 Dirección**

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- 1 ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- 2 ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- 3 ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- 4 ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

#### **Liderazgo**

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores.

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

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

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

### **Motivación**

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

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

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

### **Comunicación**

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

Debido a que las empresas son cada vez más complejas es necesario crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa. Las más utilizadas son las siguientes:

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

#### **2.1.2.6 Control**

El control es un 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 necesarios.

Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se pueden desviar. El control se emplea para:

1. Crear mejor calidad
2. Enfrentar el cambio
3. Producir ciclos más rápidos
4. Agregar valor
5. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2.1 ESTUDIO SOBRE EL TEMA A NIVEL MUNDIAL, HALLAZGOS PRINCIPALES**

#### **1.- España.**

#### **I. LA NUEVA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES.**

##### **1.1. Municipalidades eficientes.**

La acción municipal ha transformado de manera increíble los pueblos y ciudades, y lo ha hecho con poco más del 13% de participación en el gasto público.

Las Municipalidades españolas tienen una capacidad de gasto por habitante de 1.045 €, frente a una media de la U.E. de más de 2.500 euros en el año 2001. Gastan menos que el resto de países europeos, excepción hecha de Grecia y Portugal. Con tan pocos recursos han transformado la piel de las ciudades y ofrecen servicios de notable calidad.

Un factor que sin duda contribuye a la eficiencia es el alto grado de corresponsabilidad fiscal de los municipios, pues casi un 50% de sus ingresos proceden de tributos propios, frente al 18% en las comunidades autónomas.

Lógicamente, tienen que ser municipios con importantes competencias y recursos, con capacidad de gestión, basada en la cualificación de su personal y en la modernización tecnológica. Porque además de escuchar, es preciso tener capacidad de respuesta para solucionar los problemas. Pero quien no tiene conocimiento, quien carece de receptividad, ni siquiera definirá bien el problema y por ello no será eficiente en su solución.

Para hacer efectiva esa ventaja, para aprovechar al máximo las posibilidades, minimizar los inconvenientes y tomar posiciones en el sistema, el gobierno local tiene que definir sus estrategias, de infraestructuras y servicios; de calificación

de su potencial humano; de tecnologías e investigación. Es casi cuestión de supervivencia.

## **1.2. Estrategias e innovación.**

La gestión estratégica se inscribe en una visión prospectiva que se anticipa a los acontecimientos y trata de crear las condiciones para obtener los resultados deseados. Se orienta pues hacia el futuro, pero es que, además, “crea futuro”.

La gestión estratégica se apoya en la innovación y en la capacidad de adaptación. Mira hacia el exterior de la organización, para innovar en los procesos y crear mayor valor. Pero también mira hacia el interior, para desarrollar todo el potencial de la organización, el valor de las personas.

## **II.- CLAVES DE UNA GESTIÓN INNOVADORA.**

### **2.1 El entorno.**

Como hemos visto, el entorno de los gobiernos municipales presenta rasgos muy favorables en función del factor proximidad, que les confiere una gran capacidad de adaptación.

Sin embargo el entorno institucional es débil. El municipalismo se muestra eficiente y fuerte ante la globalización, pero no está claro que el sistema político-administrativo apueste realmente porque los municipios gestionen un conjunto importante de políticas públicas en beneficio de los ciudadanos.

Es necesario reforzar el rol institucional de los municipios en el sistema político-administrativo y la clave está en las competencias, indisolublemente unido a la suficiencia financiera.

Definir estrategias es necesario pero no suficiente. Además, la ciudad tiene que disponer de los recursos para hacer efectivo el desarrollo de sus estrategias.

¿Qué recursos necesita la ciudad para materializar sus estrategias? Necesita más competencias. No sólo eso, pero las necesita.

El municipalismo no puede lograr sus objetivos con sólo sus recursos “propios”.

Tiene que pensar en el conjunto de recursos que pueda liderar, desde su

función de “conducir el desarrollo social hacia determinados objetivos”. De hecho, los alcaldes, especialmente en las grandes ciudades, son auténticos maestros en el llamado “dominio de la intergubernamentalidad”.

Todo esto es necesario, pero no suficiente. Se necesita poder propio y por tanto más competencias. “La nueva dimensión estratégica y relacional de los gobiernos locales” no puede construirse sobre el vacío. Más que un gobierno relacional, sería un gobierno “virtual”, un no gobierno.

## **2.2. La creatividad**

La creatividad es imprescindible para desarrollar las nuevas políticas estratégicas. El gobierno municipal tiene que desarrollar toda la capacidad de la organización, potenciando el papel de los “emprendedores”.

Entre las Administraciones Públicas, en el Municipio, debido al factor proximidad, al dinamismo generado por la presión del entorno social, se dan las mejores condiciones para fomentar las iniciativas y facilitar la tarea de los emprendedores.

Los grandes retos que debe afrontar el gobierno local, propician y a la vez hacen imprescindible el impulso sistemático de la creatividad, desde el liderazgo político hacia el interior, tanto como hacia el exterior.

## **2.3. La Asunción de riesgos**

La otra gran clave de una buena gestión innovadora es la “cultura de asumir los riesgos”. Esta íntimamente relacionada con el factor creatividad.

No olvidemos que las Administraciones Públicas son ante todo organizaciones y, como tales, tienen principios, elementos estructurales y reglas de funcionamiento que son comunes al conjunto de las organizaciones sociales, públicas o privadas.

El gobierno municipal debe fomentar la cultura de asunción del riesgo, desde el respeto a las garantías de seguridad que conforman el ordenamiento jurídico.

### **III.- INNOVACIÓN Y ESTRATEGIAS DIRECTIVAS.**

#### **3.1. Innovación y calidad.**

Calidad e innovación se interrelacionan y sustentan mutuamente.

- Los primeros enfoques de calidad surgieron en relación con el ahorro o reducción de costes. La eficiencia es un elemento básico, sin el cual no habrá gestión de calidad. Pero la calidad total o excelencia en la gestión es mucho más. Precisamente el gran salto se dio al incorporar el “compromiso” de toda la organización con el trabajo bien hecho, con la dinámica de mejora continua. Y ese compromiso requiere un cierto grado de cultura innovadora.
- La innovación sistemática requiere una cultura y un modelo de gestión previos, que deberán haber supuesto la superación de la burocratización, al menos en un grado aceptable.

#### **3.2. Una visión de la calidad como estrategia directiva.**

El gobierno municipal debe fomentar la innovación de forma sistemática, apoyándose en un modelo de dirección estratégica.

La calidad o “excelencia en la gestión” puede y debe ser este modelo.

Calidad es más que eficiencia. Mientras que la eficiencia es un principio o criterio de gestión que correlaciona objetivos conseguidos con recursos empleados, la calidad total es una estrategia de gestión que integra todos los elementos y procesos.

Calidad total es una estrategia directiva válida para distintos tipos de organizaciones, con “modelos” específicos y adaptados a las particularidades del servicio.

## 2.- En San Salvador

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

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

### 1. SITUACION PROBLEMÁTICA

La alcaldía del municipio de Jucuapa al igual que en la mayoría de las municipalidades del país se caracterizan por carecer de adecuados procedimientos en el control de la recaudación tributaria municipal y además no cuenta con un sistema de auditoria capaz para de detectar errores o irregularidades en los procedimientos de control, lo que genera una ineficiente recaudación; considerando que los posibles factores que han influido son: la

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

## 1.2 Justificación

En la mayoría de las alcaldías del departamento de Usulután, específicamente en la alcaldía del municipio de Jucuapa, es necesario establecer procedimientos de control interno y un sistema de auditoría; el primero para una eficiente recaudación tributaria municipal y el segundo para una adecuada verificación de los mismos y que ambos reúnan los requisitos legales indispensables que contribuya a una buena administración municipal.

Con el presente estudio se pretende beneficiar los siguientes sectores:

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

*[www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001_Cap1.pdf)*

## **2.2 ESTUDIOS SOBRE EL TEMA A NIVEL LOCAL, HALLAZGOS PRINCIPALES**

### **2.2.1 HONDURAS: EL PAPEL DE LOS MUNICIPIOS EN EL COMBATE A LA POBREZA**

#### **Consideraciones iniciales**

- Es uno de los países con menor ingreso per cápita de América Latina (US\$ 700).
- El crecimiento promedio de la economía en el período 1991-2000 fue 3,2% por año, pero el crecimiento de la población fue de 3,3%.
- La tasa de desempleo abierto alcanzó 3,4% en 1999, sin considerar el subempleo invisible, principalmente en el área rural, que ascendió a 33% en ese mismo año.
- De acuerdo a la metodología de Líneas de Pobreza, ésta afectaba al 66% de la población a fines de la década pasada (75% en 1991).

#### **A. EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN HONDURAS**

##### **Situación institucional**

El desigual tamaño de los municipios plantea un serio desafío a la hora de estructurar políticas para el fortalecimiento de los mismos pues mientras cerca de 20 municipios (6,7% del total) concentran el 49,6% de la población, los 278 restantes aglutinan la otra mitad, es decir, 50,4%, comprendiendo el 75,9% de la extensión total del país.

## Municipios y densidad poblacional Año 2,001

Rango de		Municipios		Población		Densidad	
Desde	Hasta	No.	en %	Hab.	en %	Hab/Mu n.	Hab/K m2
1	5000	60	20,1	206,586	3.2	3.44	27,4
5,001	10000	99	33,2	720,523	11.0	7.28	38,2
10001	20000	73	24,5	1,029,491	15.8	14.10	37,5
20001	50000	46	15,4	1,338,771	20.5	29.10	42,5
50001	100000	12	4,0	908,714	13.8	75.73	47,6
100001	200000	6	2,0	857,417	13.1	142.90	152,6
<u>200001</u>		<u>2</u>	<u>0,7</u>	<u>1,473,842</u>	<u>22.6</u>	<u>736.92</u>	<u>610,7</u>
					<b>100.</b>		
<b>Total</b>		<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>6,535,344</b>	<b>0</b>	<b>21.931</b>	<b>58,1</b>

### Estrategia de la ERP en Honduras

- Priorizar acciones que reduzcan la pobreza de una forma sostenida;
- Priorizar acciones que favorezcan a los grupos más pobres y las áreas menos desarrolladas del país;
- Fortalecer la participación de la Sociedad Civil y la descentralización;
- Fortalecer la gobernabilidad y la democracia participativa dentro del marco del programa;
- Reducir la vulnerabilidad ambiental y su impacto en la pobreza.

### Áreas programáticas de la ERP

- Acelerar el crecimiento económico;
- Reducir la pobreza en las áreas rurales, así como en las áreas urbanas;
- Invertir en capital humano;
- Fortalecer la red de protección social para grupos específicos;
- Asegurar la sostenibilidad en el tiempo de la estrategia

### Metas cuantitativas

El gasto social como porcentaje del gasto total del gobierno tendría que subir del 44% al 50%

El PIB debería crecer a una tasa promedio anual del 5,5%.

### Estructura de los municipios por categoría municipal en 2001

	Municipios		Población		
	No.	En %	cantidad	en %	
A	24	8,1	3,199,483	49,0	0,710
B	62	20,8	1,364,155	20,9	0,587
C	123	41,3	1,414,344	21,6	0,573
<u>D</u>	<u>89</u>	<u>29,9</u>	<u>557,362</u>	<u>8,5</u>	<u>0,513</u>
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>6,535,344</b>	<b>100,0</b>	<b>0,638</b>

### Competencias municipales; De ejecución directa

- Construcción y mantenimiento de vías públicas
- Higiene para la salud y bienestar de la población
- Ornato, aseo e higiene municipal
- Mantenimiento, limpieza y control sobre las vías públicas urbanas, aceras, parques y playas
- Redes de distribución de agua potable y alcantarillado
- Cementerios, mercados, rastros y procesadoras de carnes
- Cuerpos de bomberos
- Servicios públicos locales
- Sistemas de electrificación del municipio

## A. RELACIONES FISCALES INTERGUBERNAMENTALES

### Transferencias a municipios

Se deriva del compromiso del artículo 91 de la Ley de Municipalidades, por el cual el Gobierno Central deberá transferir anualmente a las municipalidades el 5% de sus ingresos corrientes presupuestados.

### Criterios de distribución

40% se distribuirá en partes iguales entre todas las municipalidades;

60% se asignará en proporción al número de habitantes, conforme al último Censo Nacional de Población proyectado anualmente.

### Transferencias a Municipalidades por categoría en el año 2003

#### Transferencias

	No. Municipios	40% Fijo		60% propios		Total	
		Mill. L.	En %	Mill. L.	En %	Mill. L.	En %
A	21	12.86	7.14	132.94	49.24	145.8	32.40
B	62	37.96	21.09	57.84	21.42	95.8	21.29
C	122	74.69	41.49	55.56	20.58	130.25	28.94
D	89	54.49	30.27	23.66	8.76	78.15	17.37
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>	<b>270</b>	<b>100.00</b>	<b>450</b>	<b>100.00</b>

## B. ANÁLISIS DE LAS FINANZAS MUNICIPALES

**Estructura de los tributos municipales en 2002** Impuesto sobre bienes inmuebles 16% Impuesto personal o vecinal 6% Impuesto sobre industria, comercio y servicios 34% Otros impuestos 3% Tasas por servicios y Derechos 35% Contribuciones por mejoras 6%.

Las Alcaldías por lo general no cuentan con los suficientes ingresos lo que genera una serie de limitantes para poder desarrollarse:

- Insuficiencia de recursos
- Dependencia d el Gobierno Central
- Autonomía municipal
- Limitaciones legales
- Distribución primaria
- Distribución secundaria
- Efectos distribución secundaria
- Importancia de los Fondos
- Descentralización del Gasto
- Solvencia del Gobierno Central

. (Juan c. Gómez Sabaini, Maximiliano Geffner mayo 2005)

## **2.2.2 LA CIUDADANIA PROPONE Y DECIDE. (Santa Rosa de Copan)**

La Experiencia de Gestión Municipal y Participación Ciudadana en el Municipio de Santa Rosa de Copán.

El proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal surgió en Julio de 1998, en respuesta a los grandes desafíos de modernización y democratización que enfrenta en la actualidad el Estado Hondureño.

Este proyecto se desarrolla en el marco de la iniciativa Apoyo a la Gobernabilidad Democrática, auspiciada por el PNUD y ASDI. Su propósito es impulsar los procesos de descentralización y fortalecimiento municipal, como condición esencial para contribuir la gobernabilidad desde los espacios locales, y así avanzar hacia el desarrollo humano sostenible en el país. (Cálix, Elvir, pag 9)

Se alude a la participación ciudadana como una forma de intervención social que permite a los habitantes de la comunidad reconocerse como actores. En este proceso, la ciudadanía interviene en la atención de los problemas y quehaceres de la vida cotidiana de su municipio mediante la denuncia, el reclamo, la fiscalización, la búsqueda de soluciones, la priorización y ejecución de sus planes y proyectos de desarrollo, construyendo un relación de mutuo apoyo con el gobierno local. (Cálix, Elvir, pag 10)

En 1998, después de haber hecho un diagnóstico de los principales problemas que afectan a los municipios socios, el Proyecto Hon 98/003 reconoció que la imposibilidad de las alcaldías para constituirse en agentes eficientes del gobierno local, no respondía únicamente a los escasos recursos económicos, humanos y tecnológicos, ni a una deficiente o mala organización, ni a la limitada capacidad política de las autoridades, o al corto periodo de su gestión.

Las causas habría que buscarlas, también, en ausencia de un modelo y una cultura de desarrollo local que respondiera a las demandas y necesidades de los ciudadanos y que promoviera, de manera concertada, la movilización de sus recursos para lograr sus objetivos.

El éxito alcanzado por la Municipalidad de Santa Rosa de Copán, como gestora de la cultura de participativa de sus ciudadanos y como producto de contar con una estrategia concertada de desarrollo local, valida esa reflexión. (Cálix, Elvir, pag 10)

Santa Rosa de Copan, ubicada en el extremo occidental de Honduras, es la cabecera del departamento de Copán, donde se asentó la cultura maya, con todo su esplendor, en la época prehistórica.

Este municipio, que cuenta con una población aproximada de treinta mil habitantes, tiene un agradable sabor a provincia, debido a sus calles empedradas, a su arquitectura peculiar, a su plaza con aires coloniales y a la calidez de su gente. (Cálix, Elvir, pag 11)

### **Los Problemas**

Santa Rosa de Copan registra un crecimiento poblacional acelerado, cercan al 3.9%, así como una alta concentración de la población urbana. Casi el 75% de los habitantes residen en las áreas urbanas, lo cual aumenta las demandas por servicios básicos como vivienda, educación, salud y empleo. De acuerdo con un diagnóstico realizado por el proyecto Hon 98/003, el 29% de sus habitantes presentan necesidades básicas insatisfechas. (Cálix, Elvir, pag 11)

### **Las ventajas y las Fortalezas**

Este municipio también presenta ventajas interesantes. Además de ser un histórico polo intermedio de desarrollo para el Occidente del país, debido a su gran actividad comercial, es también el punto de encuentro para todos los habitantes de la región que buscan cultura, educación y salud. (Cáliz, Elvir, pag 13).

## **2.3 VARIABLES DE ESTUDIO**

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (Hernández-Sampieri, Fernando-Collado, & Baptista, 2006, p. 123)

### **2.3.1 Variable Dependiente:**

“Se le conoce como variable independiente al resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente.” (Bernal, 2006, p. 141)

La variable Dependiente considerada en la investigación es la siguiente:

- Desarrollo Integral del Municipio de San Marcos de Colón

### **2.3.2 Variables Independientes**

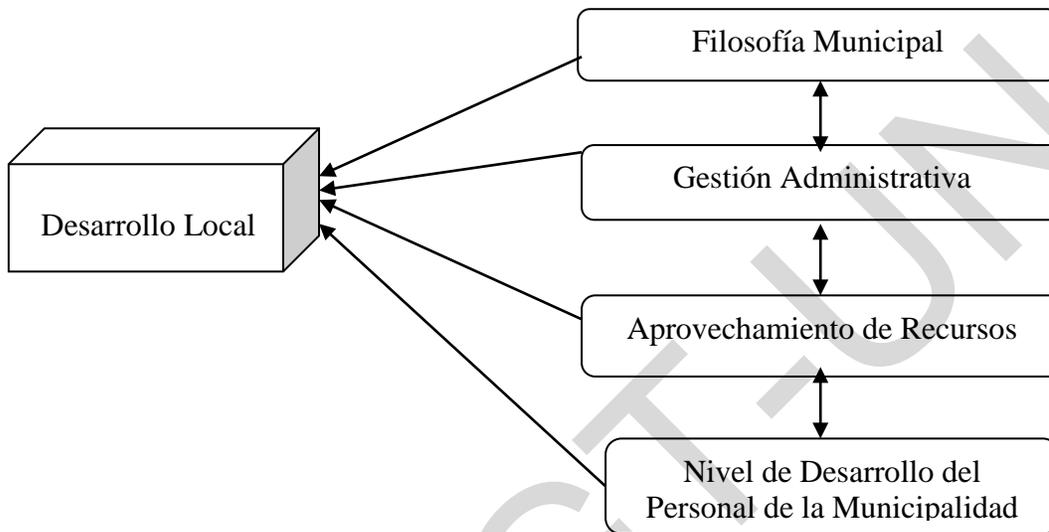
“Se denomina variable independiente a todo aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” en una relación entre variables.”(Bernal, 2006, p. 141)

Las variables Independientes consideradas en la investigación son las siguientes:

- Filosofía Municipal bien definida y compartida.
- Gestión administrativa Moderna.
- Aprovechamiento de recursos municipales disponibles.
- Nivel de desarrollo del personal administrativo de la municipalidad.
- Cooperación externa.

### 2.3.3 Relación entre las variables

Es correlativa ya que especifican las relaciones entre dos o más variables.



## 2.4 HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (Hernández-Sampieri, Fernando-Collado, & Baptista, 2006, p. 122)

### 2.4.1. Hipótesis General

Existen deficiencias de carácter administrativo que impide u obstaculizan el desarrollo integral del municipio de San Marcos de Colon.

### 2.4.2 Hipótesis Operacionales

1. La incidencia de la política partidista forma parte de los obstáculos para administrar eficientemente los recursos de la municipalidad.
2. No se está llevando a cabo en forma correcta el proceso de planeación.

3. Existen deficiencias en la aplicación de la función de dirección que impiden la correcta ejecución del proceso administrativo.
4. Existe una subutilización de los recursos a los que tiene a su disposición la municipalidad.
5. No se está llevando a cabo el desarrollo del Plan Estratégico Municipal apropiadamente.

### 2.4.3 GENERACIÓN DE INDICADORES

VARIABLE	INDICADOR
Falta de empleo	Migración fuera del municipio
Oportunidades	Índice de pobreza
Acceso a escuelas y colegios	Nivel de educación
Alimentación y atención medica	Índice de desnutrición
Gestión de proyectos	Índice de desempleo
Recursos económicos bajos	Ingreso per cápita

## CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Al realizar esta investigación sobre la situación actual del Municipio de San Marcos de Colón se utilizó una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la institución sobre los diferentes departamentos de la Alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. El análisis FODA se considera un método de diagnóstico rápido en la cual no solo deben participar los altos directivos sino también personal seleccionado de todas las áreas que ayuden a reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la institución (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la institución que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta la institución, que solo podrán ser aprovechadas si la institución cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Esta investigación que se llevo a cabo también es de tipo descriptivo-analítico, ya que este estudio pretende recolectar información de manera independiente para realizar un análisis administrativo y financiero a la Alcaldía Municipal de San Marcos de Colon. Este análisis permitirá la formulación de futuras estrategias que mejoren las condiciones actuales tomando como puntos claves las necesidades y posibles soluciones de la municipalidad.

### **3.2 DISEÑO DE MUESTRA DEL ESTUDIO**

#### **3.2.1 POBLACION**

La población de esta investigación esta compuesto por los habitantes del Municipio de San Marcos de Colón, y sus alrededores (aldeas). En el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Honduras (2001) revela que en el Municipio de San Marcos de Colon habitan unas 21,959 personas. Las comunidades que nos ayudaran como objeto de estudio son todas las aldeas de San Marcos de Colon, Duyusupo, Mesas de Colon, Cacamuya, Santa Rita, La Quesera, Oyoto, La Joya, Palmitas, Caire, San Francisco, Comali, Jayacayan, Maisillales, San Diego, El Inventario, Los Encuentros, y El Rodeo.

- **Muestra**

El tipo de muestreo que se utilizo será el muestreo no probabilístico ya que todos los individuos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

### 3.2.2 METODO

- **Encuestas a habitantes:**

De acuerdo al esquema y al objetivo de la investigación se utilizó un muestreo probabilística, aplicando la siguiente forma:

Muestra cuando la población es finita

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

**Donde:**

n es el número de elementos de la muestra

p es la probabilidad

q es la no probabilidad

N es la población

E es el error estándar

Z es el número de desviaciones estándar.

La población total para las comunidades de estudio resultó en un total de 21,959 habitantes. Para este estudio se tomara solamente personas que sean mayores de 18 años edad. Según el censo de población realizado por el INE en el 2001 se establece que 52% de esta población se encuentra dentro de este rango.

Por lo que para definir la muestra se tomo la población que es 21,959 se multiplico por el factor del 52% dando un resultado de 11,418 habitantes para luego sustituirlo en la formula.

- **Encuesta a habitantes**

$$n = \frac{(1.96)^2(11,418)(0.50)(0.50)}{(11,418 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = 372$$

### 3.2.3 Tamaño de la Muestra

Se aplicaron 38 encuestas a los líderes de la comunidad, los cuales son los que pueden proporcionar con mayor propiedad la información requerida para esta investigación.

## 3.3. METODO PARA RECOPIAR INFORMACION

La información será recopilada directamente de los pobladores de la comunidad por medio de encuestas, con el objetivo de obtener datos más confiables, relacionados con la administración de la Alcaldía Municipal, frecuencias con la cual son otorgados, la facilidad en el otorgamiento de los mismos, las tasas, plazos y los requisitos exigidos. También aplicaron encuestas a los empleados de la alcaldía municipal los cuales son un elemento importante utilizando para ello encuesta de motivación y de conocimiento a labor que realizan.

### 3.3.1 ELECCION DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIAR INFORMACION

El instrumento de recolección principal es El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como método de diagnostico rápido.

- **Encuestas**

1. A la población con personas seleccionadas por su participación en la comunidad.
2. A los empleados de la alcaldía municipal sobre la aplicación del proceso administrativo.

3. Empleados de la Municipalidad utilizando la herramienta de Abraham Maslu para determinar los niveles de motivación.
4. A los Empleados y jefes de la municipalidad utilizando la herramienta de Douglas McGregor para conocer los grados de madures personal.

### **3.3.2 PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL INSTRUMENTO**

Se elabora una encuesta estructurada y descriptiva, conformado por una serie de preguntas que se formularon con el fin de dar respuestas a las necesidades de la información requerida. Se realizaron tres tipos de encuesta, una para los habitantes y tres aplicadas a los empleados de la municipalidad.

#### **3.3.2.1 DETERMINAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA**

La encuesta aplicada a los empleados de la alcaldía requería información como ser: Identificar la parte motivación al empleado así como preguntas relacionadas con información administrativa y relacionadas con información administrativa y relacionadas con su desempeño de sus labores dentro de la municipalidad.

Las encuestas aplicadas a los habitantes de la municipalidad se realizaron preguntas relacionadas con información del desempeño de la alcaldía saber si conocían la misión, visión, estrategias y metas de la municipalidad.

#### **3.3.2.2 DETERMINAR EL CONTENIDO DE CADA PREGUNTA**

- 1) ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal de San Marcos de Colon?

La Razón de esta pregunta es obtener una opinión generalizada de los habitantes con respecto a las labores realizadas en la municipalidad.

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

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

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

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

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

Se busca que al implantar procesos la administración de la alcaldía alcance mejores resultados.

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

Se quiere tener una opinión general para medir si las necesidades de los habitantes están siendo atendidas

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

Siendo este un problema social se pretende ver si la alcaldía esta haciendo labores positivas a favor de las personas desprotegidas.

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

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

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

Se requiere la opinión de los habitantes en general para hacer ver a la alcaldía cuales son debilidades y mejoras.

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

Se pretende motivar a los habitantes que contribuyan con el pago de los impuestos requeridos concientizándolos que de esa manera se realizan las obras necesarias del municipio.

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

Se pretende conocer que tipos de impuestos se cobran en la alcaldía.

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

Se requiere saber si la población esta dando si aporte a la alcaldía.

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

Se pretende saber si la población esta interesada en hacer recomendaciones al Alcalde municipal.

### **3.3.2.3 DETERMINAR LA FORMA DE RESPUESTA DE CADA PREGUNTA**

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

- Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas SI o NO
- Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.

Las preguntas han sido diseñadas de manera que las respuestas se presenten del tipo cerradas.

### **3.3.2.4 DETERMINAR LA SECUENCIA DE LAS PREGUNTAS**

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

### **3.3.2.5 PROBAR Y EVALUAR EL INSTRUMENTO**

Antes de proceder a aplicar las encuestas, se realizó una prueba piloto con la finalidad de identificar si las preguntas, con las cuales se obtendría la información de la investigación no presentaban errores, o ambigüedades que podrían perjudicar los objetivos del estudio.

## **CAPITULO IV ELABORACION DEL INFORME DE LA INVESTIGACION**

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

Para el análisis de la información obtenida de la municipalidad de San Marcos de Colón, departamento de Choluteca se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos siendo estos los siguientes: Encuestas dirigidas a los pobladores, a los empleados de la alcaldía y taller con los Alcaldes Auxiliares de algunas Aldeas del municipio en el cual se trabajo 12 horas. En dicho taller se hizo un análisis de la situación actual del municipio para el cual nos proporcionaran información relevante para a poder efectuar un diagnostico: nos describieron las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, sueños que desean alcanzar, información que nos servido de apoyo para completar el presente estudio.

La encuesta aplicada a pobladores del municipio constaba de 12 preguntas de forma dicotómica, selección múltiple y algunas preguntas cerradas, el cual tomaba un tiempo aproximado respuesta de 10 minutos y aplicando dichas encuesta en forma personal y directa.

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

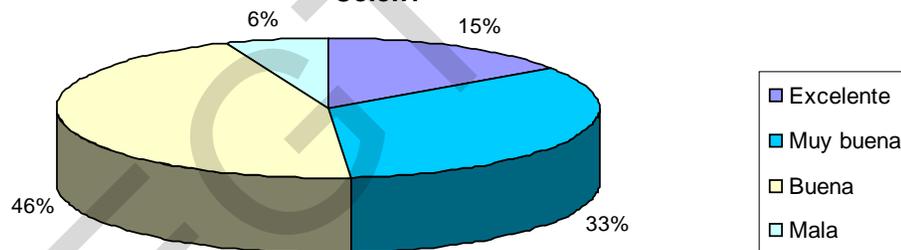
## 4.2 ENCUESTA APLICADAS A LOS POBLADORES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS DE COLÓN, CHOLUTECA.

### Percepción de la población sobre la gestión administrativa de la municipalidad de San Marcos de Colón, Choluteca.

La información que se ha analizado a continuación es sobre los resultados que nos originaron las encuestas.

#### 4.2.1

##### 1) ¿Como calificaria usted la labor de la Alcaldia de San Marcos de Colon?



En referencia a esta pregunta que se realizó de acuerdo a la muestra originada por la población actual de San Marcos de Colón, en cuanto a la labor actual de la alcaldía Municipal, de un 100% de los encuestados un 15% la considera Excelente, un 33% Muy Buena, en su mayor proporción un 46% la considera Buena y en menor porcentaje de 6% la considera Mala.

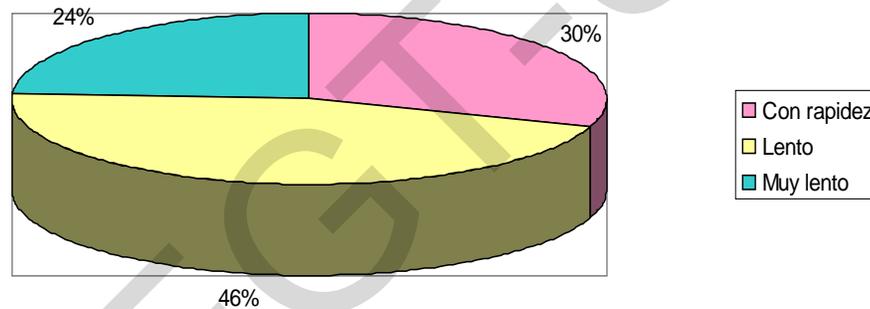
En general la labor de la Alcaldía esta siendo considerada como buena o sea que la población ve con buenos ojos el desempeño de la actual corporación, para no continuar con esa percepción de la gente, la Alcaldía debería seguir mejorando en todos los campos siempre escuchando las inquietudes de la comunidad y desarrollando una mejor estrategia de comunicación para que la población este bien informada del

que hacer de sus autoridades y que se considere la labor del Alcalde Municipal como excelente.

En la actualidad la población tiene un concepto no aceptable en cuanto a la administración de la alcaldía (52%) pero dicha población considera además que la gestión administrativa puede mejorar su desempeño aun más y tener una efectiva mejora en todas sus áreas.

#### 4.2.2.

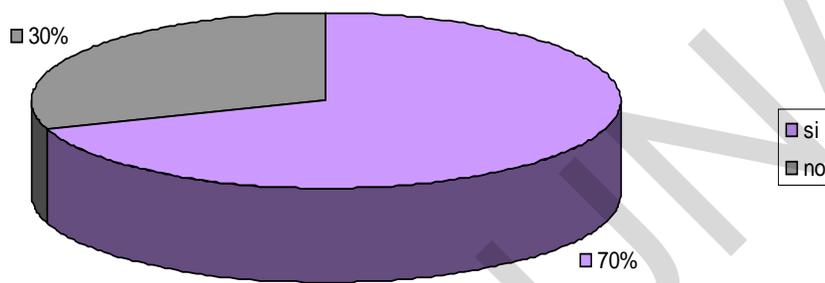
2)¿Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldia?



La población de San Marcos de Colón considera que los trámites que se realizan en esta Alcaldía un 30% respondieron que se efectúan con rapidez, un 46% lento y un 24% muy lento. Considero que la alcaldía debería de mejorar el tiempo en todos los trámites que realiza a esta población ya que solo un 30% nos informó que se realiza con rapidez y el 70% califica mal la rapidez con que se efectúan los trámites.

El principal problema en una alcaldía porque los trámites son lentos es por la burocracia, duplicidad de funciones, vistos buenos innecesarios, por lo que es recomendable efectuar un flujograma de los pasos necesarios para los diferentes trámites con tiempo necesario en cada oficina, se simplifica eliminando pasos como revisiones innecesarias, se eliminan vistos buenos innecesarios y se exige en cada oficina que cumplan con los tiempos del flujograma.

## 4.2.3

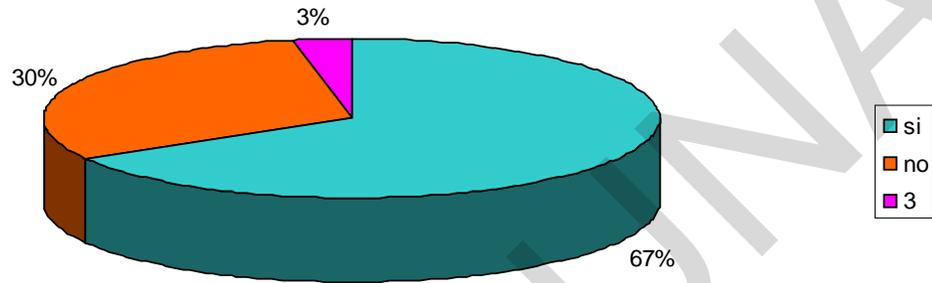
**3) Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en la misma?**

La población de San Marcos de Colón, considera que para los trámites que se realizan en esta Alcaldía si brinda sus empleados la suficiente información, para realizar cualquier tramite, pero el 30% de la población considera que no lo están haciendo.

Es necesario que la Alcaldía revise la parte de comunicación en lo referente a la información que la población necesita conocer para efectuar los diferentes tramites, porque en la encuesta a los empleados estos consideraban que la comunicación era muy buena, es recomendable que la alcaldía contrate aunque sea por tiempo limitado un relacionador publico que les formule estrategias de comunicación de la alcaldía hacia la población asi la población estará mejor informada y se podrá reducir el tiempo que la gente tendrá que esperar por soluciones a sus trámites.

#### 4.2.4

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

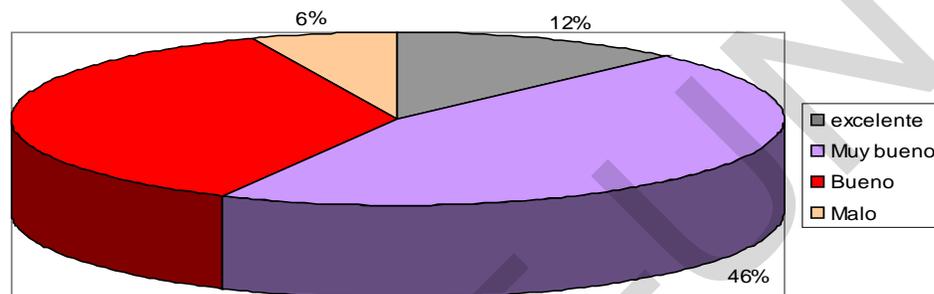


La población de San Marcos de Colón considera que la Alcaldía esta mejorando en los procesos y trámites que favorezcan al desarrollo de la comunidad, aunque deberá de ser mejor ya que solo un 67% de la población encuestada lo considera así. Siendo un 33% restante que considera que no lo realiza de manera eficiente debido a que se le da un trato preferencial a cierto grupo de personas ya sea por beneficio político o personal.

Aunque la población reconoce que la alcaldía esta mejorando los procesos y trámites se tiene que reconocer de acuerdo a la pregunta y análisis anterior que la población no está conforme con la información actual para efectuar trámites ni con el tiempo que se tardan en resolver los diferentes trámites.

#### 4.2.5

##### 5) ¿Como califica usted el interes de la Alcaldia por el bienestar de la comunidad?

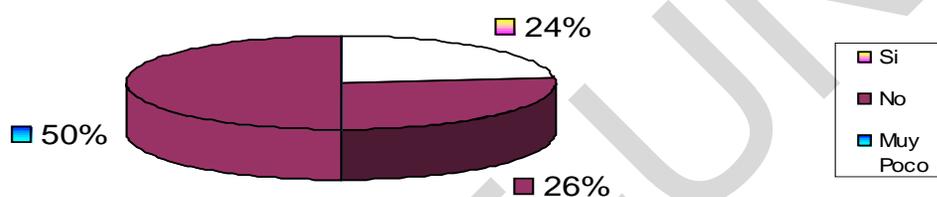


La población encuestada considera en un 46% muy bueno el interés que la Alcaldía tiene por bienestar de la población en un 36% considera bueno, un 12% excelente y un 6% malo.

Para este caso la Alcaldía Municipal debería de preocuparse más en el bienestar de la población, gestionado proyectos que beneficien a la comunidad local, ya que si hay beneficios son para grupos influyentes no así para toda la población en general.

En general la conclusión es que en la actual corporación si esta interesada por el bienestar de la población y eso puede derivarse en que se efectúen los correctivos y cambios necesarios para lograr una administración eficiente.

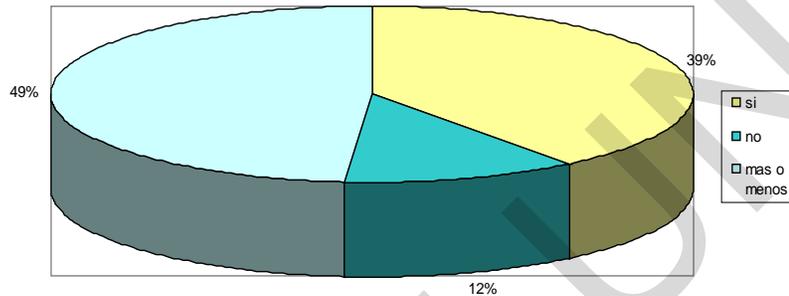
## 4.2.6

**6. ¿Considera usted que la Alcaldía presta atención a las personas desprotegidas?**

Para esta pregunta al consultar sobre si la Alcaldía presta atención a las personas más desprotegidas la población considera que no le esta prestando la suficiente atención ya que sus comentarios fueron que estas personas se encuentran en la calle pidiendo limosna. Es de reconocer que para una municipalidad de recursos limitados como San Marcos de Colón es imposible para el alcalde y corporación resolver todos los problemas de la comunidad y los indigentes no solo en este municipio sino en toda Honduras es poca la atención que reciben.

#### 4.2.7

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

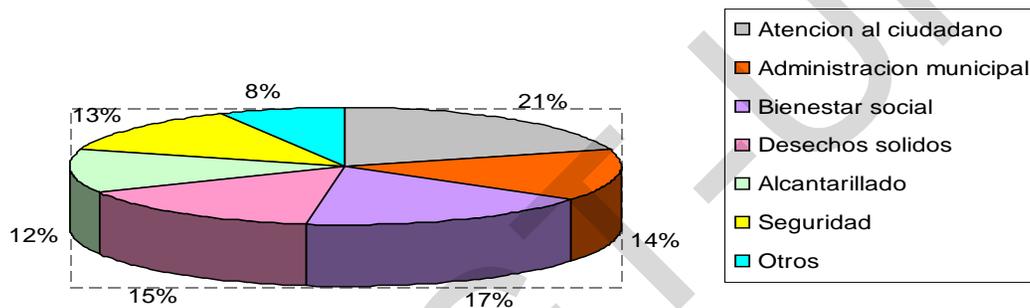


Al consultarle a la población sobre si el Alcalde es una persona accesible en su mayoría la población considera en un 39% no y en un 49% más o menos, ya que normalmente no se atienden los problemas que se dan en dicha comunidad

Es difícil para un alcalde quedar bien con todo mundo especialmente cuando el partidismo político esta muy arraigado, los rivales políticos en porcentaje menor reconocerán los aciertos de un alcalde, pero si considero que el Alcalde debería ser una persona mas amiga de toda esta población, escuchando sus mayores problemas y tratando de resolverlos ya sea gestionando fondos en los entes gubernamentales o en otros paises amigos.

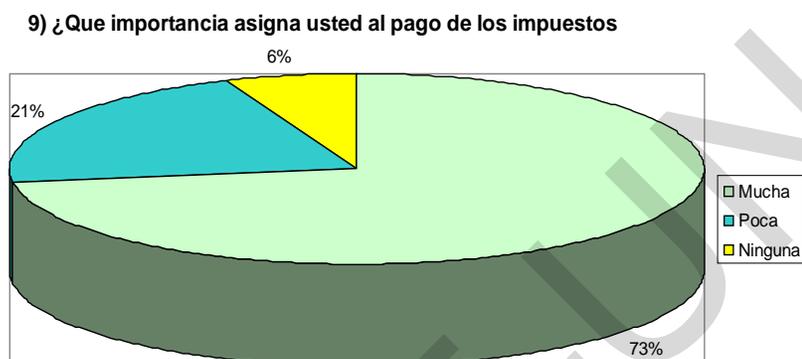
4.2.8

8) ¿En su opinion cuales son los aspectos que debe mejorar la Alcaldia?



Los aspectos vitales a mejorar son atención al ciudadano, bienestar social. Desechos sólidos y administración municipal en la opinión de la población consideran que estos aspectos deben ser prioridad para la alcaldía para tener un impacto favorable para la comunidad.

#### 4.2.9



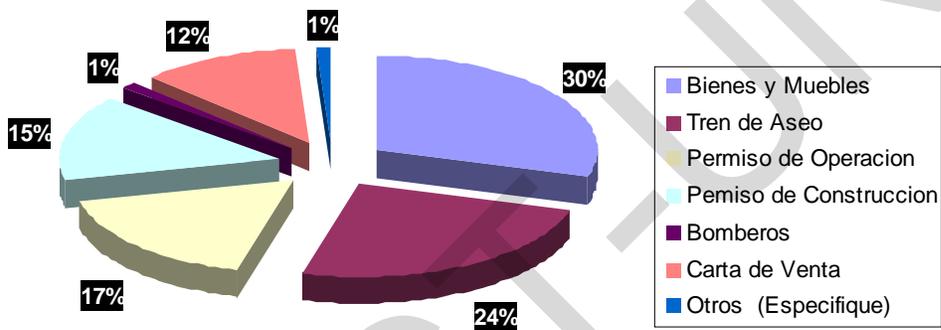
En referencia a la importancia que le asignan al pago de impuestos el 27% de la población no le da importancia, lo cual es totalmente fundamental ya que si no tenemos pagos de impuestos en una alcaldía, ésta no logra sus objetivos y por ende no podrá solucionar ninguna situación emergente que se presente a corto plazo, y tampoco pagar los salarios de los empleados de la misma.

Se considera que la población en su totalidad deberá prestarle mas atención a los impuestos que paga ya que los mismos genera proyectos a la comunidad y con estos se resuelven a la población una serie de problemas, como ser empleo y con ello los llevara a tener el sustento básico de su vida

La municipalidad debe darle mayor énfasis al cobro de impuestos y a reducir la mora, también tiene que actualizar constantemente su plan de arbitrios para que este de acuerdo con los estándares nacionales y siempre pueda contar con fondos para el gasto corriente y para los diferentes proyectos que emprenda.

4.2.10

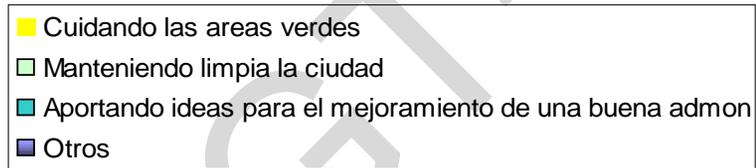
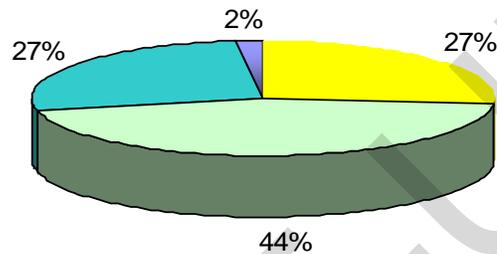
10) ¿Que impuestos y servicios paga usted a la Alcaldía?



En su mayoría la población de san Marcos paga lo Impuestos de Bienes inmuebles, tren de aseo y permiso de Construcción, prestándoles menos atención a bomberos, carta de ventas y otros. El impuesto a los bomberos es muy bajo, porque se le da tan poco a los bomberos es de analizarlo, es por decisión de la municipalidad o de la población, pero una institución tan necesaria para la comunidad necesita más apoyo.

4.2.11

11) ¿Cual es su contribucion para que la Alcaldia realice una mejor labor?



La población de San Marcos de Colón esta más interesada en mantener limpia su comunidad, lo cual es considerada una muy buena costumbre, pero no se deben descuidar las áreas verdes ya que las mismas deben ir apegado a mantener limpia la ciudad; lo cual a tener las dos actividades atraería mayor número de turistas.

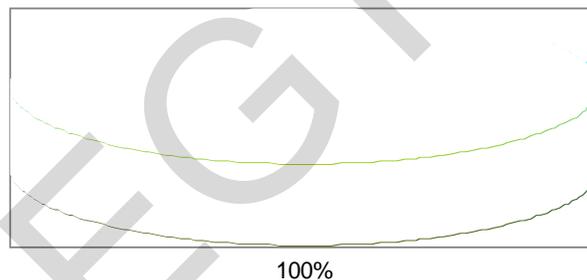
### 4.3 ENCUESTA APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE SAN MARCOS DE COLON, CHOLUTECA.

#### Percepción de los empleados sobre la gestión administrativa de la municipalidad de san marcos de colon, Choluteca.

La información que se ha analizado a continuación es sobre los resultados de las encuestas que hicieron a los empleados de la Alcaldía.

#### 4.3.1

##### 1) ¿Conoce usted la Mision y Vision de la Alcaldia?



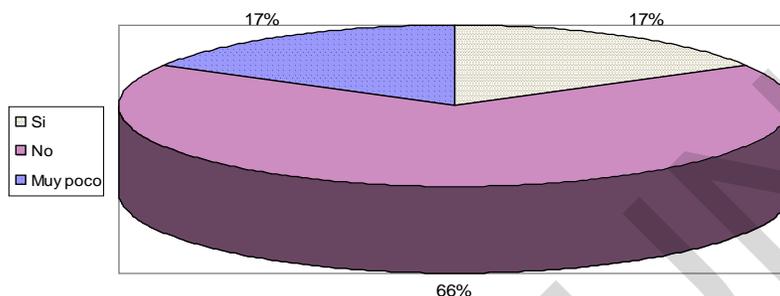
En referencia a esta pregunta que fue realizada a los empleados de la Alcaldía el 100% de los encuestados conocen de la Misión y Visión de la Alcaldía, esto es algo relativo pues aunque teóricamente conozcan la misión y la visión no ponen en práctica los enunciados de la misión y no creo que comprendan lo que representa 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 conocen la Misión y Visión de una empresa es muy difícil que la misma no logre sus objetivos ya que al estar consientes del rumbo de la misma se logra de esta manera una muy buena administración. Aunque el simple conocimiento de la misión y la visión sin el compromiso verdadero de los empleados por cumplir con los enunciados de las mismas, no se logra que la municipalidad cumpla con su función eficientemente.

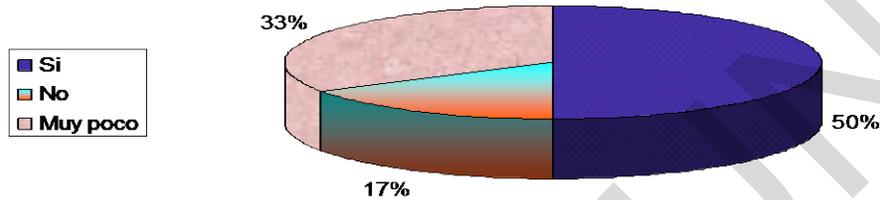
Para que los empleados apliquen la misión y la visión tiene que darse una concientización y capacitación para explicarles a profundidad el propósito del porque una institución tenga misión y visión.

## 4.3.2

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

Se considera que un 66% no está participando en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la alcaldía, lo que es un porcentaje muy alto y se deduce que la mayoría de los empleados no están concientes del rumbo que la comuna o el alcalde quiera darle a la municipalidad; Cuando los empleados de cualquier tipo de institución no participan en la elaboración o no tienen conocimiento de los planes operativos o estratégicos de la misma, no tienen las bases para efectuar un trabajo en equipo por el logro de metas en común, y por ende estarán mas motivados si se tomaran en cuenta y participarán en la elaboración de los mismos.

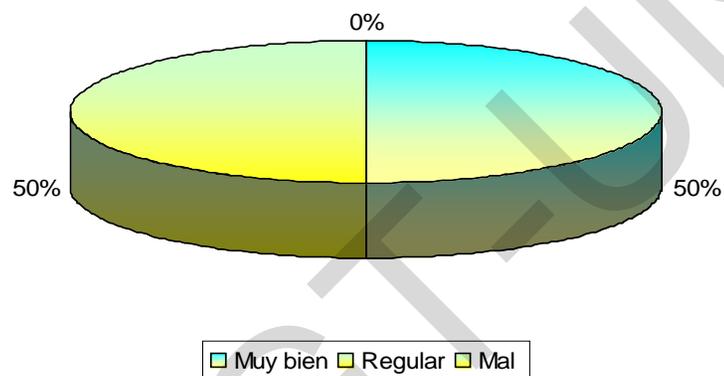
## 4.3.3

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

Al ser consultados los empleados si conocen las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía un 50% de los empleados no lo conocen, lo cual es preocupante ya que el desconocimiento de las estrategias, metas y objetivos conlleva a que la municipalidad no cumpla con sus funciones a cabalidad. El que mayor número de empleados conozcan las estrategias, metas y objetivos de la municipalidad significa que todos estarían trabajando en equipo por el bienestar de la población y de esta forma se lograrían alcanzar dichas actividades.

#### 4.3.4

#### 4) ¿Como considera usted que se practica la comunicacion al interior de la Alcaldia?

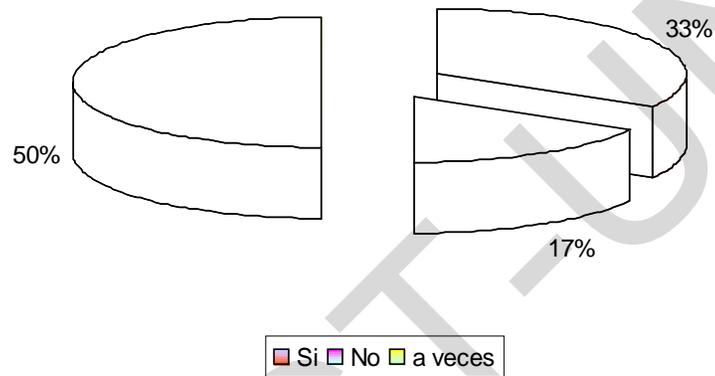


En referencia a esta pregunta de cómo es la comunicación en esta alcaldía un 50% de los empleados considera que no hay una muy buena comunicación lo cual los lleva a no realizar un buen desarrollo organizacional por que al no haber una buena comunicación en una empresa no se logra un buen trabajo en equipo. Lo cual no los lleva a alcanzar los objetivos de la misma.

La comunicación en una institución tiene que ser fluida tanto vertical como horizontalmente para el logro de los objetivos, al haber una mala comunicación, puede haber distorsión en la misma, ocasionando un mal resultado de los trabajos, duplicidad de funciones y el funcionamiento de la institución resulta deficiente.

#### 4.3.5

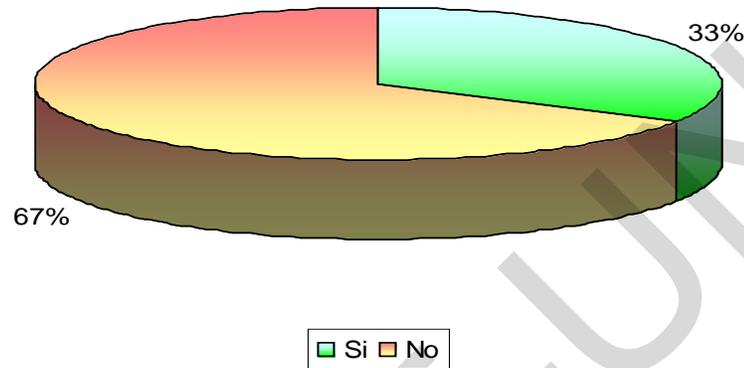
##### 5) ¿Se respeta la jerarquía dentro de la Alcaldía?



Al consultarle a los empleados si se respeta la jerarquía dentro de la alcaldía un 50% considera que no se esta respetando la misma lo cual denota que hay desorganización o los mandos jerárquicos no están bien definidos, por lo que es fundamental que la alcaldía formule un organigrama y se explique a los empleados para que, cada quien sepa exactamente cuál es su puesto y cuál es la jerarquía que debe respetar; también los mandos intermedios deben estar concientes de su función y darse a respetar asi los empleados sabrán quien es el jefe que esperan de el y que es lo que tienen que dar lo que es fundamental para que la Alcaldía cumpla con su cometido.

## 4.3.6

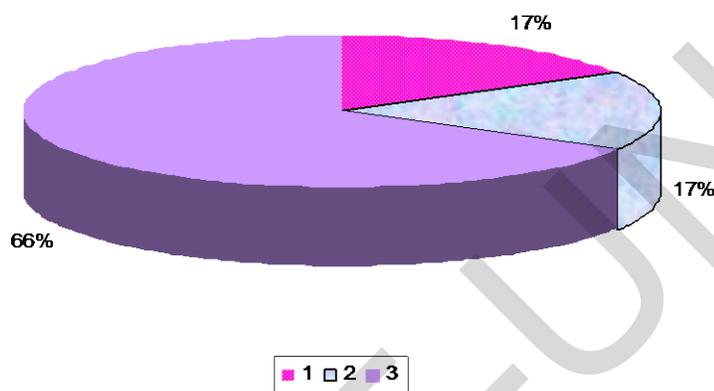
## 6) ¿Recibe ordenes de un solo jefe?



En cuanto a si recibe órdenes de un sólo jefe la mayoría de los empleados respondió en un 67% que no recibe órdenes de un solo jefe, lo cual genera una confusión y disconformidad de los subordinados al no tener un solo jefe, ya que no saben cual de todos es el jefe, lo cual nos lleva al enunciado anterior que exponíamos la necesidad que La Alcaldía de San Marcos de Colón establezca un organigrama y que este sea socializado con los empleados, se imprima en tamaño grande y sea colocado en un lugar que la mayoría de los empleados constantemente puedan observarlo y que sepan exactamente cuál es su puesto y función.

## 4.3.7

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



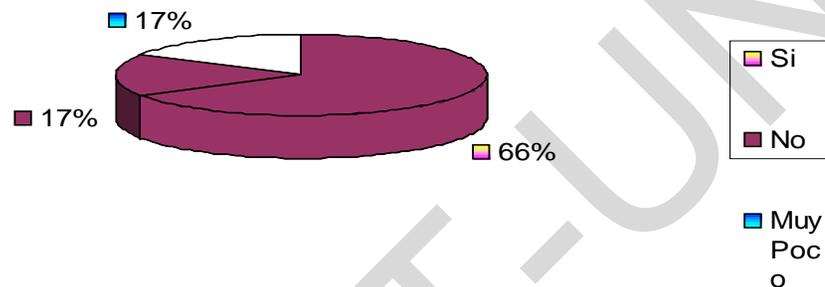
Los empleados de la alcaldía consideran en un 34% que los jefes de la Alcaldía no son queridos ni respetados, considerando en este caso que los jefes deben lograr que sus subordinados los quieran y los respeten, y de esta forma estaría logrando una muy buena comunicación.

Muchos de los puestos de jefatura en las Alcaldías se otorgan por compromisos políticos, por amistad o compadrazgo del alcalde a veces sin que las personas tengan la capacidad suficiente para ocupar esos puestos de mando, el resultado es que los empleados en gran porcentaje no respeten o no quieran a sus jefes, como consecuencia final el desempeño de la municipalidad será deficiente.

Como conclusión se podría recomendar al alcalde que sepa escoger las personas que lo acompañaran en su gestión y que evalúe periódicamente su desempeño, así los que fallen podrá sustituirlo para el bien de su gestión y de toda la comunidad.

#### 4.3.8

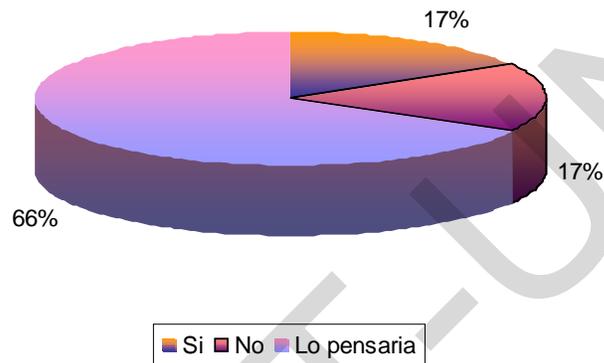
8. ¿Esta usted motivado y deseoso de laborar en la Alcaldía



El 66% de los empleados consideran que si están motivados y deseosos de trabajar en la alcaldía, pero el 34% no están motivados, es un poco preocupante que los empleados no estén motivados, en este contexto 34% se podría considerar como un porcentaje muy alto, considerando que la gente permanece en sus trabajos por necesidad pero también por que les gusta lo que hacen y los que no están a gusto, buscan otras opciones, así que sería de analizar su lugar de trabajo y si la municipalidad les proporciona la suficiente motivación, ya sea falta de capacitación, mal ambiente de trabajo, etc-

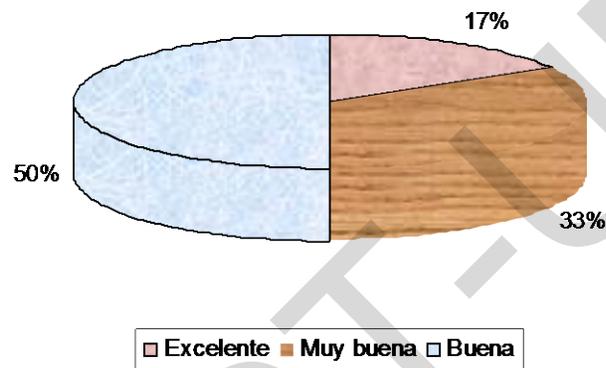
## 4.3.9

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



Al consultarle a los empleados sobre si le ofrecieran otro trabajo el 66% contestó que lo pensaría o sea que no están seguros, no están muy contentos con su actual trabajo, por lo que se recomienda a la alcaldía que implemente jornadas de capacitación y motivación y ofrezca incentivos para levantar la moral de sus empleados y que pueda haber mejores resultados para el bien de la comunidad.

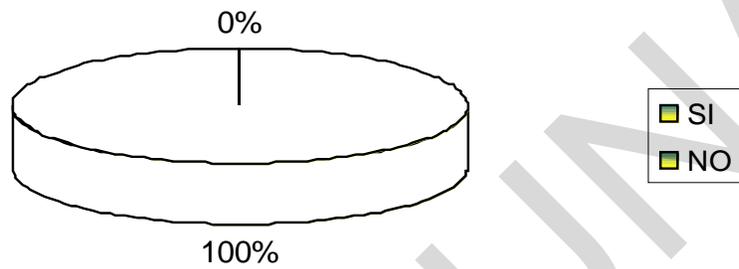
## 4.3.10

**10) ¿Como califica la coordinacion entre las areas de trabajo en la Alcaldia?**

Según la opinión de la mayoría de los empleados la coordinación entre áreas de trabajo no es muy buena y esto está en concordancia con otras opiniones negativas de los empleados, por lo que recomendamos a la corporación, jornadas de motivación y retroalimentación y acercamiento entre empleados.

4.3.11

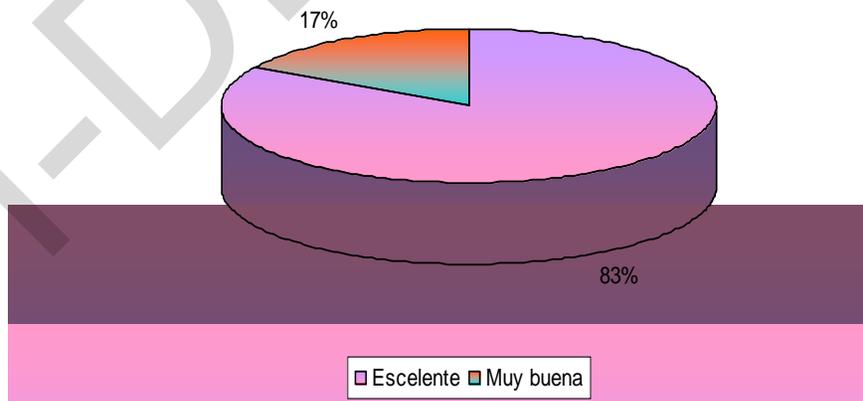
11) ¿La Alcaldía logra sus Objetivos?



En lo que si están de acuerdo y opinan de forma unánime, según los empleados la alcaldía si esta logrando sus objetivos.

4.3.12

12) ¿En general como califica la actuacion de la Alcaldia?



La opinión de los empleados en cuanto a la gestión de las actuales autoridades es positiva y consideran como excelente y muy buena.

#### 4.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS COMPLETADAS POR LOS EMPLEADOS, SOBRE LA MOTIVACION Y SU SATISFACCION CON EL TRABAJO QUE REALIZAN.

En lo referente a las encuestas de Motivación realizadas a los empleados de la Alcaldía de San Marcos de Colón, basadas las mismas en Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes: (Stephen P. Robbins, 2004)

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De Estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo potencial y propio y autorrealización.

Y según las dichas encuestas y haciendo dicho análisis nos enteramos que el 50% de los empleados están ansiosos de tener **seguridad** los que nos indica que se sienten temerosos y anhelan protección tanto física como emocionalmente.

El otro 50% anhelan tener **Estima** lo que nos indica que ellos ambicionan el respeto por ellos mismos, autonomía y realizaciones, posición, reconocimiento y atención.

También se debe de tener en cuenta que detrás de estas acciones estas las necesidades.

#### 4.5 ENCUESTAS REALIZADAS A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA SOBRE LA TEORIA X Y TEORIA Y

Teoría en la que McGregor postulo dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado **Teoría X**, y el otro positivo, **la Teoría Y**. (Stephen P. Robbins, 2004)

Según las respuestas a las encuestas que se realizaron a todo el personal de esta Alcaldía en su mayoría las mismas superan el 50% enfocándose más la teoría Y la cual es considera que a los empleados les gusta el trabajo, son mas creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse a ellos mismos. Y podemos considerar las siguientes premisas en base a sus respuestas: (Stephen P. Robbins, 2004)

1. Que los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Ellos se pueden dirigir y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. Puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

#### **4.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS DE COLON, CHOLUTECA**

A continuación se presenta el diagnostico FODA que se obtuvo al realizar el taller con los Alcaldes Auxiliares de las Aldeas aledañas al Municipio de San Marcos de colon.

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 conciencia de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar mejor los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

#### **ANALISIS FODA**

El presente diagnostico que se presenta a continuación fue realizado con los Alcaldes Auxiliares, quienes describieron de manera precisa y profunda tanto el ambiente interno como externo, que impera en todo el municipio de San Marcos de Colón.

La priorización se hace en base a factores de Supervivencia, Eficacia y Eficiencia, conforme a lo que estableció la Universidad de Harvard siendo los más prioritarios los de Supervivencia y las de eficiencia las menos urgentes porque solo exigen modificaciones al estatus natural.

#### 4.7 RESULTADOS OBTENIDO DEL ANALISIS FODA

##### *Ambiente Interno*

FACTOR	FORTALEZAS
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tierra para ganadería</li> <li>2. Clima agradable.</li> <li>3. Existencia de Bosque</li> <li>4. Gente cooperadora, solidaria y trabajadora</li> <li>5. Cultivos perennes; café, frijoles y maíz</li> </ol>

	DEBILIDADES
Sobrevivencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de la tierra está en pocas manos.</li> <li>2. Carencia de agua potable y agua para riego. Agua contaminada.</li> <li>3. Tala indiscriminada del bosque, no se aplica la ley forestal.</li> <li>4. No hay fuentes de trabajo. Bajos salarios por debajo del salario mínimo.</li> </ol>
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Falta de vías de comunicación y las existentes están en mal estado.</li> <li>6. Carencia de energía eléctrica.</li> <li>7. Pobreza extrema.</li> <li>8. Mala educación uní docente irresponsabilidad de los maestros.</li> <li>9. Problemas de salud por falta de letrinas y de centros de salud.</li> <li>10. Falta de apoyo financiero y asistencia técnica.</li> <li>11. No hay seguridad policial.</li> <li>12. Inexistencia de un plan para mejorar las comunidades.</li> </ol>

	<p>13. Demasiados aserraderos en todo el municipio.</p> <p>14. Falta de explotación de zonas con potencial turístico.</p>
Eficiencia	<p>15. Falta de incentivos para la siembra de granos básicos y otros.</p> <p>16. No hay colaboración del gobierno, ni de la Alcaldía para proyectos.</p> <p>17. Emigración de la juventud de Ambos Sexos</p> <p>18. Carencia de progreso.</p> <p>19. Deficiencias en atención médica.</p> <p>20. Bajos salarios (paupérrimos) de los alcaldes auxiliares.</p> <p>21. Falta de transporte de personas y bienes</p> <p>22. Limitaciones para educación secundaria y universitaria.</p>

*Ambiente Externo*

<b>OPORTUNIDADES</b>	
Sobrevivencia	<p>1. Obtener proyectos de agua para riego.</p>
Eficacia	<p>2. Obtención de asistencia técnica.</p> <p>3. Proyectos Estrategia de la Reducción de la Pobreza (P.R.P).</p> <p>4. Proyectos de la Alcaldía.</p> <p>5. Forcuencas.</p> <p>6. Producción de Abono Orgánico.</p> <p>7. La Botija Zona turística.</p>

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Proyectos del FHIS</li> <li>9. Proyectos del Programa Mundial de Alimentos</li> <li>10. Proyectos de Países Amigos</li> <li>11. Filtros de Agua</li> <li>12. Misión Lázaro trabajando con los niños huérfanos</li> <li>13. Iglesia Católica</li> <li>14. Cooperativa Agrícola</li> <li>15. A.D.E.L. Gestión de Proyectos</li> </ul>

	<b>AMENAZAS</b>
Sobrevivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sequías</li> <li>2. Enfermedades</li> </ul>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Robo de ganado y cosechas de los vecinos y del país fronterizo (Nicaragua).</li> <li>4. Drogas que las trasladan por puntos ciegos</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Incendios</li> <li>6. Huracanes e Inundaciones.</li> <li>7. Plagas</li> </ul>

## **4.8 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS IMPULSADORAS Y NEUTRALIZADORAS QUE PERMITEN EL DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS DE COLON, CHOLUTECA.**

### **4.8.1 Filosofía Municipal**

Un municipio requiere de visiones (filosofía municipal) pues cada municipio ha de plantearse a si mismo, ¿Qué queremos ser? y ¿Que. Podemos ser?

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

Las visiones municipales han de ser traducidas en objetivos estratégicos para la futura política municipal.

### **4.8.2 Visión**

En el 2018 el Municipio de San Marcos de Colón será modelo en el Sur del País, por la calidad de los procesos, servicios y talento Humano que permita lograr resultados de su gestión, como respuesta a las necesidades de nuestros ciudadanos y grupos de interés.

Será reconocido por considerar al ciudadano el eje central para el cumplimiento de la función pública, por promover la conservación del medio ambiente, promotor y facilitador del desarrollo social y los valores humanos.

Los ciudadanos contarán con una vivienda digna, con una red vial en perfectas condiciones, habrá fuentes de trabajo y con un sector turístico creciente y en pleno desarrollo, se aprovecharan racionalmente sus recursos naturales para bien de los habitantes del municipio y sus descendientes.

### 4.8.3 Misión

Consolidar un Municipio justo y equitativo, que proporcione las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales, mediante la prestación oportuna de los Bienes, Obras y Servicios en procura del mejoramiento, del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

### 4.8.4 Valores

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

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

- Honestidad: Cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- Disciplina: Fiel cumplimiento de los compromisos así como el seguimiento de metas, objetivos y normas
- Solidaridad: Sentimiento que impele a los hombres a prestarse una ayuda mutua.
- Sinceridad: Que se expresa sin disfrazar su pensamiento, real no fingido.
- Responsabilidad Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.
- Respeto a las personas y los bienes: La dignidad del ser humano es sagrada y debe ser orientada a preservar la integridad de nuestros clientes.
- Espíritu de Compromiso: Deseo de lograr satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de nuestros clientes
- Fidelidad: Exactitud en cumplir con sus compromisos, devoción, lealtad.
- Equidad: los recursos deben de suministrarse a quien mas los necesita.

- **Conciencia Ambiental:** Estar consiente de los problemas de contaminación ambiental, proteger el medio ambiente cuidando los recursos naturales

#### **4.8.5 Objetivos Generales**

1. Implementar un proceso administrativo mediante la adaptación de un “Enfoque de Gestión Municipal Participativo” que conduzca al desarrollo integral, equitativo y sostenible del Municipio de San Marcos de Colon, Departamento de Choluteca.
2. Fomentar el compromiso de las autoridades de la alcaldía para que los empleados de la misma y habitantes del municipio conozcan la visión y misión de la alcaldía.
3. Orientar la planificación del Desarrollo del Municipio a través de la definición de áreas prioritarias de acción en donde la inversión se oriente hacia una rentabilidad social y económica.
4. Identificar acciones y proponer proyectos de importancia estratégica para el desarrollo del municipio que permitan elevar las condiciones y calidad de vida de los habitantes.
5. Identificar las prioridades de la municipalidad respecto a la elaboración de planes de inversión del Municipio.
6. Fomentar la cultura de comunicación y calidad en el servicio de la alcaldía hacia los habitantes de municipio.
7. Gestionar en un plazo no mayor de seis meses, ante UNICEF para solicitar un estudio sobre el estado nutricional de la niñez en todo el término municipal, con el objeto de llevar a la práctica un proyecto que resuelva esta problemática particular.
8. Generar en plazo no mayor de un año, un proyecto para recreación en todo el municipio.
9. De acuerdo a la propuesta de la Universidad Autónoma de Honduras y al Plan Estratégico, obtener los recursos que genera el apoyo de las instituciones gubernamentales.

#### **4.8.6 Políticas**

1. La Municipal de San Marcos de Colón opera basando en la Ley de Municipalidades y del Régimen político, del 19 de Noviembre de 1999. (Ley de municipalidades pag. 171)
2. 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.
3. La corporación municipal podrá emitir ordenanzas o disposiciones de carácter obligatorio para los habitantes del municipio.
4. Mantendrá programas que tiendan a elevar la calidad humana y la protección a niños, adolescentes y mujeres.
5. Será responsabilidad de la Corporación fomentar la participación de los adultos mayores en calidad de consejeros especiales.
6. Será compromiso permanente de la Corporación Municipal generar oportunidades y apoyo real a la pequeña y microempresa en todo el término municipal.
7. Será responsabilidad de la Corporación Municipal hacer funcionar el sistema de salud municipal con énfasis en la prevención
8. La Corporación municipal del municipio operara permanentemente bajo criterios de autosuficiencia, por lo cual deberán contar con una estructura orgánica capaz de procurar el desarrollo y de generar sus propios recursos.
9. La corporación municipal es responsable del progreso y de la calidad de vida en el término municipal por lo tanto velaran porque cualquier proyecto o actividad del gobierno o de cooperantes internacionales se apeguen estrictamente a la filosofía del municipio y a su estrategia de desarrollo.
10. La Corporación Municipal actuará siempre en un marco de legalidad y de valores, lo cual deberá observarse en la práctica diaria y en la total administración del municipio.
11. Con el apoyo de las carreras de Trabajo Social, Psicología y Sociología de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, elaborar un programa completo de

atención a Madres y Padres solteros y a sus hijos, estableciendo apoyos diversos y sanciones por paternidad y maternidad irresponsable.

12. Será responsabilidad de los líderes o jefes de la Corporación Municipal desarrollar el espíritu de compromiso en todo los habitantes del término municipal.
13. Las autoridades municipales como responsables de la aplicación de los valores en todo el término municipal deberán constituirse en ejemplo en la aplicación y vivencia de los mismos.
14. Es obligación y compromiso de la Corporación Municipal, cumplir con la aplicación de la filosofía (visión, misión, políticas y objetivos generales) establecida para la municipalidad y llevar a la práctica los planes de corto y largo plazo.

#### **4.9 VERIFICACION EMPIRICA DE HIPOTESIS**

Según la población existen deficiencias de carácter administrativo en la Alcaldía, ocasionando que los trámites sean lentos y la gente cree que no hay suficiente información acerca de los mismos, como resultado el desarrollo del municipio es frenado, de acuerdo a la investigación esta hipótesis se cumple.

Como las autoridades municipales son el resultado de un proceso electoral es difícil que se desligue la influencia partidista a lo interior de la misma especialmente a la hora de nombrar los mandos intermedios, algunas veces son un obstáculo para administrar eficientemente los recursos, esta influencia es difícil de eliminar pero si se puede minimizar su impacto.

La forma en que se elaboran los planes estratégicos y operativos no es la ideal, ya que la mayoría de los empleados opinan que no son tomados en cuenta y ellos podrían hacer valiosas aportaciones en la elaboración de los mismos,

también que no se les informa acerca de los mismos por lo que su implementación no es eficiente, esta hipótesis también se cumple

Hay deficiencias en la aplicación de la función de dirección ya que los empleados manifiestan que reciben ordenes de varios jefes por lo que algunos no respetan ni quieren a sus jefes, esto se da porque no esta claro el orden jerárquico dentro de la alcaldía lo que impide la correcta ejecución del proceso administrativo, de acuerdo a la investigación esta hipótesis se cumple.

Los recursos económicos de la municipalidad son limitados, existe la creencia que los recursos se subutilizan, más bien existe una carencia de los mismos por lo que su utilización debe hacerse tomando en cuenta todos los sectores y de acuerdo a una priorización, al existir recursos limitados la hipótesis no se cumple.

Según opinión de empleados de la Alcaldía el plan estratégico no se esta ejecutando de acuerdo con lo planeado ya que se ejecuta según las prioridades y no de acuerdo a la planeación y algunas veces se improvisa y se invierte fuera del plan estratégico, según la hipótesis si se cumple.

Los procesos de planeación estratégica son fundamentales en el quehacer administrativo de cualquier institución.

En el caso particular de la Municipalidad de San Marcos de Colon se consideró que la propuesta planteada en esta tesis servirá como herramienta para que cualquier autoridad presente o futura pueda auxiliarse de estas propuestas para una mejor gestión en beneficio de la población y que esto los lleve a un mejor nivel en la calidad de vida.

## RECOMENDACIONES O PROPUESTA

A raíz del análisis FODA que se realizó junto con la comunidad, se establecieron una serie de propuestas con el propósito de que puedan ejecutarse en el corto plazo o mediano plazo conjuntamente con las autoridades municipales, organizaciones de apoyo y pobladores en general.

A continuación se presenta las propuestas en base al análisis realizado en Municipio de San Marcos de Colon, Choluteca, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la corporación municipal.

## FORTALEZAS

- **Tierra para ganadería.**

Aprovechando el uso racional de estas tierras, el cual contribuye a obtener mayor producción de ganado y sus derivados

- **Clima agradable.**

Al contar con un clima agradable este debe de aprovechar para poder sembrar diversidad de frutas y hortalizas que se dan en clima fresco. También se puede lograr atraer una mayor cantidad de turistas.

- **Asistencia de Bosque**

Aprovechar los bosques antiguos, reforestando y realizar un buen plan de manejo.

- **Gente cooperadora, solidaria y trabajadora.**

Organizarse para que puedan mejorar sus condiciones de vida, solicitando que se realicen proyectos en los que se puedan obtener ingresos permanentes

- **Cultivo perenne; café, frijoles y maíz.**

Diversificar los cultivos, también se deberán realizar mejoras con los ya existentes aumentando para la exportación.

## OPORTUNIDADES

- **Obtener proyectos de agua para riego.**

Con agua para riego se les daría oportunidad a los campesinos de sembrar en cualquier época del año, con la consiguiente mejora en su calidad de vida. Así que la municipalidad y organizaciones comunales deberían exigir al gobierno o gestionar ante organismos de cooperación la implementación de proyectos de riego. Para aprovechar la municipalidad tiene que gestionar en la Secretaría de agricultura y Ganadería proyectos de riego, en la SAG tienen una lista de organizaciones que se dedican a proyectos de riego.

- **Proyectos Estrategia de la Reducción de la Pobreza (E.R.P).**

Este programa del Gobierno con el dinero de las condonaciones de la deuda externa no funciona, pues el gobierno gasta el dinero en otros sectores como los maestros o en gasto corriente, de haber algún remanente de estos fondos estas comunidades tienen innumerables necesidades donde se podrían generar proyectos de desarrollo; la municipalidad y organizaciones deberían exigir que se prioricen sus proyectos y solicitar directamente en las oficinas de la ERP en Tegucigalpa que sus proyectos se ejecuten.

- **Proyectos de la Alcaldía.**

Con las transferencias gubernamentales y con los pocos recursos que genera la municipalidad, se podrían desarrollar proyectos comunitarios de baja cuantía o podrían servir de contraparte para ejecutar proyectos en sociedad con ONG's y la comunidad.

- **Forcuencas.**

Este es un programa de la Unión Europea que fue implementado al finalizar el programa de reconstrucción después de huracán Mitch y tiene por objetivo fortalecer la gestión local de los recursos naturales en un marco de desarrollo

sostenible con base en el ordenamiento territorial y bajo un enfoque de descentralización. Forcuencas tiene fondos para desarrollar proyectos en los municipios que están comprendidos en cuencas hidrográficas de los departamentos de Choluteca, Francisco Morazán, Olancho y El Paraíso; hasta la fecha no se ha ejecutado ningún proyecto en el municipio de San Marcos de Colón, en el futuro hay posibilidades que la zona rural del municipio se beneficie por algún proyecto de esta institución, es necesario la intervención de la alcaldía solicitando proyectos a través de la secretaría técnica de cooperación (SETCO).

- **Producción de Abono Orgánico.**

La producción de abono orgánico a nivel de microempresa sería una buena alternativa para generar trabajo y para resolver el problema de abastecimiento de abono, ya que el abono químico es muy caro, por lo que es una buena oportunidad para que las organizaciones internacionales desarrollen proyectos comunales para la fabricación de abono orgánico, se necesita que la alcaldía o alguna institución tome la iniciativa y gestione la implementación de este proyecto.

- **La Botija Zona turística.**

Esta es una zona de excepcional belleza donde se podría desarrollar un proyecto turístico, se necesita la gestión de la secretaría de turismo ante gobiernos amigos para desarrollar turísticamente la zona con contraparte de la alcaldía.

- **Proyectos del FHIS.**

En el gobierno anterior el FHIS empezó a bajar la cantidad de proyectos desarrollados y en el gobierno actual los proyectos desarrollados por el FHIS en el municipio de San Marcos de Colón son casi nulos, pero si está la opción que se puedan generar proyectos para esta zona, le toca a la municipalidad gestionar y priorizar los proyectos que presentará al FHIS.

- **Proyectos del Programa Mundial de Alimentos.**

Existe la posibilidad que El programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas pueda trabajar en la zona, generando proyectos de reparación de caminos y la paga es con alimentos, la municipalidad y organizaciones tienen que solicitar al PMA de las Naciones Unidas la ejecución de proyectos para las comunidades en calamidad o extrema pobreza.

- **Proyectos de Países Amigos.**

Las agencias de cooperación de países amigos como Suiza, Irlanda, etc. Podrían invertir en la zona en proyectos de desarrollo, pero es necesaria la gestión de la alcaldía presentando proyectos formulados.

- **Filtros de Agua.**

Los Rotarios dentro de sus proyectos filantrópicos está la instalación de filtros para purificar el agua que consumen en las áreas rurales, la municipalidad u organizaciones tiene que solicitar a los Rotarios de Choluteca proyectos sobre este particular.

- **Misión Lázaro trabajando con los niños huérfanos.**

Este es un orfanato financiado por la Iglesia que funciona en la zona, los grupos comunitarios deben unirse y llevar los niños huérfanos a la misión y promover una ampliación a los objetivos de esta Misión para atender a la niñez.

- **Iglesia Católica.**

La Iglesia Católica ha ayudado económicamente en la construcción de puentes pequeños y otros proyectos, por lo que en el futuro es de esperar su colaboración en pequeños proyectos.

- **Cooperativa Agrícola.**

Las cooperativas siempre son de beneficio para las comunidades y una cooperativa agrícola beneficia a los campesinos, Alguien tiene que tomar la

iniciativa, podría ser la alcaldía, organizar los campesinos y ayudarles a formar su cooperativa. .

- **A.D.E.L. Gestión de Proyectos**

Asociación de desarrollo local trabajan en gestión y desarrollo de proyectos para las áreas rurales, los patronatos tendrían que gestionar los proyectos, con base a la presente propuesta.

## DEBILIDADES

- **La mayoría de la tierra esta en pocas manos.**

Solicitar al Instituto Nacional Agrario expropié las tierras que no se están utilizando adecuadamente y traspasar a las personas que si las trabajarían, o llevar un proyecto con ayuda externa para la compra de tierras.

- **Carencia de agua potable y agua para riego. Agua contaminada.**

La población deberá organizarse en un patronato pro- construcción de sistemas de agua potable.

Para evitar la contaminación se deberá proteger las cuencas de las fuentes donde se obtiene este vital líquido, evitando los miembros en las partes superiores de las mismas.

Preparar un proyecto para aprovechar aguas superficiales y subterráneas.

- **Tala indiscriminada del bosque, no se aplica la ley forestal.**

Aplicar la Ley Forestal, denunciando los hechos cada vez que se susciten.

También se deberá educar la forma en que se pueden aprovechar los bosques de forma racional.

La Alcaldía utilice el poder y la autoridad que tiene para controlar el bosque y su desarrollo.

- **No hay fuente de trabajo. Bajos salarios por debajo del salario mínimo.**

Solicitar a países amigos proyectos y asistencia técnica en los cuales deberá capacitar a la ciudadanía a fin de que se genere empleo en el termino municipal.

- **Falta de vías de comunicación y las existentes están en mal estado.**

Realizar un programa de mantenimiento regular de las mismas a solicitud de la alcaldía o grupos comunales, ya que actualmente sin presión el gobierno tarda de 5 a 10 años en darle mantenimiento.

La corporación debe obtener ayuda internacional para contar con maquinaria y equipo propio para mantener la red vial del municipio.

- **Carencia de energía eléctrica.**

Para que haya un cambio en las condiciones de vida y se refleje el progreso en una comunidad es necesario contar con energía eléctrica, los proyectos de energía eléctrica son factibles y de fácil ejecución y pueden ser solicitados a través de la alcaldía y patronatos, o ha organizaciones cooperantes.

Debe estudiarse el aprovechamiento de la botija para generar energía.

- **Pobreza extrema.**

La Alcaldía y las fuerzas vivas del Municipio de San Marcos tendrán que estudiar las posibilidades de generar proyectos para ir erradicando este mal con la cooperación de gobiernos extranjeros empezando a trabajar con los más desprotegidos, siempre con la filosofía de no dar limosnas sino enseñar a trabajar y generar su propio patrimonio.

- **Mala educación unidocente e irresponsabilidad de los maestros.**

Es muy conocido que los maestros no están comprometidos con la causa de enseñar verdaderamente a los niños y jóvenes de Honduras, la preparación de los jóvenes especialmente en el área rural es deficiente, así que tendría que haber un verdadero compromiso de los maestros y que las escuelas unidocentes desaparezcan, tiene que haber presión de los padres de familia para solucionar

este problema, y para conformar un verdadero sistema educativo en todo el término municipal.

- **Problemas de salud por falta de letrinas y de centros de salud.**

Las condiciones sanitarias de las comunidades rurales son deplorables, especialmente por el mal estado o carencia de letrinas, lo que compromete la salud de los pobladores; la Alcaldía tiene que solicitar a agencias de cooperación, gobiernos amigos y ONG's proyectos de este tipo.

- **Falta de apoyo financiero y asistencia técnica.**

Difícilmente un campesino que no tenga los medios económicos o el apoyo financiero ni asesoría técnica será apto para optar a préstamos en el sistema financiero nacional. La alcaldía tiene que gestionar ante BANADESA financiamiento a campesinos del municipio, deberán generar fondos de riesgo.

- **No hay seguridad policial.**

En una población es vital la seguridad policial se debe gestionar a la brevedad posible ante las autoridades correspondiente, el apoyo de la policía ya sea con la creación de postas o más presencia policial en la zona.

- **Inexistencia de un plan para mejorar las comunidades.**

En toda Alcaldía debe existir un plan de mejoramiento en el cual se deben priorizar las necesidades más básicas de una comunidad, por lo que la alcaldía debería empezar con un plan estratégico y programar los proyectos factibles de acuerdo a su capacidad financiera.

- **Demasiados aserraderos en todo el municipio.**

No se pueden seguir otorgando permisos para crear aserraderos se debe verificar que tipo de bosque es el que se está talando. Si no se detiene la tala inmisericorde de los bosques, San Marcos de Colón será un lugar desolado, y el clima no podría seguir siendo el mismo.

- **Falta de explotación de zonas con potencial turístico.**

En el municipio hay zonas con potencial turístico pero la falta de visión progresista de los alcaldes y por la falta de iniciativa de la gente no ha permitido que se desarrollen este tipo de proyectos, por lo que es una buena alternativa de desarrollo del municipio implementar proyectos turísticos, la alcaldía junto con ONG's tiene que solicitar a la secretaria de turismo la incorporación de San Marcos de Colón a los planes de expansión turística.

- **Falta de incentivos para la siembra de granos básicos y otros.**

Aunque es una obligación del Gobierno velar por la seguridad alimentaría del país, no hay incentivos a los campesinos, por lo que se necesitan programas de la municipalidad, ONG's o gobierno de incentivos a los campesinos para el desarrollo de la agricultura.

- **No hay colaboración del gobierno, ni de la Alcaldía para proyectos.**

En el área rural del municipio de San Marcos de Colón la proyección de la Municipalidad y Gobierno con proyectos es escasa casi nula, es necesario que el gobierno y municipalidad piensen en los seres humanos y no en los votos que pueden generar. La alcaldía aun con sus limitantes tiene que proyectarse más al área rural y obtener cooperación externa para proyectos turísticos, producción agrícola y agroindustrial.

- **Emigración de la juventud de Ambos Sexos.**

Para que la juventud pueda quedarse en el área rural donde nació y que no emigre a E.U.A o a otras zonas del país, es necesario la implementación de programas que incentiven la creatividad de los jóvenes y que generen progreso, la alcaldía tiene que gestionar ante el gobierno o agencias de cooperación la implementación de programas que generen fuentes de trabajo.

- **Carencia de progreso.**

En general el área rural de San Marcos de Colón no progresa, el desarrollo ha estado estancado por décadas, eso ha llevado a la población a emigrar a las ciudades, por lo que se necesitan programas que generen progreso real por parte del gobierno con intervención de la alcaldía, que debe convertirse en gestor efectivo y eficaz del desarrollo en todo el termino municipal.

- **Deficiencias en atención médica.**

La atención médica en el área rural es deficiente, hay centros de salud que solo cuentan con una enfermera y siempre hay carencia de medicinas, si el gobierno no tiene la capacidad de atender la zona, la alcaldía podría solicitar a Iglesias o ONG's el envío de brigadas o apertura de centros de salud. Sumando a ello debe generarse un proyecto para crear un verdadero sistema de salud municipal.

- **Bajos salarios (paupérrimos) de los alcaldes auxiliares.**

En general los salarios que se pagan en el área rural son muy bajos, no se cumple con el salario mínimo, especialmente los Alcaldes auxiliares tienen un salario muy bajo, por lo que es necesario que la alcaldía mejore esos salarios. Los grupos interesados tienen que solicitar al ministerio del trabajo la aplicación del salario mínimo.

- **Falta de transporte de personas y bienes.**

Debido al mal estado de las carreteras los transportistas de bienes y personas no llegan a las comunidades, al reparar las carreteras y darles un mantenimiento rutinario ese problema se solventaría.

- **Limitaciones para educación secundaria y universitaria.**

Con una educación primaria deficiente y con la falta de institutos de segunda enseñanza y por la pobreza generalizada las oportunidades que los jóvenes de estas comunidades ingresen a la Universidad son nulas, por lo que es necesario que las Universidades se proyecten al área rural.

## AMENAZAS

- **Sequías.**

Los campesinos solo pueden sembrar en época de lluvia, porque si siembran en verano, la sequía les seca los cultivos, eso es por la falta de riego, así que con proyectos de riego podrían sembrar en cualquier época. También debe realizarse un estudio completo sobre aguas superficiales y subterráneas para este fin específico.

- **Enfermedades.**

Debido a las precarias condiciones higiénicas de la zona rural del municipio de San Marcos de Colón, la carencia o malas carreteras y la falta de medicinas o centros de salud, las enfermedades en la población son un problema con visos de calamidad, pues resulta muy caro transportar y tratar los enfermos en la cabecera municipal.

Se deben establecer campañas de educación para la higiene, vacunación, limpieza e eliminación de criaderos de zancudos los cuales ayudarían a prevenir enfermedades.

- **Incendios.**

En esta zona todavía se quema para preparar la tierra y sembrar, esto es por tradición, la Secretaría de Agricultura y Ganadería debería capacitar al campesino de cómo puede realizar las quemas, ya que las mismas se pueden realizar siguiendo los parámetros de seguridad.

Ya que algunas veces las quemas resultan en tragedias pues se traslada al bosque o a las viviendas.

También se debe conformar un sistema de protección del bosque y asalariar a los mismos campesinos como guardián forestal.

- **Huracanes e Inundaciones.**

Prevenir daños a la población, teniendo la Alcaldía un comité de emergencia municipal, evacuando a la población cuando se den alertas de emergencia.

- **Plagas.**

El gobierno debe enviar cuadrillas a combatir las plagas, por medio de la Secretaria de Agricultura y la Secretaria de Salud, pero sobre todo la Alcaldía debe tratar este tema como propio y generar el proyecto que se requiera.

- **Robo de ganado y de cosecha.**

La Alcaldía debe obtener su propia solución y buscar algún apoyo de la policía.

- **Drogas que las trasladadas por puntos ciegos**

La Alcaldía debe obtener su propia solución y buscar algún apoyo de la policía

## PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ALCALDIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS
1. Obtener proyectos de agua para riego.	<p>Exigir al gobierno o gestionar ante organismos de cooperación la implementación de proyectos de riego.</p> <p>Con agua para riego se daría oportunidad a los campesinos de sembrar en cualquier época del año, con la consiguiente mejora en su calidad de vida. Así que la municipalidad y organizaciones comunales deberían gestionar ante la Secretaría de agricultura y Ganadería proyectos de riego, estas tienen una lista de organizaciones que se dedican a proyectos de riego.</p>
2. Falta de apoyo para personas de escasos recursos	Crear Microempresas solicitando Asistencia técnica y financiera a ONG.
3. Escasez de Agua	Municipalizar y mejorar el agua potable, aplicando la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento.
4. Malas condiciones higiénicas del Mercado Municipal	Remodelar o modernizar las instalaciones físicas del mercado municipal, solicitándolo a Soptravi.
5. La comunidad no está informada de sus obligaciones.	Informar a la población de sus obligaciones con la Alcaldía, por medio de una radio o canal local.
6. Los empleados de la Alcaldía no están motivados	Realizar capacitaciones a los empleados y que haya mejor comunicación, solicitándolas al INFOP.

#### 4.10 PRONÓSTICO

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

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

## CAPITULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

1. En general la Alcaldía de San Marcos de Colón esta trabajando bien, pero hay ciertas áreas que se pueden mejorar, como ser la parte administrativa.
2. En la Alcaldía de San Marcos de Colón se dan fallas en proceso administrativo.
  - Las principales fallas que se observan tienen que ver con el liderazgo dentro de lo que es la función de la dirección.
  - Los Estados Financieros son inaceptables por las deficiencias que presentan.
3. Los Alcaldes Auxiliares que son sumamente importantes no reciben un apoyo real tanto técnico, financiero y moral.
4. En las condiciones actuales no se verá el progreso y desarrollo real del municipio en todo su término municipal.
5. El tiempo en que tarda un trámite en resolverse, la población lo considera muy largo, por lo que tiene que simplificarse los pasos y hacer más eficiente el trabajo para que dichos trámites sean más cortos y la población esté contenta.
6. La comunicación tanto interna como la información que la población necesita saber, tiene que mejorarse.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Mejorar la parte administrativa, definiendo claramente las funciones y jerarquías de los empleados.
2. Revisar el organigrama y una vez que este definido, aplicarlo explicando al personal exactamente en que posición se encuentra, para que se respete la jerarquía.
3. En cuanto a los Estados Financieros tienen que ser reales y un auditor colegiado deberá ratificar los mismos ya que están mal planteados estos no deben de presentar ningún tipo de error.
4. Revisar la función y remuneración de los Alcaldes Auxiliares, tomándolos más en cuenta a la hora de tomar decisiones que afecten sus comunidades, ya que ellos están al tanto de los problemas en el área rural.
5. Para que el municipio se desarrolle y muestre un progreso sostenido, la Alcaldía debe convertirse en un gestor efectivo y eficaz de programas que generen progreso ya sea con fondos locales, gubernamentales o de cooperación.
6. Simplificar los pasos que necesita un trámite en resolverse, aplicando un proceso de proceso administrativo, dejando al mínimo el número de personas que revisen y den visto bueno al mismo.
7. Mejorar la comunicación tanto a lo interno como con la población, dando a conocer los cambios administrativos que se generan, y del trabajo que se efectúa en ella.

8. Los proyectos deben priorizarse de acuerdo a las expectativas de la población y en cabildo abierto.
9. La alcaldía tiene que proyectarse más con el área rural, pues la población rural siente que ellos no se les toma en cuenta que solo se trabaja para el casco urbano.
10. En el presupuesto se recomienda dejar una partida de imprevistos donde se pueda aplicar fondos a proyectos emergentes que la población en conjunto con la alcaldía así lo considere.
11. Incentivar más a los empleados con cursos de refrescamiento o actualización y de relaciones interpersonales.

## BIOBLIGRAFÍA

- Almaguer Riverón, Carmen, (2007) Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa (ISMM), Cuba, Pág. 1
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. En *Proceso de investigación científica*. México: Prentice Hall.
- Cáliz Jorge, Elvir Juan Carlos, Nuñez Nydia, (2003), La ciudadanía propone y decide, (pag. 7,9,11 y 21
- Congreso Nacional de Honduras. (1990). Ley de Municipalidades. *Gaceta decreto No. 134-90* (pág. 21). Tegucigalpa: Empresa Nacional de Artes Gráficas - ENAG.
- Congreso Nacional de Honduras. (1990). Ley de Municipalidades. *Gaceta decreto No. 134-90* (pág. 2). Tegucigalpa: Empresa Nacional de Artes Gráficas - ENAG.
- Desarrollo Económico Local”, [info@femica.org](mailto:info@femica.org),
- Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición, editorial Person.
- Hernández-Sampieri, Fernando-Collado, & Baptista, 2006, p. 122)
- James Stoner/Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, 1992).
- Juan C. Gomez Sabaini, Maximiliano Geffner (Mayo 2005) Honduras: el papel de los municipios en el combate a la pobreza.

- López Gallegos, Alberto, Pág. 1.) [www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rluz/v03n12/art\\_02](http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rluz/v03n12/art_02).
- Olivier T. Codichet, José Rafael del Cid, Zoran S. Trputec, 1997, Pág. 11
- Stephen P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría X y Teoría Y. (pag. 157) México: Pearson Educación
- Stephen P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría de Jerarquía de necesidades (pag. 156) México: Pearson Educación.
- Valentín Merino Estrada, (2006), La Innovación en la Gestión Municipal. La Dimensión Necesariamente Estratégica e Innovadora del Gobierno Municipal.
- [www.ine-hn.org](http://www.ine-hn.org)
- [www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009001/009001_Cap1.pdf)
- [www.losangeles.cl/municipalidad/unidades/administración](http://www.losangeles.cl/municipalidad/unidades/administración)

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

- 1    ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal de San Marcos de Colon?
  - Excelente\_\_\_\_\_
  - Muy buena\_\_\_\_\_
  - Buena \_\_\_\_\_
  - Mala\_\_\_\_\_
  
- 2    ¿Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?
  - Con rapidez\_\_\_\_\_
  - Lento\_\_\_\_\_
  - Muy Lento\_\_\_\_\_
  
- 3    ¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en la misma?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_\_
  
- 4    ¿Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_ Porque?\_\_\_\_\_
  
- 5    ¿Como califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?
  - Excelente \_\_\_\_\_
  - Muy bueno \_\_\_\_\_
  - Bueno \_\_\_\_\_
  - Malo\_\_\_\_\_
  
- 6    ¿Considera usted que la alcaldía presta atención a las personas desprotegidas?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_\_
  - Mas o menos\_\_\_\_\_
  
- 7    ¿Considera que el alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunicad?
  - Si\_\_\_\_\_
  - No\_\_\_\_\_
  - Mas o menos\_\_\_\_\_
  
- 8    ¿En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la alcaldía?
 

Atención al ciudadano\_\_\_\_\_

Administración Municipal\_\_\_\_\_

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

Desechos Sólidos\_\_\_\_\_

Alcantarillado\_\_\_\_\_

Seguridad\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

- 9 ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?  
Mucha \_\_\_\_\_  
Poca \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_
- 10 ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la alcaldía?  
Bienes y Muebles \_\_\_\_\_  
Tren de Aseo \_\_\_\_\_  
Permiso de Operación \_\_\_\_\_  
Permiso de Construcción \_\_\_\_\_  
Bomberos \_\_\_\_\_  
Carta de Venta \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 11 ¿Cual es su contribución para que la alcaldía realice una mejor labor?  
Cuidando las áreas verdes \_\_\_\_\_  
Manteniendo limpia la ciudad \_\_\_\_\_  
Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
- 12 ¿Que recomendaría usted a la Alcaldía para un mejor desempeño? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

- 1) ¿Conoce usted la Visión y la Misión de la Alcaldía?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
  - No la conozco \_\_\_\_\_
- 2) ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la Alcaldía?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
  - Muy poco \_\_\_\_\_
- 3) ¿Conoce usted las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
  - Muy poco \_\_\_\_\_
- 4) ¿Cómo considera usted que se practica la comunicación al interior de la Alcaldía?
  - Muy bien \_\_\_\_\_
  - Regular \_\_\_\_\_
  - Mal \_\_\_\_\_
- 5) ¿Se respeta la jerarquía dentro de la Alcaldía?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
  - A veces \_\_\_\_\_
- 6) ¿Recibe usted órdenes de un solo Jefe?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
- 7) ¿Considera usted que los jefes en la Alcaldía son queridos y respetados?
  - Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
  - Mas o menos \_\_\_\_\_
- 8) ¿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?

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

**Gracias por su colaboración**

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

## 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 mas importante y así sucesivamente hasta poner 5 en aquel que considere menor importancia en cada grupo.

## I

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

## II

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

## III

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

## IV

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

**V**

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

**VI**

- 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 \_\_\_\_\_

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

1. Es muy natural que la gente trabaje lo menos que le sea posible \_\_\_\_\_ 1.
  - Cuando la gente evita el trabajo, generalmente es porque su trabajo ha sido privado de sentido. \_\_\_\_\_ 2.
  
2. Si los empleados tienen acceso a la información que quieran, tenderán a tener mejores actitudes y a comportarse más responsables \_\_\_\_\_ 3.
  - Si los empleados tienen acceso a mayor información de la que necesitan para hacer sus tareas inmediatas. Generalmente abusaran de ella \_\_\_\_\_ 4.
  
3. Un problema que surge al pedir ideas a los empleados es que su perspectiva es demasiado limitada para que sus sugerencias tengan algún valor \_\_\_\_\_ 5.
  - Pedir ideas a los empleados amplía su perspectiva y da como resultado el desarrollo de sugerencias útiles. \_\_\_\_\_ 6.
  
4. La gente no utiliza mucho su imaginación e ingenio en el trabajo, probablemente porque no los tiene en gran medida. \_\_\_\_\_ 7.
  - La mayor parte de la gente es imaginativa y creativa, pero puede no mostrarlo debido a limitaciones impuestas en el trabajo por la supervisión. \_\_\_\_\_ 8.
  
5. La gente tiende a elevar sus estándares si se le hace responsable por su propio comportamiento y por la corrección de sus errores. \_\_\_\_\_ 9.
  - La gente tiende a bajar estándares si no es castigada por su mal comportamiento y errores. \_\_\_\_\_ 10.
  
6. Es mejor dar a la gente tanto buenas como malas noticias porque la mayor parte de los empleados quieren saber la historia completa, no importa que tanto duela. \_\_\_\_\_ 11.
  - Es mejor retener las malas noticias respecto a los negocios porque la mayor parte de los empleados, en verdad, sólo quieren oír buenas nuevas. \_\_\_\_\_ 12.

7. En vista de que un supervisor merece más respeto que quienes están debajo de él en la organización, su prestigio se debilita al admitir que un subordinado tiene razón y que el estaba equivocado. \_\_\_\_\_ 13.
- Ya que la gente en cualquier nivel merece igual respeto, el prestigio de un supervisor se incrementa cuando apoya dicho principio al aceptar que un subordinado está en lo cierto y él equivocado. \_\_\_\_\_ 14.
8. Si se le da a la gente suficiente dinero, tenderá a preocuparse menos por intangibles tales como la responsabilidad y el reconocimiento. \_\_\_\_\_ 15.
- Si se le da a la gente un trabajo interesante y retador, tendrá menos a quejarse de cosas tales como su remuneración y prestaciones \_\_\_\_\_ 16.
9. Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de ejecución tenderán a establecer la más altas que como las establecería su jefe. \_\_\_\_\_ 17.
- Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de ejecución, tenderá a establecerlas más bajas que como las establecería su jefe. \_\_\_\_\_ 18.
  - \_\_\_\_\_ 18.
10. Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, se requerirán más controles para mantenerla dentro de la línea. \_\_\_\_\_ 19.
- Mientras más conocimientos y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, menos controles se necesitarán para asegurarse una ejecución satisfactoria en el trabajo. \_\_\_\_\_ 20.

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

Nombre del Encuestado \_\_\_\_\_

Gracias por su Colaboración

Taller realizado en San Marcos de Colon, Choluteca en fecha 8 y 9 de Agosto de 2008. Momento en que se procedía a informar el propósito de nuestra reunión.



09 de Agosto de 2008.





Sentados de izquierda a derecha Junta directiva de Alcaldes Auxiliares, la cual fue electa en dicho taller.

### **JUNTA DIRECTIVA**

Presidente  
Vice-Presidente  
Secretario  
Tesorero  
Fiscal  
Vocal

Jorge Saúl Portillo Rodríguez  
Cristino Portillo  
Misael Mondragón Zelaya  
José Adrián Gonzáles  
José Tomas Rivera  
Javier Sánchez