

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



TESIS

“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA MUNICIPALIDAD DE UTILA”

SUSTENTADA POR: Lic. Luis Fernando López Torres

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

Asesor de Tesis: MAE Wilfredo Irías

Tegucigalpa M. D. C.

Noviembre 2007

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

AUTORIDADES PRINCIPALES

Dr. Raúl Antonio Santos

Rector de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras

Abog. Adalid Rodríguez Reyes

Secretario General

Lic. Irma Yolanda Herrera

Directora del Sistema de Estudio de Postgrado

MAE Belinda Flores de Mendoza

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

MAE Gustavo Rodríguez

Coordinador General de la Maestría de Administración de Empresas

MAE Wilfredo Irías

Asesor de Tesis

Tegucigalpa M. D. C.

Noviembre 2007

INDICE

	Pag.
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION</u>	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Preguntas del Estudio	14
1.4 Objetivos del Estudio	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Justificación del Estudio	15
1.5.1 Aporte y beneficios social del estudio	15
1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio	15
1.5.3 Beneficio metodológico	16
1.6 Alcances y limites de investigación	16
<u>CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA</u>	
2.1 Marco Conceptual	17
2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio	17
2.1.2 Teorías que sustentan la investigación	22
2.1.2.1 Administración	22
2.1.2.2 Proceso Administrativo	23
2.1.2.3 Planeación	25
2.1.2.4 Organización	29
2.1.2.5 Dirección	32
2.1.2.6 Control	34
2.1.2.7 Análisis FODA	35
2.1.2.8 Matriz De Evaluación De Factor Externo	36
2.1.2.9 Matriz De Evaluación De Factor Interno	37
2.2 MARCO CONTEXTUAL	38
2.2.1 Ley de Municipalidades de Honduras	38
2.2.2 Administración Municipal	43

2.3 Las variables de estudio	56
2.3.1 Variable dependiente	56
2.3.2 Variables independientes	56
2.3.3 Relación entre las variables	56
2.3.4. Operacionalización de las variables	57

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Definición del tipo de estudio	59
3.2 Determinación del universo y muestra del estudio	59
3.2.1 Técnicas de muestreo	59
3.2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra	60
3.3 Método para recopilar información	
3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información	61
3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento	62
3.3.2.1 Determinar la información requerida	63
3.3.2.2 Determinar el contenido de cada pregunta	64
3.3.2.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta	65
3.3.2.4 Determinar la secuencia de las preguntas	66
3.3.2.5 Probar y evaluar el instrumento	72

DEL CAPITULO IV

4.1 Descripción general de la información obtenida	73
4.2 Análisis de la información	73
4.3 Pronostico (generación de escenarios)	93

<u>CONCLUSIONES</u>	109
----------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	111
----------------------------	-----

<u>ANEXOS</u>	113
----------------------	-----

INTRODUCCION

Los municipios no son otra cosa que una empresa cuyo objetivo final es garantizar el bienestar de los ciudadanos que residen en su jurisdicción.

El deber de los aspirantes a cargos públicos, es el compromiso de reflexionar sobre las problemáticas existentes y desarrollar estrategias que contribuyan a solucionar todos los problemas sociales que viven los habitantes del municipio.

Es necesario reconocer que en la actualidad, la mayoría de municipalidades tiene una deficiente administración, debido principalmente a que nunca se preocuparon en desarrollar o potenciar 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. El proceso administrativo de una institución pretende cumplir de manera ordenada y adecuada sus objetivos, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Para eso se debe tener en cuenta las 4 funciones principales de este proceso que son la planeación, organización, dirección y control.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial analizar la aplicación del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal de Utila y la percepción que tienen los habitantes de la gestión administrativa de la Alcaldía de Utila.

En la investigación se realizó un diagnostico general de la municipalidad tanto internamente como externamente. Se utilizo el proceso administrativo basado en la planificación, organización, dirección y control y también se aplico las matrices FODA, MEFI y MEFE para poder detectar la problemática y asimismo proponer estrategias para que la alcaldía municipal se desempeñe eficientemente.

Para tratar el tema 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, también se establecen los objetivos tanto el general como los específicos y se justifica la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, en donde se describe toda la información conceptual. A la vez se exponen las variables del estudio, su conceptualización y la forma en que se relacionan, y se hace la presentación de las hipótesis de la investigación.

En el tercer capítulo se define el tipo de investigación seleccionada, la técnica utilizada para la recolección de los datos, así como el cálculo de la muestra.

En el cuarto capítulo se analizaron de los datos tanto de las encuestas aplicadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Utila como a los habitantes de la isla. Se evaluaron los resultados de las encuestas de los empleados de la Alcaldía y se analizaron considerando las funciones de la administración como son la planeación, organización, dirección y control. También se realizó un análisis FODA del Municipio para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Alcaldía y la isla. Se utilizó el análisis FODA para elaborar la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos. Esto dio una pauta para ver como está actualmente la Alcaldía y asimismo poder determinar cuáles son los principales problemas y necesidades de la Alcaldía y proponer estrategias para mejorarla.

Para finalizar se establecieron las principales conclusiones derivadas de la investigación realizada.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Honduras se ha constituido en uno de los destinos turísticos más atractivos debido a su contraste de climas, lo que permite la proliferación de una gran variedad de especies tanto en flora como en fauna. El territorio hondureño es privilegiado ya que cuenta con extensas playas, una gran cantidad de ríos, reservas ecológicas, parques ecoturísticos, zonas arqueológicas, ciudades coloniales, fortalezas, arrecifes y selvas tropicales.

La economía nacional se ha favorecido mucho por las diferentes actividades desarrolladas en este sector, no solo en relación a divisas, sino por el incremento en el número de personas que laboran en este rubro de forma directa e indirecta, lo que hace necesario capacitar ese capital humano, para poder de esta forma prestar un mejor servicio al cliente, tomando en cuenta que no existe un servicio especializado en varios sectores del turismo en Honduras.

El sector turístico presenta una diversidad de posibilidades las que aun no se han utilizado de la forma más adecuada, una de las razones es porque no existe un apoyo decidido por parte del sector privado, debido a la falta de recursos o porque no se comprometen.

En términos generales la industria turística posee una diversidad de problemas desde insuficiencia en infraestructura, hasta una escasa cultura de servicios turísticos en la población lo que repercute directamente en el buen funcionamiento de muchas empresas que se dedican a exportar este rubro.

Las Islas de la Bahía ubicada en la zona norte del país ofrecen un aspecto de Honduras muy distinto al resto del país. Existen varias islas en el departamento, siendo las principales Roatán, Guanaja y Utila situadas a 40-50 km de la costa norte de Honduras, otras tres pequeñas Morat, Barbareta y Santa Elena y alrededor de 65 cayos que conforman este departamento.

La mayor parte de los sectores de la economía de las islas dependen de los recursos naturales y de los medios costeros. La actividad de pesca (industrial o artesanal) y del empaclado de los productos de pesca (escama, langosta, camarón, caracol) representa la primera fuente de empleo de las tres islas. La segunda actividad procede del desarrollo turístico. Aunque esta actividad sólo represente un 11 % de los empleos, está en expansión y constituye una de las ventajas para el futuro desarrollo de las Islas de la Bahía. Las otras actividades son secundarias se trata de la agricultura y de la ganadería que sólo representan un 4% de los empleos.¹

Con el fin de sostener el porvenir de las Islas de la Bahía, el gobierno hondureño lanzó un programa de manejo ambiental de dichas islas. Este proyecto se conoce como programa PMAIB (Proyecto Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía).

El Programa de Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía (PMAIB) esta diseñado para mantener y mejorar la calidad ambiental de las Islas de la Bahía como base para el desarrollo económico sostenible, particularmente del sector ecoturístico.

Los objetivos del Proyecto Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía son los siguientes:

- ✓ Proteger y restaurar los recursos naturales y los ecosistemas costeros y marinos mediante el establecimiento de un sistema de manejo integral
- ✓ Desarrollar y fortalecer institucionalmente la capacidad local para planificar, manejar y administrar la utilización económica de los recursos naturales
- ✓ Mejorar las condiciones y calidad de vida de los habitantes de las Islas por medio de mejoras al suministro de agua potable, la implantación de servicios de saneamiento básico y el mantenimiento de los ecosistemas marinos
- ✓ Iniciar el establecimiento de mecanismos de recuperación de costos para las inversiones públicas en el sector ambiental y generar los recursos e ingresos financieros para apoyar el desarrollo sostenible de las Islas de la Bahía
- ✓ Mejorar Significativamente el clima de Inversión en las Islas de la Bahía mediante el fortalecimiento del Régimen Jurídico de Control de la Tenencia de la Tierra.²

¹ IHT Instituto Hondureño de Turismo. Boletín Informativo.

² PMAIB Programa de Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía. www.pmaib.com

Municipio

El municipio es una población o asociación de personas residentes en un término municipal gobernado por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio.³

El municipio no solo esta sujeto a la Constitución de la República sino que además a una Ley Orgánica que fija las normas de su organización llamada Ley de Municipalidades y del Régimen Político.

De acuerdo al Régimen Departamental y Municipal la Constitución de la República decreta lo siguiente:

“El territorio nacional se dividirá en departamentos. Su creación y límites serán decretados por el Congreso Nacional.

Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo de conformidad a la Ley.⁴

Se dice que poseen autonomía municipal ya que se manifiesta en los siguientes aspectos:

- El Político: Entendido como la composición electiva del Gobierno y dictación de normas locales.
- Administrativo: Como organización y ejecución de los servicios públicos locales.
- Financieros: Consiste en la recaudación y aplicación de los tributos y demás rentas municipales.

Según el artículo # 297 de la Constitución de la República de Honduras las municipalidades podrán nombrar libremente a los empleados de su dependencia incluyendo a los agentes de la policía que costeen sus propios fondos.

³ Ley de Municipalidad de Honduras. Artículo #2

⁴ Constitución de la República de Honduras. Artículo #294

Deberán ingresar al Tesoro Municipal los impuestos y contribuciones que graven los ingresos provenientes de inversiones que se realicen con la respectiva municipalidad, lo mismo que la participación que le corresponda por la explotación o industrialización de los recursos naturales ubicados en su jurisdicción municipal.

Ley de Municipalidad

Mediante Decreto No. 60 del 9 de julio de 1895, la Asamblea Nacional Constituyente, presidida por D. Gutiérrez, siendo Presidente del Ejecutivo Policarpo Bonilla y Ministro de Gobernación Juan A. Arias, emitió la Ley Municipal quedando derogada así la emitida en el año de 1885. Ambas leyes eran idénticas.

Esta ley tiene como objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes al departamento; a la creación, autonomía, organización, funcionamiento y fusión de los municipios.

El 27 de agosto de 1898 fue declarada la Constitución Política de los Estados Unidos Centroamericano y en la misma respecto al Municipio se establecía que este era autónomo, gobernado por Municipalidades electas directamente por el pueblo, las que eran independientes de los otros poderes en el ejercicio de sus facultades privativas, sin contrariar las leyes generales del Estado.

Estipulaba que en cada departamento habría una Corporación denominada “Consejo Departamental” que es el organismo inmediatamente superior a las Municipalidades.

En 1906, siendo Presidente de la República Manuel Bonilla fue decretada por la Asamblea Nacional Constituyente una nueva Ley Municipal, quedando derogada la de 1895. Esta nueva Ley era similar a la anterior con la excepción de que los cargos de Alcalde, Regidores y Sindico en la primera eran gratuitos, a diferencia que en la segunda en donde los Alcaldes eran remunerados.

En 1920 fueron creadas las Juntas Locales que tenían como finalidad el auxilio de los municipios, cooperando con estos en la atención de los servicios públicos municipales.

La últimas reformas que sufrió la Ley de Municipalidad fue mediante Decreto numero 134-90 emitido el 29 octubre de 1990, siendo el Presidente de la República el Lic. Rafael Leonardo Callejas Romero y el Secretario de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia José Francisco Cardona. Esta Ley entró en vigencia el primero de enero de 1991.

Departamento de Islas de la Bahía y sus municipios⁵

Colon en su cuarto viaje en 1502 descubrió la isla de Guanaja. Según Colon, los nativos de las Islas de la Bahía eran mas civilizados que los de las Antillas, descubiertas anteriormente y luego juzgó por no haber mostrado asombro ni temor a la vista de los buques de los españoles que se acercaban. En esa época todas las islas estaban muy pobladas, a principios de 1642 una partida de filibusteros se apodero de Roatán y Guanaja para fundar ahí el asiento de sus correrías y cometieron muchas depredaciones, que la autoridad suprema de Guatemala, de acuerdo con el Gobernador de La Habana y Presidente de la Audiencia de Santo Domingo, organizaron una expedición para expulsar a los ingleses, logrando desalojar a los piratas de la isla quedando abandonadas por largo tiempo, hasta 1742 fué que los ingleses intentaron tomar posesión de la costa atlántica levantando fortificaciones en la boca del Rio Negro y en Roatán.

Aquellos sucesos en unión de otros produjeron la guerra entre Inglaterra y España, no concluyendo sino con los tratados de paz entre las partes beligerantes estipulando que los ingleses abandonaran las islas y sus dependencias. Por la guerra de 1796 suspendieron los efectos del último tratado e Inglaterra ocupó las islas; el Capitán General de Guatemala dio orden al intendente de Honduras para que rescatara la isla. El 28 de agosto de 1814 se ajustó otro tratado entre España e Inglaterra, quedando el gobierno español en posesión de las islas y del territorio misquito. Fué hasta la independencia de Centroamerica que Inglaterra desocupó las islas quedando bajo la jurisdicción de Honduras, pero en mayo de 1830 el superintendente de Belice tomó posesión de Roatán en nombre de la Corona Inglesa. Fué hasta en 1861 que se emitió el siguiente decreto:

⁵ AMHON Asociación de Municipalidades de Honduras. Documentos y Boletines Informativos.

“Decreto en que se declara las Islas de la Bahía territorio de la Mosquitia bajo el dominio y soberanía de la República de Honduras”

El departamento de Islas de la Bahía fue creado el 14 de marzo 1872. Se dividieron en cuatro municipios:

- ✓ Roatan: Decretada como municipio en 1872
- ✓ Utila: Decretada como municipio en 1880
- ✓ Guanaja: Decretado como municipio 1887
- ✓ Jose Santos Guardiola: Decretada como municipio en 1960

Municipio de Utila

Datos Históricos

La isla de Utila se localiza en el mar Caribe a unos 25 Km. de la costa Atlántica de Honduras, formando parte de la subdivisión administrativa y política del Departamento de Islas de la Bahía, con un área de 47 Km².

Sus límites son al norte, sur, este y oeste con el Mar Caribe o de las Antillas.

Población

La población de la isla es de 7,500 habitantes de los cuales se ha estudiado que solo 2,000 aproximadamente de ellos son permanentes los demás son transitorios lo que significa que son turistas , que permanecen por tiempos definidos en la Isla.

La población del Municipio de Utila es de 1,979 pobladores de los cuales 1,009 (51%) son Hombres y 970(49%) son mujeres.

POBLACIÓN TOTAL, POR AÑO, 1988 – 2001⁶

AÑO	POBLACIÓN
1988	1,467
1989	1,506
1990	1,545
1991	1,585
1992	1,624
1993	1,663
1994	1,702
1995	1,742
1996	1,781
1997	1,820
1998	1,859
1999	1,899
2000	1,938
2001	1,979

El crecimiento poblacional no es producto solamente de la tasa de natalidad, si no también de procesos migratorios.

⁶ INE Instituto Nacional de Estadística de Honduras. Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001.

POBLACIÓN SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y SEXO⁶

GRUPOS DE EDAD	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO		FEMENINO		pob.	%
	Pob.	%	pob.	%		
0- 4	174	17.27%	164	16.99%	339	17.14%
5 - 9	136	13.46%	124	12.83%	260	13.14%
10 - 14	118	11.73%	108	11.19%	227	11.46%
15 - 19	105	10.33%	100	10.34%	204	10.33%
20 - 24	101	10.02%	100	10.42%	202	10.22%
25 - 29	91	8.99%	87	9.02%	178	9.00%
30 - 34	72	7.13%	73	7.58%	145	7.35%
35 - 39	49	4.82%	51	5.24%	99	5.02%
40 - 44	36	3.60%	34	3.50%	70	3.55%
45 - 49	27	2.68%	27	2.80%	54	2.74%
50 - 54	23	2.25%	21	2.16%	44	2.21%
55 - 59	21	2.09%	18	1.86%	39	1.98%
60 - 64	17	1.67%	17	1.74%	34	1.71%
65 - 69	15	1.44%	15	1.52%	29	1.48%
70 - 74	11	1.14%	11	1.13%	22	1.13%
75 y más	12	1.39%	16	1.68%	30	1.54%
TOTAL	1,009	100.00%	970	100.00%	1,979	100.00%

COMPOSICION DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) SEGÚN SEXO Y GRUPO DE EDAD⁶

Grupos de Edad	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
15 - 19	105	100	204
20 - 24	102	100	202
25 - 29	91	87	178
30 - 34	72	73	145
35 - 39	49	51	99
40 - 44	36	34	70
45 - 49	27	27	54
50 - 54	23	21	44
55 - 59	21	18	39
60 - 64	17	17	34
TOTAL	543	527	1,070

La Población Económicamente Activa (PEA) de 15 a 64 años de edad, representa el 54.11% de la población total, de los cuales el 51% son hombres y el 49% son mujeres, para el año 2001 y de esta sólo el 36% es económicamente activa. La misma crece al

mismo ritmo que crece la población, ya que para el año 1988 esta representaba el 39.8% del total de la población.

Datos de Vivienda

Existen 1100 viviendas aproximadamente de las cuales están habitadas 657 esto por que la mayoría de ellos son extranjeros que las habitan por temporadas. Estas representan el 8.4% del total de las viviendas a nivel departamental. Las condiciones de las mismas varían de una comunidad a otra.

El 80% de las viviendas son construidas de madera, El 15% panelit y el 5% restante es de bloque.

Datos de viviendas por barrios⁷

No.	Comunidad	No. De viviendas
1	La punta	103
2	Sandy Bay	108
3	El centro	54
4	Holland	14
5	La Loma	33
6	Cola de Mico	80
7	Country Side	31
8	Losano	55
9	Camponado	74
10	Los cayitos	105
	Total	657

⁷ AMHON Asociación de Municipalidades de Honduras. Documentos.

1.2 Planteamiento del problema

La municipalidad de Utila enfrenta actualmente una difícil situación administrativa y financiera que no le permite resolver de forma inmediata los problemas que demanda su población, y que se relacionan con cambios en las actividades económicas como la pesca artesanal, la agricultura y el pequeño comercio que en la actualidad se ha orientado al sector turístico, el incremento de la población, y la creciente demanda de obras públicas y servicios públicos.

La organización administrativa utiliza modelos de gestión en algunos casos empíricos, donde no se elaboran estados financieros sobre su situación económica, no se lleva una contabilidad financiera y presupuestaria, no se lleva un registro de los contribuyentes confiable que demuestre anualmente los pagos realizados por los mismos y la falta de pago de impuestos por los contribuyentes del municipio.

La municipalidad provee en forma directa algunos servicios básicos (agua y desechos sólidos), que no logran satisfacer las demandas y calidad que requiere la población, como tampoco se han tomado en cuenta las medidas de saneamiento básico y protección del ambiente a nivel comunitario.

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

El propósito planteado mediante este camino de investigación es establecer las razones por las cuales el proceso administrativo de la Alcaldía de Utila no se están desarrollando de manera eficiente en sus actividades. El estudio fijara su atención en evaluar cómo se están desarrollando cada una de las funciones del 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.

Para lograr el objetivo propuesto en el estudio, se plantea desarrollar tres etapas o aspectos fundamentales. Por una parte, el proceso de consulta y participación para consensuar las decisiones relacionadas con la evaluación, luego la evaluación propiamente dicha y el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía, y finalmente el diseño del plan de mejora continua de la administración.

Las características fundamentales del proceso serán, por una parte, la evaluación interna o auto evaluación de todos los miembros que laboran en la alcaldía y por otra parte recabar información de sus habitantes para medir el desempeño de la alcaldía municipal de Utila y con ello sustentar las propuestas de mejora continua a partir de dicha evaluación.

Las características fundamentales del proceso serán, por una parte, la evaluación interna o auto evaluación de todos los miembros que laboran en la Alcaldía y por otra parte recabar información de sus habitantes para medir el desempeño de la Alcaldía Municipal de Utila.

Los instrumentos utilizados para recoger la información serán las encuestas, entrevistas, grupos de discusión y análisis de documentos.

1.3 Preguntas del Estudio

- ✓ ¿Cuál es la situación administrativa actual que impera en la Alcaldía de Utila.
- ✓ ¿Como se ha implementado el proceso administrativo en la Alcaldía de Utila?
- ✓ ¿Cómo se desarrolla la Planificación en la Alcaldía de Utila?
- ✓ ¿Como se desarrolla la Organización de la Alcaldía de Utila?
- ✓ ¿Como se desarrolla la Dirección de la Alcaldía de Utila?
- ✓ ¿Como se desarrollan los procesos de Control en la Alcaldía de Utila?
- ✓ ¿Cual es la percepción que tienen los habitantes de la Alcaldía de Utila?

1.4 Objetivos del Estudio

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Analizar la implementación del proceso administrativo que actualmente utiliza la Alcaldía Municipal de Utila.

1.4.2 Objetivos específicos

Conviene precisar que para llevar a cabo el propósito de la investigación es necesario lograr los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar como se esta aplicando la planeación en la Municipalidad de Utila.
- ✓ Determinar como esta actualmente la estructura organizacional de la Alcaldía de Utila.
- ✓ Determinar como esta el proceso de dirección en la Alcaldía de Utila.
- ✓ Determinar como se desarrolla el proceso de control en la Municipalidad de Utila.
- ✓ Analizar la percepción que tienen los habitantes de Utila sobre las funciones que desempeña la Alcaldía de Utila.

1.5 Justificación del Estudio

Las razones que justifican esta investigación son las siguientes:

1. El deseo y la factibilidad de que los resultados del estudio sirvan en el futuro para procesos de mejora continua en la área administrativa-financiera en la Alcaldía del Municipio de Utila.
2. Que la investigación realizada sirva como herramienta clave en el proceso de gestión y ejecución de iniciativas de desarrollo de la Isla.

En los últimos años se está hablando, cada vez más, de la calidad en el ámbito Administrativo. El término calidad total, aplicado inicialmente en el mundo empresarial, poco a poco se ha introducido en este tipo de instituciones (Alcaldías) que conlleva al desarrollo sostenible del país.

1.5.1 Aporte y beneficios social del estudio

Surge de la necesidad de orientar las acciones de desarrollo hacia objetivos definidos. Desde esta perspectiva se inicia un proceso cada vez más participativo donde la comunidad y las autoridades, buscan consensos y acuerdos para emprender de manera conjunta el reto de la Planeación Estratégica y de la capacidad de gestión como el camino que conducirá a lograr mejores niveles de vida. Asimismo la participación del Municipio ayudará a tener una mejor apertura de oportunidades de canalizar recursos para el desarrollo. Además se pretende crear mejores condiciones de vida para los habitantes de las comunidades urbanas y rurales del municipio, en todos sus estratos económicos y sociales.

1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio

El presente estudio sirve como una fuente de información vital para estudios más profundos que podrán ayudar a inversionistas a desarrollar adecuadamente el turismo en la isla de Utila ya que este sector genera un gran aporte económico al país.

1.5.3 Beneficio 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 Isla y turistas.

1.6 Alcances y límites de investigación

Dimensión temporal: 5 años (2,001 – 2,006)

Dimensión espacial: Municipio de Utila, Islas de la Bahía.

Unidades a investigar:

- ✓ Habitantes del Municipio.
- ✓ Alcaldía Municipal de Utila
- ✓ Personas especializadas en el tema.

Fuentes de investigación:

- ✓ Primarias: son las que ofrecen material para realizar observaciones directas de un hecho. En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes primarias: Entrevista al Alcalde Municipal de Utila, Encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal y habitantes
- ✓ Secundarias: usualmente son libros o artículos escritos por personas especializadas en un área de conocimiento. Las fuentes secundarias que se utilizaron son: 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

Las definiciones que se presentan a continuación son de mucha importancia para esta investigación, ya que están relacionadas con el tema:

- ✓ **Administración:** Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y de servicio.

Consiste en darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones.⁸

- ✓ **Alcalde:** (del árabe que significa "juez") Es un funcionario o cargo público que se encuentra al frente de la administración local básica de un país o parte de ella. En el mundo existe una amplia variedad de regulaciones legales o consuetudinarias, tanto en lo relativo a las competencias y responsabilidades del alcalde como en la forma en que es elegido.⁹
- ✓ **Comuna:** Se entiende una subdivisión administrativa menor que corresponde a una zona urbana o rural, o mixta. Es equivalente al municipio o concejo u otras instancias de administración local. El origen del nombre y función proviene de la Edad Media, época en la cual era la designación de las ciudades italianas independientes de un señor feudal⁹
- ✓ **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.⁸

⁸ Administración, Una Ventaja Competitiva. Bateman Snell. Mc Graw Hill

⁹ www.Wikipedia.com

- ✓ **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.⁸
- ✓ **Filosofía de una Empresa:** Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.¹⁰
- ✓ **Ejecución:** Es llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización.⁸
- ✓ **Estrategia:** Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización.¹¹
- ✓ **Inversión:** Consiste en una serie de erogaciones de efectivo por parte de nacionales, extranjeros y el gobierno, que permiten mejorar la infraestructura, ampliar cobertura de servicios públicos, educativos y sanitarios, y en general mejorar en cuanto a desarrollo humano. Empleándose generalmente con el fin de mejorar la productividad de los trabajadores y la eficiencia de la producción de bienes y servicios.¹⁰
- ✓ **Infraestructura:** Consiste en todos los elementos físicos que componen el mercado para poder atender las necesidades de los turistas, esta compuesta por hoteles, restaurantes, centros comerciales, parques eco turísticos, parques arqueológicos, centros recreativos, y un sin número de recursos aportados por el Estado que son: Puertos, muelles de cabotaje, aeropuertos y carreteras.¹¹

⁸ Administración, Una Ventaja Competitiva. Bateman Snell. Mc Graw Hill

¹⁰ www.gestiopolis.com

¹¹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred David. Mc Graw Hill

- ✓ **Matriz FODA:** Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.¹¹
- ✓ **Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE):** Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal y tecnológica.¹¹
- ✓ **Matriz De Evaluación De Factor Interno (MEFI):** Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.¹¹
- ✓ **Meta:** Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios¹²
- ✓ **Misión:** Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.¹²
- ✓ **Municipalidad:** Es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas.⁹
- ✓ **Municipio:** Una subdivisión administrativa menor o al conjunto de habitantes de dicho territorio, que puede incluir varias poblaciones, regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía.⁹

⁹www.Wikipedia.com

¹¹Conceptos de Administración Estratégica. Fred David. Mc Graw Hill

¹² www.monografias.com

- ✓ **Organización:** Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.⁸
- ✓ **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.⁸
- ✓ **Planificación 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.¹¹
- ✓ **Proceso Administrativo:** Comprende las funciones interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.⁸

- ✓ **Recaudación Fiscal:** Proceso mediante el cual las autoridades tributarias cobran a los causantes y contribuyentes todo tipo de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, y contribuciones establecidos en la Ley de Ingresos de la Federación.¹³

¹¹Conceptos de Administración Estratégica. Fred David. Mc Graw Hill

¹³ www.google.com

- ✓ **Turismo:** Significa, afición a los viajes de recreo, el desarrollo del turismo internacional permite a los países conocerse mejor. El turismo, por su aporte económico y social, es uno de los sectores más importantes a nivel mundial. De hecho es la principal fuente de divisas para los países en el mundo.¹⁴
- ✓ **Valores:** Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden.¹²
- ✓ **Visión** es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar.¹²

¹² www.monografias.com

¹⁴ Secretaría de Turismo. Boletín

2.1.2 Teorías que sustentan la investigación

2.1.2.1 Administración

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

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 parte de las 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:

- 1) 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.
- 2) 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 Winslow, 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

Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador con siete elementos:

- ✓ Investigación
- ✓ Planificación
- ✓ Coordinación
- ✓ Control
- ✓ Previsión
- ✓ Organización
- ✓ Comando

Miner define el proceso administrativo con cinco elementos:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Coordinación
- ✓ Control

2.1.2.3 Planeación

La planeación es la más importante de las funciones del proceso administrativo ya que 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 la empresa 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 misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.¹⁵

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio 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.

¹⁵ www.gestopolis.com

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- ✓ 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 puede 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:

- ✓ Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- ✓ Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- ✓ Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- ✓ Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- ✓ Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- ✓ En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

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:

- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico
- ✓ Trata con actividades normalmente programables
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión
- ✓ Cubre periodos reducidos
- ✓ 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 posibles¹⁶

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 desempeñaran los individuos dentro de la organización.

Tipos de Estructuras Organizativas

Estructuras Lineal

Esta basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de

¹⁶ www.monografias.com

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 en forma intuitiva y con objetividad representándose por la unión de cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad.

Ventajas del Organigrama

- ✓ Obliga a los autores aclarar las ideas
- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una compañía
- ✓ Muestra quien depende de quien

Desventajas del Organigrama

- ✓ Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- ✓ No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles,

- ✓ Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, mas bien como es en la realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permite que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- ✓ Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.¹⁷

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 mas 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.

¹⁷ www.gestiopolis.com

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.¹⁸

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.

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

¹⁸ Anzola Servulo. Administración de la pequeña empresa, Mc Graw-Hill

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 a si misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial.

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

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

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 esta 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 mas 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 mas 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 mas utilizadas son las siguientes:

- ✓ Comunicaciones escritas
- ✓ Boletines informativos
- ✓ Comunicación electrónica
- ✓ 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 mas 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 mas rápidos
4. Agregar valor
5. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

El Análisis FODA

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre los diferentes departamentos de la Alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. 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.

2.1.2.8 Matriz De Evaluación De Factor Externo

Permite a los estrategias resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal y tecnológica.

Pasos:

- ✓ Enlistar los factores externos tanto oportunidades como amenaza encontradas en la auditoría externa (5 y 10 factores)
- ✓ Asignar valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la suma de los valores asignados será igual a 1.0. (Basados en el sector).
- ✓ Clasificar los factores entre 1 y 4, donde: 4 la estrategia actual responde excelente, 3 la respuesta esta por arriba del promedio, 2 la respuesta es de nivel promedio y 1 la respuesta es deficiente. (Basados en la empresa).
- ✓ Multiplicar cada factor por su clasificación para obtener la ponderación
- ✓ Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado pueda estar entre 1(mínimo) y 4(máximo). El valor ponderado promedio es de 2.5.

Un valor ponderado de 4.0 indica que la institución responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la institución no aprovechan las oportunidades y no evitan las amenazas externas.

2.1.2.9 Matriz De Evaluación De Factor Interno

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Pasos:

- ✓ Identificar fortalezas y debilidades claves (entre 5 y 10 factores).
- ✓ Asignar un valor entre 0.0(sin importancia) y 1.0(muy importante). El valor asignado indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria. La sumatoria de todos los valores será igual a 1.0
- ✓ Asignar una clasificación entre uno y cuatro a cada factor, como sigue:
 - 1 debilidad importante,
 - 2 debilidad menor,
 - 3 fortaleza menor
 - 4 fortaleza importante.
- ✓ Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación.
- ✓ Sumar los resultados ponderados de cada variable para establecer el resultado total ponderado para la organización:

El valor ponderado pueda estar entre 1(mínimo) y 4(máximo). El valor ponderado promedio es de 2.5.

Si el valor ponderado esta por debajo de 2.5 quiere decir que la institución es débil internamente, mientras que si el puntaje esta por arriba del promedio significa que la institución esta internamente sólida.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Ley De Municipalidad.

De acuerdo a la presente ley el Artículo No. 2 dice:

El municipio es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio. Además considera en su Artículo No. 3 que el territorio hondureño se divide en departamentos y estos en municipios autónomos, administrados sin más sujeción que a la ley, por corporaciones electas directamente por el pueblo, de conformidad con la ley.

En cuanto a las autoridades establece en su Artículo No. 6 que el gobernador departamental es el representante del poder ejecutivo en su jurisdicción. Al momento de ser nombrado deberá estar viviendo consecutivamente en el departamento, por más de cinco años y llenar los mismos requisitos que para ser alcalde.

En cuanto a su autonomía municipal se basa en los postulados siguientes:

1. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;
2. La libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la nación y sus programas de desarrollo;
3. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del municipio, con atención especial en la preservación del medio ambiente;
4. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
5. La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;
6. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales;
7. Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por la ley a las municipalidades.

En cuanto a la municipalidad artículo No. 14 menciona que la 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:

1. Velar porque se cumplan la Constitución de la República y las leyes;
2. Asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio;
3. Alcanzar el bienestar social y material del municipio, ejecutando programas de obras publicas y servicios;
4. Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívico-culturales del municipio: fomentarlas y difundirlas por sí o en colaboración con otras entidades publicas o privadas;
5. Propiciar la integración regional;
6. Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;
7. Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio, y;
8. Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional.

La corporación municipal es el órgano deliberativo de la municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; Le corresponde ejercer las facultades siguientes:

- 1) crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con esta ley;
- 2) crear, suprimir, modificar y trasladar unidades administrativas. Asimismo, podrá crear y suprimir empresas, fundaciones o asociaciones, de conformidad con la ley, en forma mixta, para la prestación de los servicios municipales;
- 3) aprobar el presupuesto anual, a mas tardar el treinta (30) de noviembre del año anterior, así como sus modificaciones. Efectuar el desglose de las partidas globales y aprobar previamente los gastos que se efectúen con cargo a las mismas;
- 4) emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la municipalidad;
- 5) nombrar los funcionarios señalados en esta ley;

- 6) dictar todas las medidas de ordenamiento urbano;
- 7) aprobar anualmente el plan de arbitrios, de conformidad con la ley;
- 8) conferir, de conformidad con la ley, los poderes que se requieran;
- 9) celebrar asambleas de carácter consultivo en cabildo abierto con representantes de organizaciones locales, legalmente constituidas, como ser: comunales, sociales, gremiales, sindicales, ecológicas y otras que por su naturaleza lo ameriten, a juicio de la corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad;
- 10) convocar a plebiscito a todos los ciudadanos vecinos del término municipal, para tomar decisiones sobre asuntos de suma importancia, a juicio de la corporación. El resultado del plebiscito será de obligatorio cumplimiento y deberá ser publicado;
- 11) recibir, aprobar o improbar todo tipo de solicitudes, informes estudios y demás, que de acuerdo con la ley deben ser sometidos a su consideración y resolver los recursos de reposición;
- 12) crear premios y reglamentar su otorgamiento;
- 13) aprobar la contratación de empréstitos y recibir donaciones, de acuerdo con la ley;
- 14) conocer enalzada de las resoluciones de las dependencias inmediatas inferiores;
- 15) declarar el estado de emergencia o calamidad pública en su jurisdicción, cuando fuere necesario y ordenar las medidas convenientes;
- 16) designar los consejeros municipales;
- 17) nombrar las comisiones que sean necesarias;
- 18) planear el desarrollo urbano determinado, entre otros, sectores residenciales, cívicos, históricos, comerciales, industriales y de recreación, así como zonas oxigenantes, contemplando la necesaria arborización ornamental;
- 19) disponer lo conveniente sobre trazado, apertura, ensanche y arreglo de las calles de las poblaciones y caseríos; y conceder permiso para ocuparlas con canalización subterránea y postes para alambres y cables eléctricos, rieles para ferrocarriles, torres y otros aparatos para cables aéreos y en general, con accesorios de empresas de interés municipal;
- 20) sancionar las infracciones a los acuerdos que reglamenten el urbanismo y planeamiento de las ciudades, con la suspensión de las obras, demolición de lo construido y sanciones pecuniarias y;
- 21) ejercitar de acuerdo con su autonomía, toda acción dentro de la ley.

La forma en que esta constituida una municipalidad lo indica el Artículo No. 26 la corporación municipal estará integrada por un alcalde y por el número de regidores propietarios, en la forma siguiente:

- 1) municipios con menos de 5,000 habitantes: 4 regidores
- 2) municipios de 5,001 a 10,000 habitantes: 6 regidores
- 3) municipios de 10,001 a 80,000 habitantes: 8 regidores
- 4) con mas de 80,000 habitantes, y cabeceras departamentales 10 regidores.

Para ser miembro de la corporación municipal se requiere:

- 1) ser hondureño, nacido en el municipio o estar residiendo consecutivamente por más de cinco años en el mismo.
- 2) ser mayor de dieciocho años y estar en el pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos;
- 3) saber leer y escribir.

Según el artículo No. 46 el alcalde presentara a la Corporación Municipal un informe trimestral sobre su gestión y uno semestral al gobierno central por conducto de la secretaria de estado en los despachos de Gobernación y Justicia.

El alcalde someterá a la consideración de la corporación municipal los instrumentos siguientes:

- 1) presupuesto y plan de trabajo anual;
- 2) plan de arbitrios;
- 3) ordenanzas municipales;
- 4) reconocimientos;
- 5) manual de clasificación de puestos y salarios;
- 6) reglamento y
- 7) todos aquellos asuntos relevantes.

Según el Artículo No. 73 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.

Tienen el carácter de impuestos municipales, los siguientes:

1. Bienes inmuebles;
2. Vecinal;
3. Industria, comercio y servicios;
4. Extracción y explotación de recursos;
5. Tradición de bienes;
6. Pecuario;
7. Servicios de bomberos.

El gobierno destinará anualmente por partidas trimestrales a las municipalidades, el 5% de los ingresos tributarios del presupuesto general de ingresos y egresos de la República. Este porcentaje será asignado así:

- 1) El 20% de las transferencias se distribuirá en partes iguales a las municipalidades, y;
- 2) El 80% de las transferencias se asignara en proporción al número de habitantes. De estos ingresos las municipalidades podrán destinar hasta el 10% para gastos de administración. Quedan excluidas del presente artículo las municipalidades que gocen del beneficio económico del decreto no. 72-86, de fecha 20 de mayo de 1986.

2.2.2 Administración Municipal

Uno de los desafíos más importantes que tienen la Municipalidad 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 Problemática que enfrentan las municipalidades

- Deterioro de la imagen institucional.- Este fenómeno es común a la mayoría de las municipalidades del país, por lo general la población no opina favorablemente del consejo, alcalde y funcionarios.
- Inadecuación entre lo que establecen las normas y reglamentos y el funcionamiento real de la administración.- La acción municipal no responde a los problemas ni a la creciente demanda de servicios que objetivamente le plantea la población resultando las normas inaplicables u obsoletas. Las formas y contenidos de la organización son adoptados o impuestas sin tener consideración de la realidad local.
- Desajustes relacionales entre actores.- Los modos de relación entre autoridades y población como entre la administración y el usuario no son objeto de reflexión y de planteamiento de mejora, tampoco se ensaya nuevas formas de relación.
- Incipiente participación vecinal.- La participación de los vecinos en el desarrollo comunal es esporádica y pasiva.
- Déficit de servicios municipales.- De acuerdo a su naturaleza la municipalidad debe cumplir la doble función de gobierno y administración de servicios. En tanto es gobierno; debe normar, definir, planificar, reglamentar, fiscalizar, controlar, sancionar. Como administración; debe organizar, gestionar o entregar en concesión los servicios locales que demanda la colectividad.
- Áreas críticas de la administración.- Las áreas críticas de la administración municipal son las relativas al potencial humano, el presupuesto y las rentas.

- Estructura orgánica burocrática.- La estructura orgánico - funcional de la Municipalidad responde al modelo burocrático de la administración pública de los años 70, privilegia el frente interno sobre el frente externo, es decir, da demasiado énfasis al crecimiento de los denominados sistemas administrativos y posterga la Tareas propias de la función municipal en los órganos de línea.

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:

- La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto
- La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales
- Amplias facultades para aprobar ordenanzas, acuerdos, resoluciones, disposiciones y proyectos

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.

El Consejo de Desarrollo Municipal, CODEM

De acuerdo a la Ley de Municipalidades esta figura es obligatoria dentro de la estructura de la Corporación Municipal, incorporándola con el propósito de ampliar los espacios de la participación de los vecinos al gobierno Municipal.

De acuerdo a la Ley, este es un órgano técnico consultivo que contribuye a hacer más transparente la gestión de la Municipalidad, mancomunando esfuerzos y funcionando como asesor para la toma de decisiones.

Su función es orientadora, el número de miembros que lo compone es igual al número de regidores que tiene la municipalidad. Cada uno de los consejeros debe orientar y asesorar a la Corporación Municipal en materia Económica, Infraestructura, Inversión y otros. Así mismo orientan a todos los comités que conforman la Corporación Municipal.

Los miembros del Consejo de Desarrollo Municipal, CODEM se seleccionan con la participación de la comunidad a través de votos. Su período de duración es de un año con opción a ser reelectos. No reciben pago por sus servicios, pero pueden asistir a las sesiones de la Corporación cuando sean invitados con derecho a voz pero no a voto. El Consejo es presidido por el Alcalde Municipal.

El Comisionado Municipal

Es la persona indicada para conocer los problemas y situaciones ilegales e incorrectas que suceden en la comunidad y así hacer los reclamos correspondientes.

El Comisionado Municipal es seleccionado en asamblea hecha en la comunidad. Se seleccionan de tres a cuatro personas, una vez seleccionados se mandan los perfiles de los candidatos a la Corporación Municipal, quien se encarga de analizar y estudiar la documentación de cada candidato para así seleccionar a la persona que se hará acreedora al título de Comisionado Municipal.

Así mismo, el Comisionado Municipal cuenta con el apoyo de dos miembros de la Comisión de Transparencia, lo que también son seleccionados en asamblea comunitaria. El cargo de Comisionado Municipal es por un período de dos años.

Los Alcaldes Auxiliares

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

Oficina de Catastro

Ofrece los servicios de:

- ✓ Elaboración de planos catastrales (firma y sello del jefe de catastro).
- ✓ Calculo de bienes inmuebles.
- ✓ Medición de terrenos.
- ✓ Registro de carnet de constructor.
- ✓ Registro de permisos de construcción.
- ✓ Elaboración de los avisos de pago por el concepto de impuesto sobre bienes inmuebles.

La oficina de Catastro, con el apoyo del Programa de Manejo Ambiental – PMAIB, posee un sistema digital del catastro, que consiste de mapas, planos, gráficos de distribución de la población en software ARC VIEW GIS, y de valores catastrales para los cálculos de los bienes inmuebles. Toda esta información esta respaldada en diskettes y discos compactos.

La oficina de la Tesorera Municipal es la encargada de:

- ✓ Llevar el control de los ingresos municipales por los conceptos de bienes inmuebles, personal, comercio, industria, servicios, explotación y extracción, pecuarios, y otros ingresos.
- ✓ Aplicar las tasas especificadas en el Plan de Arbitrios.

La recaudación de los impuestos y otros derechos la realiza la Tesorera Municipal y una Colectora de impuestos que distribuye los avisos de pago. Esta actividad se realiza bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Impuestos por bienes inmuebles

La oficina de Catastro elabora los avisos de pago considerando el registro catastral que se encuentra en el sistema digital a su cargo, para ser enviados posteriormente.

✓ Impuestos Personales

Ocasionalmente los vecinos de el Municipio acuden a pagar sus impuestos personales, por iniciativa propia o porque necesitan la Constancia de pago de estos para realizar otros tramites.

✓ Impuesto Industria, Comercio y Servicios

En este rubro no se cuenta con un registro de los contribuyentes involucrados en actividades relacionadas con la industria, comercio y los servicios.

Los impuestos recaudados en esta oficina, se reportan diariamente con un arqueo de caja a la oficina de Contabilidad, respaldados estos ingresos con las hojas de depósitos hechos diariamente en el banco.

Las necesidades de suministro de materiales, y equipo se gestionan directamente con la oficina del Alcalde Municipal, que dá la autorización con orden de compra o de pago a la oficina de Contabilidad, para elaborar el cheque respectivo para su cancelación.

Sobre la situación financiera de la municipalidad de Utila no se puede expresar ningún criterio que evalué su funcionamiento y eficiencia. Al momento de solicitarse los estados financieros de los últimos cinco años, se recibió una respuesta negativa ya que dicen que fueron destruidos por la administración pasada. Solo proporcionaron un Estado de Resultado del año anterior:

Estado de Ingresos y Egresos de Utila	
Ingresos totales	6,669,065.22
GASTOS:	
Servicios municipales	3,963,648.66
Servicios públicos	1,349,749.90
Desarrollo social y cultural	455,666.66
Infraestructura Municipal y Obras Públicas	900,000.00
Total	6,669,065.22

Los presupuestos se elaboran con la participación de el Alcalde Municipal, el Auditor Interno y la Contadora. Para que posteriormente sean aprobados en la Corporación Municipal.

El Alcalde Municipal es el único con autorización para retirar fondos de las cuentas de cheques en el Banco BGA.

Servicios Públicos

La Municipalidad de Utila brinda el servicio de agua potable a la mayoría de los barrios del casco urbano (Utila Town) y el servicio de recolección de basura en la isla y Los Cayitos.

✓ Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos

Este servicio es manejado con 2 pequeños camiones que recorren la zona urbana diariamente. Actualmente los desechos sólidos son depositados en un botadero al noreste del casco urbano a las orillas del manglar, que ha sido reubicado 4 veces en menos de 10 años. La recolección de basura en Los Cayitos se realiza por medio de una lancha y transportada hasta el botadero ubicado enfrente en un canal del manglar en la isla.

No existen regulaciones municipales sobre la disposición final de los desechos sólidos, que se conforman de material orgánico, de plástico, de metal y de vidrio. Observándose una gran cantidad de chatarra dispersa por toda el área del botadero.

Las tarifa por el servicio de de desechos solido están establecidas en el Plan de Arbitrios y se cobra L75.00 mensuales por vivienda.

✓ Sistemas de Agua Potable

El sistema de agua potable del casco urbano (Utila Town) funciona con tres pozos perforados ubicados en la Colonia La Loma, con bombas sumergidas. el agua es conducida hasta un tanque metálico con capacidad de 25,000 galones

en regular estado. El sistema cuenta con 285 usuarios (hogares y negocios), que representan una cobertura de el 80 % de la zona urbana, en 9 barrios.

Las tarifas por el servicio de agua potable están establecidas en el Plan de Arbitrios, y estas se encuentran clasificadas por tipos de usuarios, y por el uso que se le de a este vital recurso. Actualmente se esta pagando una tarifa de L100.00 por vivienda y L125.00 a los comercios como ser restaurantes y hoteles, pero se dan algunas tarifas especiales que favorece a un segmento de la población de la forma siguiente:

- ✓ Viudas solas no pagan el servicio de agua potable
- ✓ Viudas acompañadas por familiares pagan el 25 % de la tarifa establecida
- ✓ Personas de la tercera edad pagan el 25 % de la tarifa establecida.¹⁹

Este servicio es controlado desde la oficina de Agua Potable de la Municipalidad de Utila, en la que no existen planes de ampliación por que las instalaciones actuales no permiten disponer de una mayor cantidad de este vital recurso, y la carencia de capital para crear una mejor infraestructura.

La oficina de Agua Potable de la Municipalidad lleva el control de registro y cobro de este servicio, y no tienen un plan para ampliar y brindar tratamiento

- ✓ Bomberos y Cementerio:

La tarifa mensual que se cobra por el servicio de los bomberos es de L20.00 al igual el uso del Cementerio General

¹⁹ Plan de Arbitrio del Municipio de Utila, Islas de la Bahía, Honduras 2007

Educación

La educación en el municipio es atendida tanto por el sistema educativo público como privado. Los centros educativos que existen en el Municipio son:

- ✓ 2 centros de educación básica privados.
 - ❖ Metodista Bilingüe
 - ❖ Adventista Bilingüe
- ✓ 2 centros de educación básica públicos
 - ❖ Hasta 6to año
 - ❖ Hasta bachillerato
- ✓ 1 jardín de niños publico
- ✓ 1 jardín de niños privado

Todos los centros educativos cuentan con las asignaturas de computación. Los centros de educación privados cuentan también con la asignatura de religión.

Actualmente no cuenta con programas de educación para adultos ni con centros de educación técnica.

El índice de analfabetismo es de aproximadamente de 2%.

Uno de los problemas de la educación en este municipio es que los jóvenes no pueden continuar sus estudios a nivel superior por la falta de un sistema a distancia de las universidades, principalmente los provenientes de familias de escasos recursos financieros que no pueden trasladarse a las ciudades donde hay presencia de educación superior.

Salud

Los servicios de salud son brindados a la población a través de un centro de salud CESAMO, ubicado en la comunidad de Sandy Bay con un doctor general, una enfermera, un especialista en odontología y un técnico dental.

La isla de Utila también cuenta con un centro de salud en la comunidad de los cayitos que es atendido por una enfermera que no es permanente.

En la isla se realizan programas de vacunación de tétano y gripe.

Las enfermedades mas comunes en la isla son las diarreas y enfermedades respiratorias como ser gripe, tos y dengue.

Entre los mayores problemas de salud del municipio son la falta de cobertura y de personal del sistema de salud pública, ya que las emergencias tienen que ser trasladadas al Hospital de La Ceiba.

Infraestructura

Utila cuenta con una rica variedad de recursos culturales donde destacan las edificaciones coloniales de madera ("Arquitectura de madera") generalmente con terrazas y barandales de madera decorativos levantadas del suelo en polines de madera o bases de concreto y pisos de madera.

La isla de Utila cuenta con conexiones aéreas y marinas como principales vías de comunicación. La pista de aterrizaje ubicada al noreste de la isla requiere de un mejor acondicionamiento y mantenimiento. El medio de transporte marítimo es el mas utilizado a través de un muelle principal y varios muelles privados

La vía de mayor circulación es la calle principal (Main Street) a la cual se conducen varias calles cubiertas con losas de cemento y callejones peatonales de tierra. También cuenta con calles de tierra en la parte central y sur este de la isla para facilitar la movilización de la población.

En el casco urbano no se cuenta con un sistema de alcantarillado sanitario, un 87% de la población cuenta con saneamiento básico: letrinas y fosas sépticas y un 13 % descargan los desechos directamente al mar.

La municipalidad presta los servicios de agua potable a una parte del casco urbano con un sistema de 3 pozos perforados y el servicio de recolección de basura con disposición final en dos botaderos, el de Utila Town ubicado en las orillas del manglar en la parte noreste del casco urbano y el de Los Cayitos ubicado enfrente en el canal del manglar.

La infraestructura social y servicios se limita a las oficinas de la municipalidad, la policía preventiva, la sucursal de Hondutel y una vivienda con el servicio de correos. Además cuenta con una cancha de football de uso múltiple y una cancha de volleyball.

Caracterización Económica

En las Islas de la Bahía, la mayoría de población mestiza/ ladina trabaja en el sector educación, servicios, banca y comercio, la población creole masculina se ha incorporado a trabajar en barcos desempeñándose como marinos, hay otros que se dedican a la pesca artesanal; los Garífunas en su mayoría son pescadores artesanales y otros se han ido a trabajar como marinos o en otras ocupaciones en Estados Unidos; los blancos o caracoles son dueños de astilleros y de barcos de pesca semi industrial, empresas constructoras y emparadoras de mariscos y los extranjeros residentes son dueños de las grandes operadoras de turismo y Bienes y Raíces.

Particularmente en el municipio de Utila, las actividades económicas varían de comunidad en comunidad para el caso en Los Cayitos la población se dedica a la pesca y el buceo como actividades principales generadoras de ingresos, tienen sus propios centros de acopio, el cual les permite almacenar sus productos y trasladarlos en buen estado para su comercialización. Según manifiesta la población podrían incorporarse a otras actividades vinculadas a la pesca deportiva, buceo, snorkling y paseos en cayuco alrededor de la isla a Raggedy Key, sitio en el cual abunda el pelicano café, de esa manera se incorporarían a las actividades turísticas.

El resto de comunidades de la Isla de Utila se dedican a múltiples actividades como la agricultura, pesca, servicios marítimos, buceo y otras actividades turísticas relacionadas con los hoteles y servicios afines, construcción, etc.

La naturaleza de las actividades permite identificar los estratos sociales existente, por ejemplo, la clase alta invierte principalmente su capital en las escuelas de buceo y productos afines, los botes son de su propiedad así como la mayoría de los hoteles. La inversión extranjera es considerable en estas actividades.

La clase media se dedica a la agricultura, ganadería, pesca y actividades marinas. La clase baja esta compuesta por carpinteros, jornaleros, meseros de restaurantes y empleados de servicios públicos.

Hasta la década de los años 80, las principales actividades productivas en la población de la Isla eran la pesca, el comercio y el turismo. A partir de 1990 las actividades pesqueras empezaron a bajar debido a la sobre explotación de este recurso

Aspectos institucionales

La presencia de instituciones gubernamentales en el municipio de Utila es reducida caracterizándose por débiles estructuras presupuestarias e insuficientes recursos materiales y humanos, lo que limita en la mayoría de los casos el accionar institucional.

Instituciones Gubernamentales

- ✓ Alcaldía
- ✓ Juzgado de Paz
- ✓ Policía Preventiva
- ✓ Hondutel
- ✓ Salud (Cesamo, Cesar- Los Cayitos)
- ✓ Educación (5)
- ✓ Oficina de Migración
- ✓ Capitanía de Puerto
- ✓ Correo
- ✓ Bomberos
- ✓ ENEE (Luz Eléctrica)

Empresas Privadas

- ✓ Agencia Bancaria (2)
- ✓ Hoteles (24)
- ✓ Educación Privada (4)
- ✓ Clínicas (1)
- ✓ Sistema de Cable

La Alcaldía Municipal de Utila ha tenido el siguiente apoyo por parte de organismos tanto nacionales como internacionales:

- ✓ Programa de Manejo Ambiental de Islas de la Bahía (PMAIB)
- ✓ Instituto Hondureño de Turismo (IHT)
- ✓ Fondo de Canadá
- ✓ SANAA
- ✓ Gobernación y Justicia
- ✓ Manejo Integral de Recursos Ambientales (MIRA)

Patrimonio

Como patrimonio este municipio cuenta con muchos atractivos turísticos como las diferentes cuevas que se han ido descubriendo a lo largo del tiempo, los arrecifes coralinos, el tiburón ballena como parte de la diversa fauna que existe en el municipio y sus bellas playas como ser Sandy Bay, Chepas, Pumpkin Hill y Bando Beach.

La Isla de Utila es mundialmente famosa como el lugar en donde las personas pueden certificarse como buzo al precio más cómodo. Esto, y la belleza y riqueza de los arrecifes coralinos que rodean a las islas, atraen a miles de turistas al año y le generan ingresos al Estado.

Utila ha logrado fama internacional con dos eventos que se llevan a cabo todos los años. El primero es el Carnaval de Utila que tiene lugar la tercera semana del mes de

julio. El segundo evento es el Sunjam, un festival de música tecno que se lleva a cabo en Water Cay uno de los mas hermosos cayos de Utila.

Entre los principales logros que ha obtenido la Alcaldía en los últimos años están los siguientes:

- ✓ Saneamiento de agua
- ✓ Mejora en la recolección de desechos sólidos
- ✓ Equipo de computación a los centros educativos públicos
- ✓ Abastecimiento de agua a los Cayos
- ✓ Puentes que comunican la isla con los Cayos
- ✓ Pavimentación de calles
- ✓ Creación de la Policía Municipal

2.3 Las variables de estudio

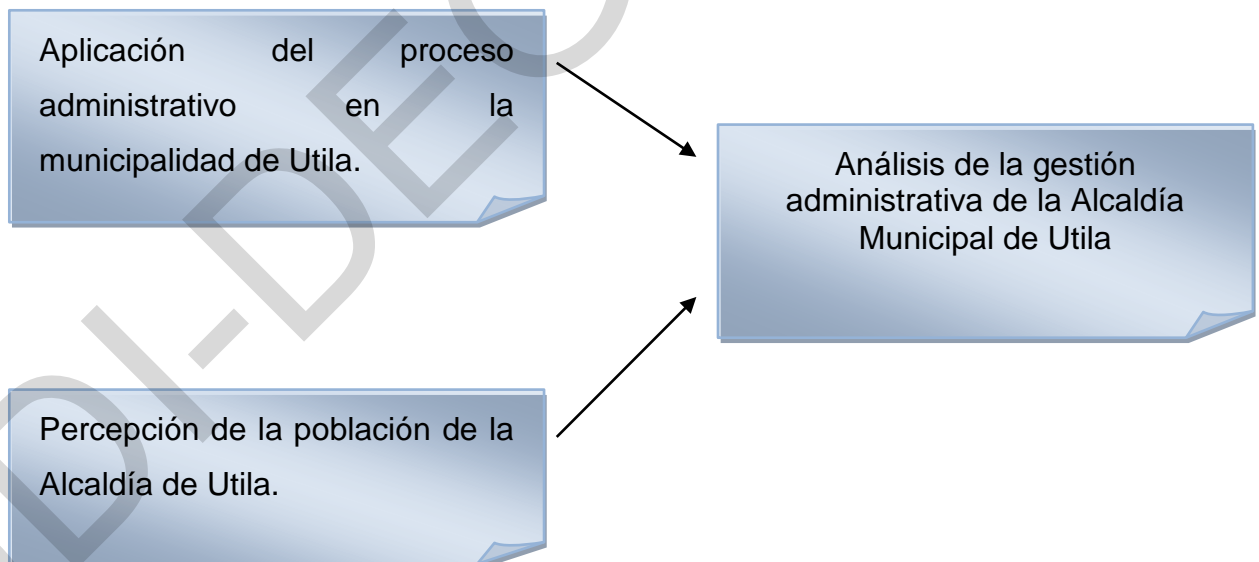
2.3.1 Variable dependiente

- ✓ Análisis de la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Utila.

2.3.2 Variables independientes

- ✓ Aplicación del proceso administrativo en la municipalidad de Utila.
- ✓ Percepción de la población de la Alcaldía de Utila.

2.3.3 Relación entre las variables



2.3.4 Operacionalización de Variables				
Variable	Definición de Variable	Indicadores	Dimensión	Pregunta
Filosofía de la Institución	Es la estructura conceptual que la Alcaldía define para orientar el comportamiento de la institución	Visión	Alcaldía	¿Cuenta actualmente la Alcaldía con una visión establecida?
		Misión		¿Cuenta actualmente la Alcaldía con una misión establecida?
		Valores		¿Cuenta actualmente la Alcaldía con valores?
		Objetivos		¿Cuenta actualmente la Alcaldía con objetivos establecidos?
Percepción de los habitantes sobre la gestión de la Alcaldía	Es la forma como los habitantes evalúan el desempeño de los empleados en la Alcaldía de Utila	Opinión	Encuesta aplicada a habitantes de la Isla	¿Que opina usted sobre las labores que realiza la Alcaldía de la isla?
				¿En la actualidad cree que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad?
				¿Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?
				¿Como considera usted que se realizan los tramites en la Alcaldía?
				¿En su opinión como considera el servicio al publico de la Alcaldía?
				¿Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en dicha institución
				¿En su opinión cuales son los servicios públicos que debe mejorar la Alcaldía?
Proceso Administrativo-Planeación	Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y de las actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados	Planeación	Alcaldía	¿Desarrolla la municipalidad una planeación estratégica?
				¿Cuenta con reglamentos y procesos definidos
				¿Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas?

Operacionalización de Variables				
Variable	Definición de Variable	Indicadores	Dimensión	Pregunta
Proceso Administrativo-Organización	La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles que funcionan mediante normas que han sido dispuestas para estos propósitos.	Estructura Orgánica	Alcaldía	¿Qué tipo de estructura tiene?
		Definición de Puestos		¿Se cuenta con manual de puestos y salarios?
		Asignación de Recursos		¿Realizan una adecuada asignación de recursos?
		Toma de Decisiones		¿La ubicación y distribución física de la Alcaldía es la adecuada?
Proceso Administrativo-Dirección	Es la capacidad de guiar y motivar a los empleados para lograr los objetivos de la institución.	Motivación	Alcaldía	¿Los empleados son tomados en cuenta en la toma de decisiones?
		Comunicación		¿Se practica algún tipo de motivación a los empleados de la Alcaldía?
		Proceso de Reclutamiento de Personal		¿Es efectiva la comunicación en la Alcaldía?
Proceso Administrativo-Control	Es la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la institución, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos trazados.	Evaluación de Actividades	Alcaldía	Como es el Proceso de reclutamiento y contratación del personal en la Alcaldía?
				¿Se realiza algún tipo de control o evaluación de las actividades en la Alcaldía?
				¿Existen reglamentos?

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Definición del tipo de estudio

La investigación que se llevo a cabo es de tipo descriptivo-analítico, ya que este estudio pretende recolectar información de manera independiente para realizar un análisis administrativo a la Alcaldía Municipal de la isla de Utila. 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 Determinación del universo y muestra del estudio

3.2.1 Técnicas de muestreo

Universo

El universo de esta investigación esta compuesto por los habitantes del Municipio de Utila, Islas de la Bahía. En el ultimo censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Honduras(2001) revela que en la Isla de Utila habitan unos 1,979 personas.

Muestra

El tipo de muestreo que se utilizó es el muestro probabilísticas ya que todos los individuos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

Los elementos a los cuales se les aplicó la encuesta se eligieron utilizando un muestreo aleatorio sistemático que consiste en numerar todos los elementos de la población(viviendas). Según el censo del Asociación de Municipalidad de Honduras AMHON en Utila hay 657 viviendas entonces:

$$k=N/n.$$

N = numero de viviendas en Utila

n = tamaño de la muestra

$$k = 657/284$$

$$k= 2.31$$

Se aplicara una encuesta cada 2 viviendas.

3.2.2 Determinación de la muestra

Encuestas a habitantes:

De acuerdo al esquema y al objetivo de la investigación se utilizó un muestreo probabilístico, 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 numero 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 actual del municipio de Utila es de 1979 habitantes de los cuales 1009 son hombres y 970 son mujeres. Para este estudio se tomara solamente personas que sean mayores de edad. Según el censo de población realizado por el INE en el 2001 se encuentran 1090 habitantes mayores de 18 años.

Encuesta a habitantes:

$$n = \frac{(1.96)^2 (1090)(0.50)(0.50)}{(1090 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 284 \text{ Encuestas}$$

Encuesta a empleados de la municipalidad:

En la actualidad en la Alcaldía laboran 33 empleados nombrados por la corporación en los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de servicios públicos
- ✓ Departamento de catastro
- ✓ Departamento de secretaria
- ✓ Departamento de tesorería
- ✓ Juez de policía

Se aplicó la encuesta a todo el personal de diferentes departamentos que se encontraba disponible con previa autorización por parte de la Corporación Municipal.

3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información

El instrumento de recolección de información que se utilizó fue la encuesta y la entrevista, de acuerdo con los fines de la investigación.

El objetivo de la encuesta es obtener información tanto de los habitantes como de los empleados de la alcaldía municipal. Los habitantes ayudaron a medir los logros obtenidos por dicha alcaldía en el municipio y los empleados ayudaron a medir el funcionamiento administrativo de la misma.

También se aplicó una entrevista personal con los jefes de los organismos gubernamentales que operan en la isla.

3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento

Diseño de formato (encuesta) para la recopilación de los datos:

Se elaboro una encuesta estructurada y descriptiva, conformado por una serie de preguntas que se formularon con el fin de dar respuesta a las necesidades de información. Se realizaron dos tipos de encuesta una para aplicarla a los habitantes de la isla y otro para los empleados de la alcaldía municipal.

Diseño de formato (Entrevista) para la recopilación de los datos:

Otra técnica que se utilizó para la recolección de la información es la entrevista a profundidad que es una técnica de mucha importancia en la investigación cualitativa y se realiza cuando el investigador desea obtener información valiosa sobre un determinado problema mediante una conversación profesional. Esta entrevista fué aplicada al Alcalde Municipal, a sus Regidores y Jefes.

Grupos Focales

Esta es una técnica de investigación cualitativa en la que hay una interacción en el grupo de informantes fomentando respuestas más enriquecedoras, además permite que el entrevistador pueda hacer una observación directa del debate y obtener un conocimiento más directo de los comportamientos, lenguaje y percepciones del grupo, dicha técnica ahorra tiempo y es menos costosa, porque se reúne a un grupo de no más de diez personas, las cuales son elegidas de acuerdo al objetivo de la misma su propósito es alcanzar mayor comprensión y profundización sobre lo fundamental del tema.

Se realizaron cuatro Grupos Focales con empleados de la Alcaldía Municipal que laboren en áreas distintas y se le asignara cada grupo que enumeren las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la municipalidad.

3.3.2.1 Determinar la información requerida

En la entrevista dirigida al Alcalde Municipal se requirió la siguiente información:

- ✓ Información General: Se solicitó la información general del Alcalde Municipal como ser su perfil profesional, partido político al que pertenece y su experiencia.
- ✓ Información Organizativa: Se le solicitó la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal como ser el número de empleados que laboran en dicha institución, los departamentos en las que se divide, las actividades que se desarrollan y la participación de la comunidad para identificar las necesidades del pueblo.
- ✓ Información sobre servicios públicos, educación, salud, obras públicas: En esta sección se solicitó información sobre el manejo de los servicios públicos en el municipio. También se preguntó sobre la educación que se está brindando y como están organizados los centros de salud en la isla. Y por último se le preguntó sobre las obras realizadas y las proyectadas a corto y mediano plazo.

La encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía Municipal requirió la siguiente información:

- ✓ Información Administrativa: Se le solicitó a los empleados llenar la encuesta que contiene preguntas relacionadas con el desempeño de sus labores dentro de la institución.

La encuesta aplicada a los habitantes de la Isla requirió la siguiente información:

- ✓ Información General: Se solicitó información relacionada a la edad, sexo, nivel educativo, nivel laboral
- ✓ Información del desempeño de la Alcaldía: Se realizaron preguntas relacionadas con el nivel de calidad que existen en los servicios públicos, el tren de aseo y las obras públicas que está realizando la alcaldía de la Isla.

3.3.2.2 Determinar el contenido de cada pregunta

1) Vive actualmente en Utila?

Esta pregunta busca identificar si los encuestados residen actualmente en el municipio.

2) Que opina usted sobre las labores que realiza la Alcaldía actualmente?

Se busca tener una opinión generalizada de los habitantes con respecto a las labores que realiza esta institución en la comunidad.

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

Se busca conocer una opinión de la comunidad en cuanto a los puntos débiles de la institución que consideran ellos como obstáculo para una mejor gestión.

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

Establecer el nivel de burocracia que existe en la institución con ello indicar si existe demasiado papeleo en cuanto a los trámites o en cambio se realizan en forma expedita.

5) En su opinión como considera el aspecto del servicio al publico de la Alcaldía?

Como en toda organización moderna un aspecto a tomar en cuenta es el servicio al cliente y con ello se busca establecer como este aspecto contribuye a la institución a un mejor desempeño.

6) Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en dicha institución?

En este punto lo que se pretende evaluar es si la alcaldía brinda la información idónea para que los habitantes se den cuenta de los requisitos que necesitan para realizar su tramites de forma eficiente.

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

Lo que se busca obtener es si la institución esta depurando sus procesos en cuanto a las nuevas tendencias en a la administración. Y como contribuye al mejoramiento de la comunidad.

8) En la actualidad cree que la Alcaldía está actuando en beneficio de la comunidad?

Se quiere tener una opinión general de los habitantes y saber si la alcaldía a descuidado o al contrario a centrado sus esfuerzos para el desarrollo de la comunidad.

9) Cuales cree que son los aspectos que debe eliminar o cambiar la Alcaldía para un mejor desempeño?

Se quiere tener los aspectos mas relevantes que considera la comunidad en los cuales la alcaldía esta muy mal y cuales de eliminar para un mejor desempeño.

3.3.2.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta

Los tipos de preguntas que se utilizaran para ambas encuesta son:

✓ **Pregunta Filtro:**

En ella se permite seleccionar a las personas que conocen el tema

- Encuesta a los habitantes (pregunta # 1)

✓ **Preguntas Dicotómicas:**

Se presentan dos alternativas si/no

- Encuesta a los habitantes (pregunta #1, #6, #7, #8)

✓ **Preguntas Cerradas:**

En este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta, que eligen los encuestados a su conveniencia

- Encuesta a los habitantes (preguntas 1-8)
- Encuesta a empleados de la alcaldía (todas)

✓ **Preguntas Abiertas:**

Son aquellas en las que el encuestado tiene libertad de expresar sus opiniones acerca de la respuesta.

- Encuesta a los habitantes (pregunta #9)
- Entrevista a Alcalde y autoridades (todas)

3.3.2.4 Determinar la secuencia de las preguntas

Entrevista dirigida al Alcalde Municipal

Nombre del Puesto _____

Profesión _____

Experiencia _____

Partido Político _____

1. ¿La Alcaldía tiene visión, misión, valores y objetivos establecidos?
2. ¿Desarrolla la municipalidad una planificación estratégica?
3. ¿Cuenta con reglamentos y procesos definidos?
4. ¿Que tipo de estructura organizacional tiene la Alcaldía de Utila?
5. ¿Cuántos empleados laboran en la Alcaldía Municipal?
6. ¿En cuántos departamentos se divide la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal?
7. ¿Cuales son las principales actividades que realiza en la Alcaldía?
8. ¿Cada cuanto se reúnen en asamblea y que temas tratan en las mismas?
9. ¿Participa la comunidad en detectar las necesidades de los habitantes? Existen Patronatos?

10. ¿Cuenta con manual de puestos y salarios la Alcaldía?
11. ¿Realizan una adecuada asignación de recursos?
12. ¿Los empleados son tomados en cuenta en la toma de decisiones?
13. ¿Se practica algún tipo de motivación a los empleados de la Alcaldía?
14. ¿Es efectiva la comunicación en la Alcaldía? Como es el Proceso de reclutamiento y contratación del personal en la Alcaldía?
15. ¿Que servicios públicos maneja la alcaldía?
16. ¿Quien maneja la seguridad de la isla? Cuantos elementos tiene?
17. ¿Quien maneja el tren de aseo, cada cuanto pasa, tarifa?
18. ¿Cuantos centros educativos existen en la isla?
19. ¿Hasta que grado imparten clases?
20. ¿En que condiciones se encuentran las escuelas? Mobiliario?
21. ¿Existen programas de educación para adultos?
22. ¿Existen apoyo de organismos tanto a nivel nacional como Internacional?
23. ¿Existen asignaturas como computación, religión?
24. ¿Cuantos centros públicos de salud existen en la isla? Cuantos doctores?
25. ¿Están equipados los centros de salud?
26. ¿Existen programas de vacunación?
27. ¿Cuales son las enfermedades comunes de la isla?
28. ¿Que opina de la infraestructura de la isla? Las calles? Las construcciones? Los ingresos?
29. ¿Cuales son los logros que ha obtenido con la Alcaldía?
30. ¿Que esta haciendo la Alcaldía para desarrollar el turismo en la isla?
31. ¿Se realiza algún tipo de control o evaluación de las actividades en la Alcaldía?

Encuesta dirigida a los habitantes del municipio

Datos Generales

Edad _____

Estado civil _____

Nacionalidad _____

1) Vive actualmente en Utila?

Si _____

No _____ (FIN DE ENCUESTA)

2) Que opina usted sobre las labores que realiza la Alcaldía actualmente?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

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

Luz _____

Agua _____

Desechos Sólidos _____

Alcantarillado _____

Seguridad _____

Salud _____

Otros _____

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

Buena(rápida) _____

Mala(lento) _____

5) En su opinión como considera el aspecto del servicio al público de la Alcaldía?

Bueno_____

Regular_____

Malo_____

6) Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en dicha institución?

Si_____

No_____Porque?_____

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

Si_____

No_____Porque?_____

8) En la actualidad cree que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad?

Si_____

No_____Porque?_____

9) Cuales cree que son los aspectos que debe eliminar o cambiar la Alcaldía para un mejor desempeño?_____

Encuesta dirigida a los empleados de la municipalidad

Instrucciones

No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Sea abierto, objetivo y sincero por lo que al seleccionar la respuesta de cada pregunta

1. De acuerdo
2. Neutral
3. En desacuerdo

1. Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.

1 2 3

2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.

1 2 3

3. La relación con mi jefe inmediato es armoniosa

1 2 3

4. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.

1 2 3

5. Esta institución no pone resistencia al cambio.

1 2 3

6. Esta de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.

1 2 3

7. Cuando existe un problema de trabajo existe alguien con quien expresarlo.

1 2 3

8. La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.

1 2 3

9. Cuento con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.

1 2 3

10. Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución.

1 2 3

11. Mis relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.

1 2 3

12. Existe la oportunidad de ascender en esta institución.

1 2 3

13. Las prioridades de esta institución son comprendidas por sus empleados.

1 2 3

14. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada.

1 2 3

15. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.

1 2 3

16. El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.

1 2 3

17. Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.

1 2 3

18. La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.

1 2 3

19. No hay ninguna evidencia de conflicto no resuelto en esta institución.

1 2 3

20. Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.

1 2 3

21. Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.

1 2 3

3.3.2.5 Probar y evaluar el instrumento

Antes de proceder a aplicar las encuestas en un 100% se realizó una prueba piloto de 28 encuestas que representa el 10% del tamaño de la muestra (284 encuestas). Esta prueba se realizó con la finalidad de identificar si las preguntas con las cuales se obtendría la información de la investigación no presentaban errores o confusiones que podría perjudicar los objetivos del estudio.

CAPITULO IV

4.1 Análisis de la información

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 modelos establecidos siguen una serie de normas y controles que permiten regular sus acciones.

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

Toda institución 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 necesario el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la institución, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Un análisis administrativo es como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional y estructural en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

Las principales herramientas que se utilizan para elaborar un análisis administrativo es el Modelo de Diagnóstico, que sirven para realizar un efectivo diagnóstico que servirá a su vez para delimitar cuál puede ser la mejor forma de operacionalizar el cambio o resolver la situación anómala existente.

Para elaborar el Análisis Administrativo de la Alcaldía Municipal de Utila se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos para posteriormente procesar los datos y así poder encontrar posibles estrategias para mejorar el desempeño de la municipalidad.

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes: Encuesta a habitantes de la isla, encuesta a empleados y entrevista con el Alcalde y autoridades de la Alcaldía.

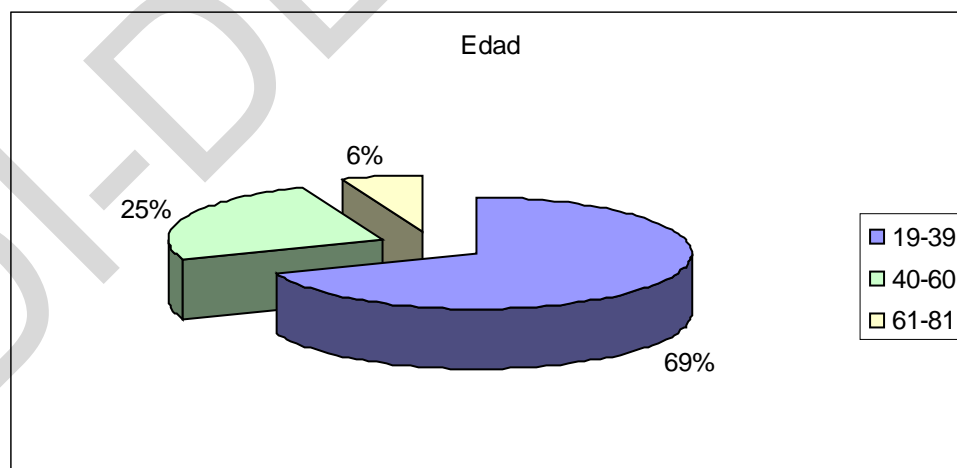
Encuesta aplicada a los habitantes del Municipio de Utila

La encuesta que se les aplicó a los habitantes de la isla constaba de nueve preguntas. Según la determinación del tamaño de la muestra se tenían que realizar 284 encuestas. Pero al ver que las respuestas de los habitantes tenía una tendencia similar se tomó la decisión de dar por finalizado el levantamiento de encuestas al tener 195 encuestas finalizadas. (Aproximadamente el 70% de la muestra establecida).

Los resultados para cada una de las preguntas de las encuestas son los siguientes:

Datos Generales

Edad		
Rango	No. de Respuestas	%
19-39	135	69%
40-60	48	25%
61-81	12	6%
Total	195	100%



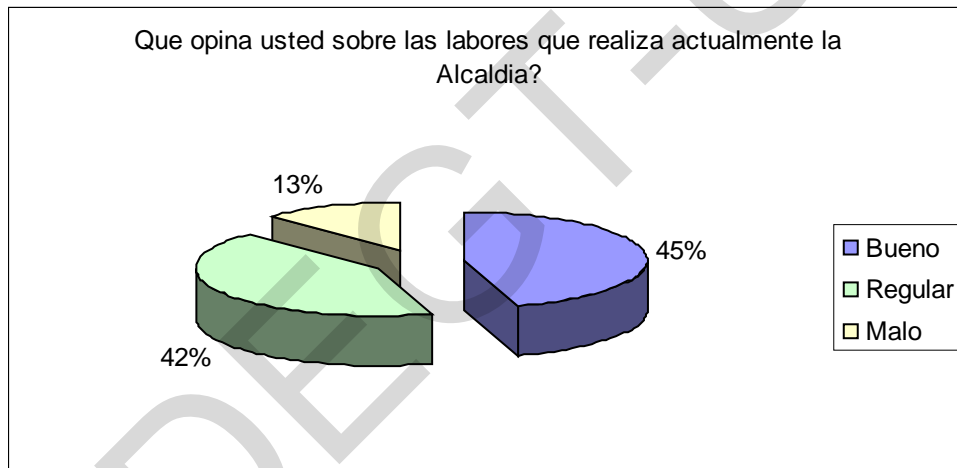
Interpretación de datos:

La edad predominante de los habitantes encuestados oscila en 19 a 39 años con un 69% (135 habitantes).

Pregunta # 2

Que opina usted sobre las labores que realiza la Alcaldía Actualmente?

Que opina usted sobre las labores que realiza actualmente la Alcaldía?		
Descripción	No de Respuestas	%
Bueno	87	45%
Regular	81	42%
Malo	24	13%
Total	192	100%



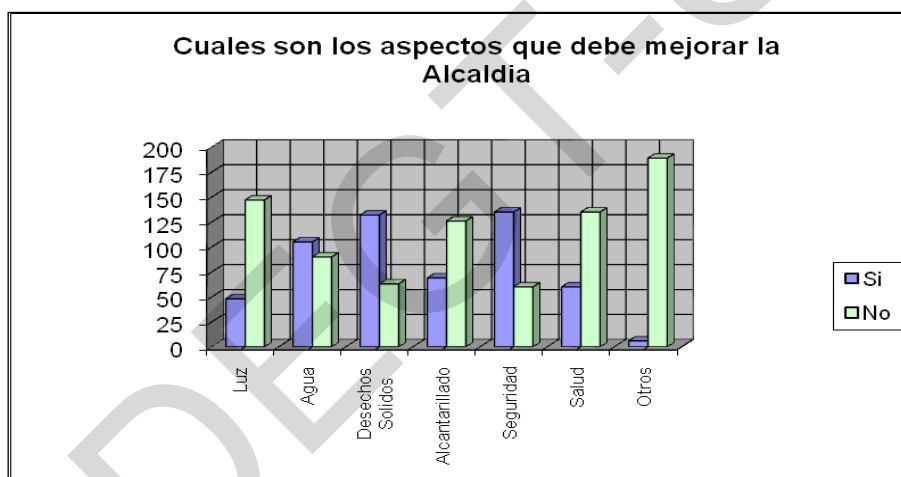
Interpretación de datos:

Al preguntarle a los habitantes de la isla sobre las labores que realiza la Alcaldía, el mayor porcentaje lo ocupa con un 45% (87 habitantes) que opinan que es bueno, el 42% (81 habitantes) opinan que es regular. Según estos resultados se presenta una gran oportunidad de mejorar ya que el 13% de los encuestados no están de acuerdo con las labores que se realizan en la Alcaldía.

Pregunta # 3

En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la Alcaldía?

En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la Alcaldía			
Descripción	Si	No	%
Luz	48	147	25%
Agua	105	90	54%
Desechos Sólidos	132	63	68%
Alcantarillado	69	126	35%
Seguridad	135	60	69%
Salud	60	135	31%
Otros	6	189	3%



Interpretación de datos:

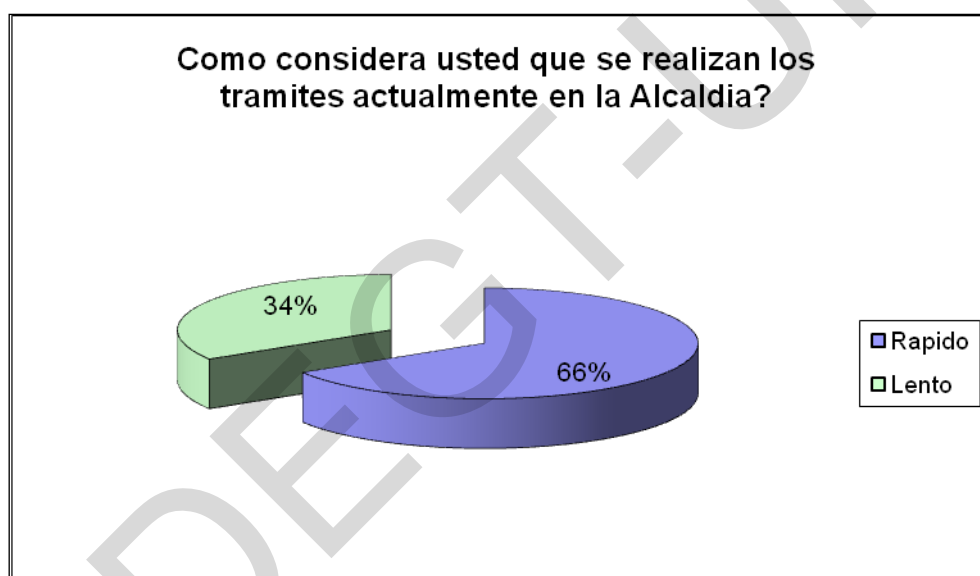
De los 195 encuestados los principales aspectos que debe mejorar la Alcaldía son:

- ✓ La seguridad: el 69%(135 habitantes) de los encuestados piensan que es necesario mejorar la seguridad de los turistas.
- ✓ Desechos sólidos: el 68%(132 habitantes) de los encuestados piensan que es necesario mejorar la recolección de basura.
- ✓ El agua: el 54%(105 habitantes) de los encuestados piensan que es necesario mejorar el servicio de agua potable.

Pregunta # 4

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

Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?		
Descripción	No. de Respuestas	%
Rápido	129	66%
Lento	66	34%
Total	195	100%



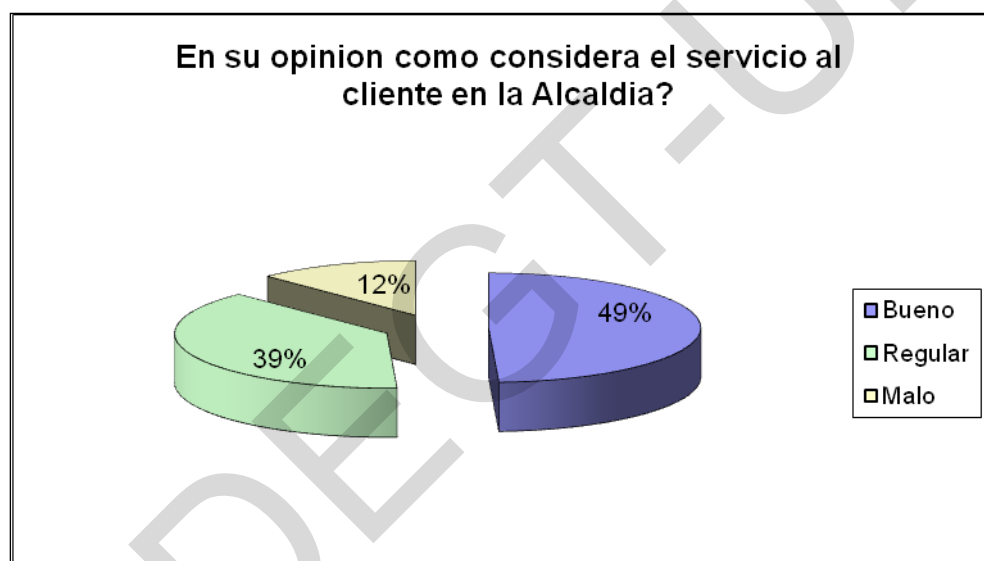
Interpretación de datos:

De los 195 encuestados 129 de ellos consideraron que los tramites en la Alcaldía se realizan con rapidez lo que representa un 66%. Mientras que el 34% piensa que los tramites son lentos. Este aspecto indica la necesidad de mejorar en el área de servicio al cliente.

Pregunta # 5

En su opinión como considera el aspecto de servicio al cliente en la Alcaldía?

En su opinión como considera el servicio al cliente en la Alcaldía?		
Descripción	No. de Respuestas	%
Bueno	96	49%
Regular	75	38%
Malo	24	12%
Total	195	100%



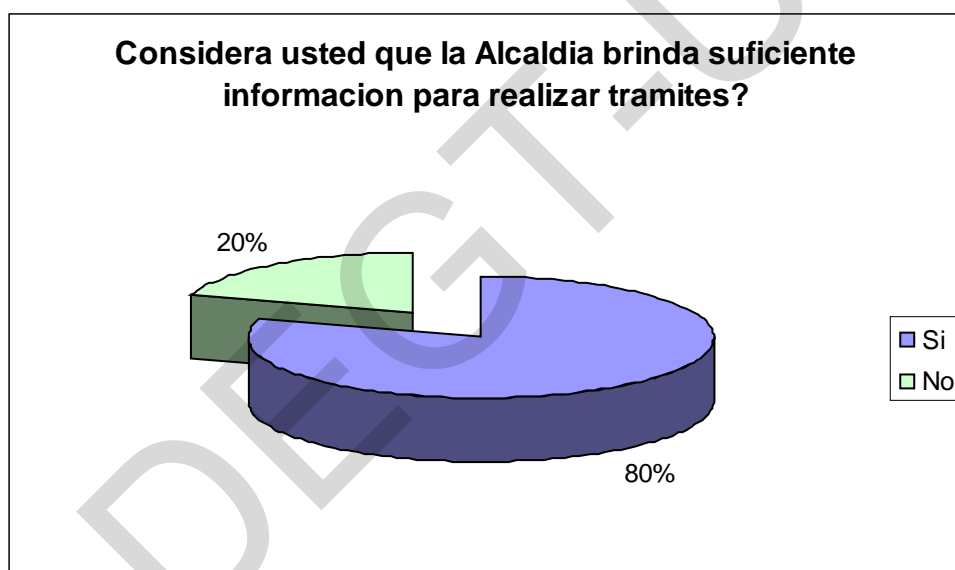
Interpretación de datos:

Al preguntarle a los encuestados sobre el servicio al cliente de la Alcaldía, el 50% respondió que el servicio es bueno, el 38% contestó que es regular y solo el 12% contestó que es malo. Lo cual denota que existen fallas de carácter administrativo y gerencial.

Pregunta # 6

Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en dicha institución?

Considera usted que la Alcaldía brinda suficiente información para realizar tramites?		
	No. de Respuestas	%
Si	156	80%
No	39	20%
Total	195	100%



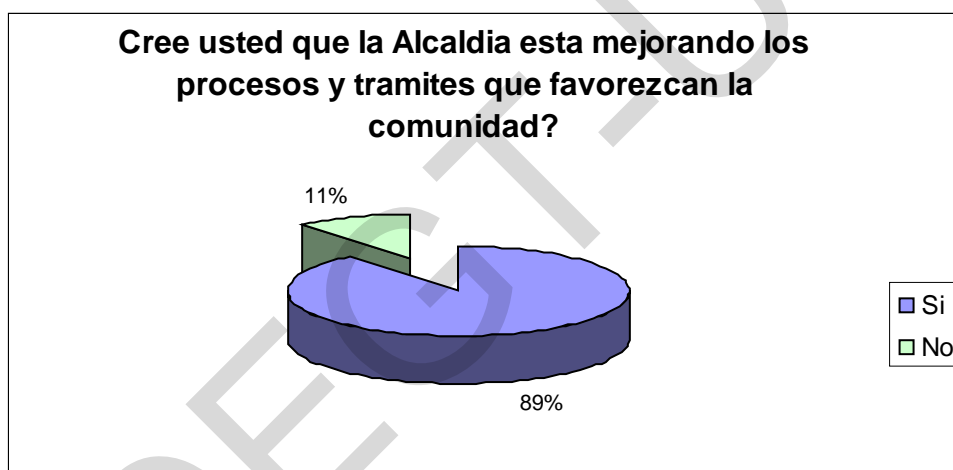
Interpretación de datos:

De los 195 encuestados 156 de ellos consideraron que la Alcaldía brinda información oportuna y exacta para realizar cualquier trámite, lo que representa un 80%.

Pregunta # 7

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

Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan la comunidad?		
Descripción	No. de Respuestas	%
Si	174	89%
No	21	11%
Total	195	100%



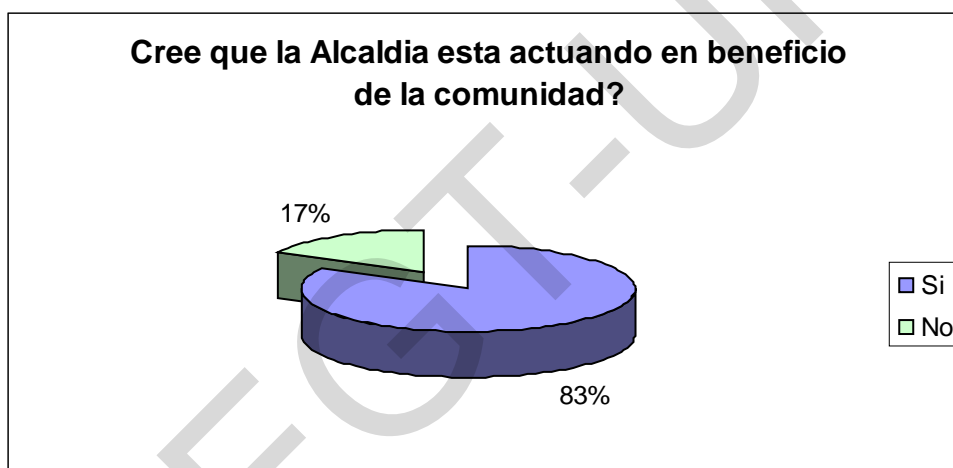
Interpretación de datos:

El 89% (174 habitantes) de los encuestados creen que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorecen a la comunidad. Mientras que el 11% (21 habitantes) creen que no lo están haciendo. Según ciertos comentarios por parte de los encuestados la Alcaldía solo beneficia a ciertas personas ya sea por color político o por ser personas de la alta sociedad.

Pregunta # 8

En la actualidad cree que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad?

Cree que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad?		
Descripción	No. de Respuestas	%
Si	162	83%
No	33	17%
Total	195	100%



Interpretación de datos:

De los 195 encuestados 162(83%) de ellos consideraron que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad ya que se puede observar por medio de las obras realizadas. Mientras que solo el 17%(33 habitantes) piensa que no es en beneficio de la comunidad y que se esta actuando solamente en beneficio de ciertos grupos.

Encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Utila

La encuesta que se les aplicó a los empleados de la Alcaldía Municipal de Utila estaba compuesta de 21 preguntas relacionadas con el proceso administrativo. Cinco preguntas de planeación, cinco preguntas de organización, nueve preguntas de dirección y una pregunta de control.

En la Alcaldía Municipal de Utila laboran 33 empleados de los cuales 11 son del área administrativa y 22 son del área operativa.

Los empleados administrativos laboran en los siguientes departamentos:

- ✓ Compras y Suministros (1)
- ✓ Catastro (2)
- ✓ Tesorería (2)
- ✓ Servicios Públicos (3)
- ✓ Administración y Contabilidad (2)
- ✓ Policía Municipal(1)
- ✓ Secretario (1)

Los empleados operativos laboran en:

- ✓ Recolección de basura
- ✓ Policías
- ✓ Fontanería
- ✓ Obras Publicas

Al momento de aplicar la encuesta se considero solo el personal administrativo ya que las preguntas tienen un cierto grado de dificultad y por lo general los empleados del área operativa solo cuentan con la educación primaria.

De los 11 empleados que laboran en el área administrativa solo se encuestaron a 9 de ellos ya que los otros dos no se presentaron a trabajar ese día.

Para tabular esta encuesta se utilizó el promedio obtenido por cada una de las clasificaciones de los factores del proceso administrativo. Los resultados fueron los siguientes:

Planeación

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados

La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación están el análisis de las situaciones actuales de la institución, la determinación de objetivos, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la institución.

En la planeación se debe preguntar: con que recursos cuenta, cuales mas necesita, donde quiere llegar, como se organizará para lograr los objetivos que se ha propuesto.

Análisis de resultado de los empleados de la Alcaldía(Planeación)

Según los resultados todos los empleados encuestados de la Alcaldía de Utila están de acuerdo que los objetivos y metas de la organización están claramente enunciados pero ciertos empleados (22%) no están de acuerdo con las metas de la Alcaldía Municipal y también afirman que no cuentan con los recursos necesarios para poder desarrollar su trabajo de manera eficiente.

Se puede concluir que hay que mejorar la planificación en cuanto a los recursos necesarios como ser mobiliario, equipo y papelería para los empleados trabajen mejor y sean más eficientes en sus labores.

Análisis de resultado de la entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de Utila (Planeación)

Filosofía de la Alcaldía

Toda Municipalidad debe tener una visión de lo que quiere ser. A pesar de la importancia de conocer lo que una municipalidad quiere ser en el futuro la Alcaldía de Utila no tiene claro el estado ideal que desean alcanzar en el largo plazo.

La misión como parte de la filosofía empresarial debe ser establecida en toda municipalidad ya que expone el por que de la misma y que debe hacer, es la razón de ser de una municipalidad. La Alcaldía de Utila no cuenta con una misión. Los empleados laboran sin saber por que o para que lo hacen. La municipalidad tampoco cuenta con valores establecidos y esto dificulta que se logren los objetivos establecidos.

Planeación Estratégica

La Municipalidad de Utila no cuenta con un Plan de Gobierno que le permita la posibilidad de establecer planes y objetivos a largo plazo a fin de lograr el desarrollo integral y sostenido del municipio. Estos sirven para evaluar la ejecución y sus resultados.

Reglamentos

Los reglamentos sirven para que tanto los patronos como los empleados sepan de antemano cuales son las reglas que se deben seguir. Los reglamentos establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas y sanciones disciplinarias por el incumplimiento de la misma. La alcaldía no cuenta con un reglamento de viáticos y gastos de viaje que regule todos los anticipos de viáticos, liquidaciones, tarifas, plazas, penalidades y demás relacionado.

Uno de los principales problemas que existe en la recolección de impuestos es que el departamento de catastro no tiene actualizado el listado de los contribuyentes que adeudan por concepto impuestos, tasas y servicios. Esto evita que existan gestiones de cobro para recuperar impuestos en mora.

Organización

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que son necesarios para lograr las metas. Entre las actividades mas importantes de la organización tenemos las siguientes:

- ✓ Especificar las responsabilidades del puesto
- ✓ Agrupar tareas en unidades de trabajo
- ✓ Dirigir y distribuir recursos

Análisis de resultado de los empleados de la Alcaldía (Organización)

Podemos observar que la Alcaldía cuenta con una regular organización ya que solo el 74% esta de acuerdo con la estructura de la unidad de trabajo en la que actualmente se están desempeñando. El 11% de los empleados creen que el puesto donde se desempeñan no ofrece la oportunidad de crecer. En la Alcaldía no se cuenta con un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad por cada área. Según información brindada por los encuestados se logro elaborar un organigrama en cual el Alcalde Municipal es la máxima autoridad y todos los departamentos le reportan a él.

Análisis de resultado de la entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de Utila (Organización)

Estructura Organizacional

La Alcaldía Municipal de Utila esta organizada en una Corporación Municipal presidida por el Señor Alcalde Alton Jermigan Cooper Bush. La misma sesiona cada vez que se convoca en sesiones extraordinarias y los primeros de cada mes en sesiones ordinarias y esta regida por La Ley de Municipalidades.

La Corporación Municipal se reúne cada 15 días calendario para atender asuntos relacionados con la seguridad publica, salud, educación, y las construcciones; problemas que son atendidos especialmente por los regidores municipales: Primero, Tercero y Cuarto.

El Auditor interno de la Municipalidad de Utila se presenta a realizar sus actividades cada mes, y participa junto el Alcalde y el Contador en la elaboración y control del Presupuesto de Ingresos y Egresos para cada año. El Plan de Arbitrios es actualizado anualmente por la Corporación Municipal.

Cuenta con 33 empleados nombrados por la corporación.

Esta municipalidad cuenta con los siguientes departamentos:

Departamento de servicios públicos: Su encargada es Ángela Ramos. Su actividad es la de facturación y cobro de servicios públicos.

Departamento de catastro: Su encargado Hernán Paz. Se encarga de todo lo referente al cobro de los bienes inmuebles las medidas de los terrenos y otros.

Departamento de secretaria: Su encargando es Randolp Wesley Cooper. Se encarga de levantar las actas correspondientes, convocar a los miembros de la corporación municipal a las diferentes sesiones, archivar y otros.

Departamento de tesorería: Encargada Martha Reye. Se encarga de efectuar pagos, registrar cuentas municipales en los libros depositar diariamente en el banco los impuestos recaudados.

Juez de policía: Su encargado es Gideon Ponce. Dicta las ordenanzas municipales y vela por la seguridad del municipio.

Compras y suministros: se encarga de hacer pedidos y pagos de las compras de suministros o materiales de la Alcaldía Municipal de Utila.

El municipio de Utila no cuenta con la figura de alcaldes auxiliares ya que por su cobertura el juez de policía realiza las funciones encomendadas.

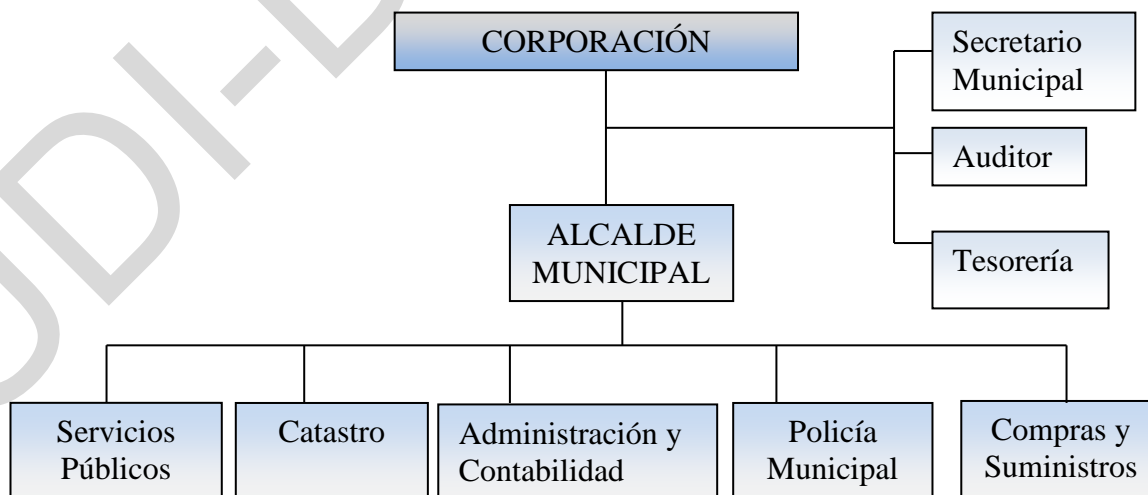
La Corporación Municipal

Se encuentra dirigida por el siguiente bloque:

	Nombre completo	Cargo	Función Especial	Nivel Educativo
1	Alton Cooper	ALCALDE		Superior
2	Levy Cooper	1er Regidor	Educación Salud	Media
3	Kelsey Cooper	2do Regidor		Media
4	Gideon Ponce	3er Regidor	Seguridad Publica	Media
5	Nick Hill	4to Regidor	Construcción Vigilancia	Media
6	Randolf W. Cooper	Secretario Municipal		Superior
7	Marley Howell	Vice Alcalde		Media
8	Harris Donald Bodden	Alcalde Auxiliar (Juez de Policía)		Media

Estructura Organizacional Funcional

La estructura organizacional de la Alcaldía de Utila es funcional, ya que no se dispone de un organigrama oficial que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad para cada área de trabajo y del personal involucrado.²⁰



²⁰ Elaborado en base a la información brindada por la Alcaldía

Descripción de Funciones y Actividades

La Alcaldía Municipal de Utila es administrada con cuatro áreas de trabajo, que directamente dependen del Alcalde Municipal.

Esta organización municipal funciona con 33 personas:

- ✓ 40 % de personal es administrativo
- ✓ 60 % es operativo

Del personal que labora en la Corporación Municipal:

- ✓ 80 % es permanente
- ✓ 20 % es de contrato

El 95% del personal municipal es renovado cada cuatro años, situación que afecta las labores normales de la alcaldía.

La oficina de catastro funciona con dos personas (un jefe y su asistente), en una área compartida, con una computadora completa.

Definición de Puestos

La Municipalidad no cuenta con un manual de organización que estipule cada una de las funciones y responsabilidades de los empleados, los requisitos de cada puesto, clasificación salarial y demás aspectos normativos necesarios para la administración del personal.

Tampoco existe una adecuada segregación de funciones ya que existen puestos que además de sus funciones efectúa otras funciones que no le corresponden al puesto lo cual es contradictorio con un buen control interno.

Asignación de Recursos

La asignación de recursos es una actividad básica en el proceso administrativo por que permite la ejecución de las estrategias. La asignación debe ser realizada de forma que concuerde con las prioridades que se señalen en los objetivos.

En la Alcaldía de Utila las necesidades de suministro de materiales, y equipo se gestionan directamente con la oficina del Alcalde Municipal, que dá la autorización con orden de compra o de pago a la oficina de Contabilidad, para elaborar el cheque respectivo para su cancelación.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones implica la selección de la mejor opción tomando en cuenta dos o mas alternativas. La toma de decisiones en la Alcaldía Municipal corresponden al Alcalde Municipal, y sobre el bienestar de las comunidades las toma la Corporación Municipal en pleno.

En ausencia del Alcalde Municipal, las decisiones las toma el Alcalde por Ley, y esta responsabilidad recae en el Tercer Regidor, apoyado por el Secretario Municipal.

La Corporación Municipal únicamente ha realizado dos sesiones de cabildo abierto al año durante los periodos del 2002 al 2006.

Para lograr una buena organización e integración en la Alcaldía debe tener en cuenta lo siguiente: tener claro los puestos de trabajo que existen en la institución, las tareas, responsabilidades y autoridad de cada puesto y sobre todo tener bien claro cuantas personas son necesarias y suficientes para cubrir esas plazas, para esta es necesario un organigrama. Este ayuda a organizar mas convenientemente la institución. En el organigrama se define los puestos de trabajo con sus tareas y responsabilidades, la organización de las líneas de autoridad, comunicación, coordinación entre dependencias. También define los requerimientos cualidades y conocimientos que exige cada cargo, además las necesidades de mejoramiento o de formación de los

empleados, los planes de capacitación o formación en relación con las necesidades de puestos y de trabajadores y por ultimo las comunicaciones necesarias.

Dirección

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, en comunicarse con ellos en forma individual o en grupo. la dirección se dá en los equipos, departamentos y divisiones.

Análisis de resultado de los empleados de la Alcaldía (Dirección)

En cuanto a la dirección de la Alcaldía podemos observar que es regular. Muchos de los empleados piensan que sus puestos no ofrecen oportunidad de crecimiento y no esta de acuerdo con los salarios que están devengando. No existe estabilidad laboral ya que cada cuatro años hay cambio de gobierno y por lo general el personal es sustituido por nuevo personal, generando atrasos en proyectos o programas que se están desarrollando en la comunidad.

Análisis de resultado de la entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de Utila (Dirección)

La dirección logra que la planeación y la organización entren en acción. Su finalidad es que cada trabajador ejecute el trabajo de manera correcta, para esto se debe coordinar los trabajos, motivar al personal, y orientarlos en sus labores. Lo mas conveniente es ser un líder que ser solo jefe. Líder es quien conociendo las características de su gente da respuestas a sus necesidades y moviliza su voluntad, su capacidad de acción y sus potencialidades a la consecución de los objetivos que se ha propuesto. Hay que tomar en cuenta que la comunicación es la principal herramienta para tomar buenas decisiones y para la delegación correcta de responsabilidades.

La Alcaldía no presenta informes trimestrales de la gestión realizada a la Corporación Municipal según lo indica el Artículo 46 y 58 de la ley de Municipalidades.

Reclutamiento de Personal

No utiliza procedimientos para evaluar la idoneidad, la capacidad profesional y la experiencia de los candidatos, como paso previo a la contratación de los mismos.

Los empleados Municipales no cuentan con un expediente de personal con la información completa y actualizada de cada empleado.

La contratación del personal la realiza directamente el Alcalde Municipal. No existen controles de llegadas y de salidas en la Alcaldía. Pero las cuadrillas de personal que trabaja en obras públicas son supervisadas por un Jefe, que reporta un informe de las actividades realizadas semanalmente.

Motivación

La motivación es de importancia para cualquier área ya que con empleados motivados se pueden esforzar mas y así tener un mejor desempeño en su trabajo.

La Alcaldía de Utila carece de un sistema de evaluación y capacitación tendiente al mejoramiento del personal.

Comunicación

Uno de los puntos mas importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchados.

En la Alcaldía de Utila las relaciones con los demás miembros del grupo son muy buenas lo que permite determinar que existe un excelente clima laboral.

Control

El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. La función de control asegura el cumplimiento de las metas.

Análisis de resultado de los empleados de la Alcaldía (Control)

El 67% de los encuestados piensan que los esfuerzos de control de la Alcaldía son útiles para el desarrollo y crecimiento de la isla.

Controlar es comprobar que lo que se está haciendo si está de acuerdo con lo planeado dirigido a los objetivos y a través de los programas propuestos. Se debe controlar el manejo del dinero, el tiempo, la calidad el desempeño de los trabajadores, el mantenimiento.

La observación es un buen método de control. El control da a conocer cuales son sus puntos débiles y sus fortalezas y lo principal para verificar si se cumplieron los objetivos y si se llegó a las metas.

Análisis de resultado de la entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de Utila (Control)

Evaluaciones de Actividades

En todos los niveles de una municipalidad se debe ejercitar el control, desde las actividades mas sencillas hasta las mas complejas. Mediante la evaluación de actividades se puede determinar si se alcanzaron los objetivos trazados.

La Municipalidad no tiene controles de las entradas, salidas, permisos o registro de vacaciones del personal.

4.3 Pronostico (generación de escenarios)

Evaluación de la Alcaldía Municipal de Utila

Análisis FODA

El análisis FODA permite relacionar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas entre si para crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas para enfrentar las amenazas y debilidades.

A través del Análisis FODA se puede:

- 1) Determinar las posibilidades reales que tiene la institución para lograr los objetivos que se han fijado.
- 2) Que la institución adquiera conciencia sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- 3) Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Se realizo el análisis FODA a la Municipalidad de Utila basada en la opinión de los empleados de la Alcaldía y de los habitantes de la isla.

Se obtuvo las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades del Municipio de Utila:

**ANÁLISIS FODA
DEL MUNICIPIO DE UTILA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alcaldía de Utila	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Alcaldía cuenta con excelentes instalaciones físicas. 2. La Alcaldía cuenta con mobiliario y equipo en excelentes condiciones. 3. Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas. 4. La Alcaldía ofrece un excelente servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donaciones de equipo de instituciones internacionales.
Municipio de Utila	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Existencia de dos lagunas y arrecifes coralinos que ofrecen un potencial de atracción turística. 6. Presencia de una variedad de ecosistemas marinos y costeros de gran importancia para el desarrollo ecoturístico 7. Existe un bajo índice delincencial. 8. Cuenta con sistemas educativos públicos y privados que reduce el porcentaje de analfabetismo. 9. Existen tarifas especiales respecto al uso del agua potable, para segmentos desprotegidos de la población. 10. Ingreso de remesas por parte de residentes en EEUU. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. El posible aprovechamiento de la banda norte de la isla con fines turísticos. 3. Aprovechamiento de la flora y fauna marítima como atractivo turístico.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Alcaldía de Utila	
<ol style="list-style-type: none"> 1. En la Alcaldía Municipal de Utila no se dispone de un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad. 2. En la Alcaldía Municipal de Utila no hay estabilidad laboral que garantice la continuidad de los proyectos. 3. En reuniones de corporación municipal no hay acceso a las fuerzas vivas de la comunidad. 4. Falta de capacitación del personal de la Alcaldía de Utila. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Privatización de servicios publico por mala administración. 2. Influencia e injerencia por parte de extranjeros para beneficio personal y de la administración. 3. Disminución del presupuesto municipal por incumplimiento de metas.
Municipio de Utila	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Incremento del trafico de drogas 6. Falta de un mercado municipal 7. El sistema de recolección de basura de la isla es deficiente. 8. Falta de algunos servicios en el centro de salud como ser pediatría y oftalmología. 9. Insuficiente suministro de energía eléctrica. 10. Falta de un comité de seguridad turística 11. No existe un sistema de educación universitario a distancia para la población de escasos recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Posibilidad de destrucción de arquitectura de madera debido a los huracanes. 5. Contaminación del medio ambiente a causa de los desperdicios mal manejados 6. Destrucción de la flora y fauna debido a las nuevas construcciones.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>12.No existe apoyo financiero y técnico para la creación de micro empresas.</p> <p>13.El muelle municipal de la isla no tiene la capacidad para desembarcar varios barcos a la vez.</p> <p>14.Carencia de un sistema de alcantarillado que permita un posterior tratamiento de aguas residuales.</p>	

Matriz De Evaluación De Factor Interno (MEFI) Esta herramienta se utilizo con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la Alcaldía, al igual que proporcionar una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Los resultados fueron los siguientes:

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO
Alcaldía de Utila

	Factor Interno Clave	Valor	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas	La Alcaldía cuenta con excelentes instalaciones físicas.	0.10	4	0.40
	La Alcaldía cuenta con mobiliario y equipo en excelentes condiciones.	0.10	3	0.30
	Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.	0.10	3	0.30
	La Alcaldía ofrece un excelente servicio al cliente.	0.15	4	0.60
debilidades	En la Alcaldía Municipal de Utila no se dispone de un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad.	0.15	1	0.15
	En la Alcaldía Municipal de Utila no hay estabilidad laboral que garantice la continuidad de los proyectos.	0.15	1	0.15
	En reuniones de corporación municipal no hay acceso a las fuerzas vivas de la comunidad.	0.10	2	0.20
	Falta de capacitación del personal de la Alcaldía de Utila.	0.15	2	0.30
	TOTAL	1		2.4

Análisis de los resultados:

La Alcaldía Municipal de Utila en esta matriz obtuvo un resultado de 2.4. Luego de analizar la Matriz de Evaluación de Factores Interno, se puede encontrar que la Alcaldía Municipal presenta resultados promedio ya que se encuentra en 2.475 lo que indica que es una institución que no debe descuidar su manejo interno y se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas Internas y eviten las Debilidades. Es decir, se encuentra cerca de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el mas bajo posible que es 1.0.

Según el análisis realizado sobre los factores internos de la empresa, esta presenta tres principales fortalezas que son:

- ✓ Las metas de la están claras para los empleado,
- ✓ Cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para cumplir las metas establecidas
- ✓ Posee las instalaciones necesarias para laborar en un clima organizacional positivo.

En cuanto a las principales debilidades que enfrenta la Alcaldía Municipal Utila son las siguientes:

- ✓ No hay estabilidad laboral que garantice la continuidad de los proyectos
- ✓ No se dispone de un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad.

Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE) se utilizo con el fin de resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal y tecnológica del Municipio de Utila.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO

Alcaldía de Utila

	Factor Interno Clave	Valor	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades	Donaciones de equipo de instituciones internacionales.	0.1	4	0.4
	El posible aprovechamiento de la banda norte de la isla con fines turísticos.	0.1	4	0.4
	Aprovechamiento de la flora y fauna marítima como atractivo turístico.	0.05	3	0.15
Amenazas	Privatización de servicios publico por mala administración.	0.2	3	0.6
	Influencia e injerencia por parte de extranjeros para beneficio personal y de la administración.	0.05	1	0.05
	Disminución del presupuesto municipal por incumplimiento de metas.	0.2	3	0.6
	Posibilidad de destrucción de arquitectura de madera debido a los huracanes.	0.1	2	0.2
	Contaminación del medio ambiente a causa de los desperdicios mal manejados.	0.1	2	0.2
	Destrucción de la flora y fauna debido a las nuevas construcciones.	0.1	2	0.2
	TOTAL	1	22	2.80

Análisis de los resultados:

Luego de analizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se puede encontrar que la Alcaldía Municipal de Utila presenta buenos resultados ya que se encuentra en 2.80 lo que indica que es una institución que mantiene un ambiente estimulante y se encuentra muy por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es decir, se encuentra por encima de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0.

Según el análisis realizado sobre los factores externos de la empresa, esta presenta como principal oportunidad el posible aprovechamiento de la banda norte de la isla para así generar mayores ingresos al desarrollar el turismo. A la vez presenta como la principal amenaza la disminución del presupuesto lo que provocaría que se suspendan ciertos proyectos que beneficien a la comunidad.

Propuesta de Planeación Estratégica de la Alcaldía de Utila

Filosofía de la Alcaldía de Utila

La filosofía de una institución es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

- ✓ La Visión: es el resultado de nuestros sueños en acción, nos dice a dónde queremos llegar.
- ✓ La Misión: describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser.
- ✓ Los Objetivos: es lo que se desea lograr. Es un propósito o meta

Visión de la Alcaldía de Utila

Contar con un municipio con todas las necesidades municipales satisfechas para una población isleña, mediante el desarrollo sostenible y la conservación de sus recursos y vida silvestre para una mejor calidad de vida y contando con infraestructura y servicios adecuados para los habitantes de la misma y los turistas.

Misión de la Alcaldía de Utila

Un Gobierno Municipal ágil, eficiente y de respuesta rápida a las necesidades reales del pueblo desarrollando al máximo todas las áreas de su quehacer social, cultural y económico, reflejo de un verdadero y transparente modelo de Gerencia Gubernamental, fundamentado en la excelencia, honestidad y sana utilización de los fondos públicos, inmerso en sus logros alcanzados especialmente por sus aportaciones a la educación, la salud, protección de los derechos, la dignidad humana y nuestros recursos naturales.

Valores de la Alcaldía de Utila

- ✓ Honestidad: Calidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- ✓ Responsabilidad: Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.
- ✓ Lealtad: Que se acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos
- ✓ Ética: Es la forma en la que se cumple una norma que esta dispuesta por el mundo exterior.
- ✓ Respeto: La dignidad del ser humano es sagrada y debe ser orientada a preservar la integridad de nuestros clientes.
- ✓ Vocación de Servicio: Deseo de lograr satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Disciplina: Fiel cumplimiento de los compromisos así como el seguimiento de metas, objetivos y normas

Objetivo general

- ✓ Desarrollar proyectos y programas que generen el mejoramiento social, económico, político, cultural y tecnológico del Municipio de Utila, Islas de la Bahía, Honduras.

Objetivos Específicos

- ✓ Promover, desarrollar, gestionar, implantar, apoyar y difundir los proyectos de desarrollo, que permitan elevar las condiciones y la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Utila.
- ✓ Propenderá por el desarrollo integral de su Talento Humano, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, con claro sentido de pertenencia

a la organización y comprometidos con el logro de los objetivos personales y organizacionales, para alcanzar una óptima calidad de vida.

- ✓ Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible y oportuna en las decisiones, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad social y económica, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.
- ✓ Crear una cultura de excelencia y calidad en el servicio al cliente. Identificar sus necesidades y expectativas, procurando su vinculación permanente con el instituto y resolver sus aspiraciones y problemas, en todas y cada una de las áreas y en todos y cada uno de los planes estratégicos en este documento formulados.
- ✓ Obtener niveles de rentabilidad económica y social que garanticen la prestación de bienes y servicios asegurando su permanencia, crecimiento, generación de ingresos por medio de la recolección de impuestos.
- ✓ Conservación de los recursos naturales de acuerdo al mandato de la normatividad ambiental.

Propuesta de Planeación Estratégica

La propuesta de planeación estratégica de la Alcaldía de Utila se dividió en las siguientes etapas:

- ✓ **Análisis Situacional:** se utilizó este proceso para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando. De ahí podemos ver cómo está trabajando la Alcaldía así como sus fortalezas y debilidades. Se utilizaron herramientas como ser el Análisis FODA, MEFI, MEFE.
- ✓ **Problemas y Objetivos o Metas:** partiendo de la información en el análisis FODA se procedió a identificar los principales problemas que está afectando a los habitantes de la isla y de esos problemas se establecieron los posibles objetivos o metas que le podrían dar solución a dichos problemas.
- ✓ **Plan Operativo Anual (POA)** son los objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, es decir en un tiempo menor a un año.
- ✓ **Planeación a Largo Plazo:** son las metas que se desarrollarán en un tiempo mayor a un año.

Plan Operativo Anual

Propuesta de Plan Operativo Anual de la Alcaldía Municipal de Utila	
Servicios Públicos	
PROBLEMAS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un laboratorio de análisis clínico y de algunos servicios en el centro de salud como ser pediatría y oftalmología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un laboratorio de análisis clínico y equipamiento. ✓ Creación de una plaza de un pediatra que labore en el Cesamo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de alumbrado eléctrico en algunos sectores de la isla. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalar postes de alumbrado eléctrico.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un comité de seguridad turística. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un comité de seguridad con personal bilingüe especial para la protección de los turistas. ✓ Construcción de posta policial.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un mejor servicio de recolección de desechos sólidos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la recolección de desechos sólidos, adquiriendo más vehículos y contratando más personal.

Propuesta de Plan Operativo Anual de la Alcaldía Municipal de Utila	
Proceso Administrativo	
PROBLEMAS	OBJETIVOS
<p>✓ No existe un manual de puestos y salarios.</p>	<p>✓ Proceder a la creación de un manual de organización que establezca los requisitos de cada puesto, aspecto salarial, funciones, responsabilidades y demás aspectos normativos necesarios para la administración del personal, el cual debe de ser sometido a la aprobación de la corporación Municipal.</p> <p>✓ Crear los expedientes de personal para cada uno de los funcionarios y/o empleados que laboran en la Municipalidad, el cual deberá contener como mínimo el currículum vital, nombramiento, fotocopia de documentos personales</p>
<p>✓ No existe una adecuada segregación de funciones.</p>	<p>✓ Definir una adecuada segregación de funciones a fin de mejorar el control interno de la Municipalidad.</p>
<p>✓ No se actualizan los valores que los contribuyentes adeudan.</p>	<p>✓ Actualizar los valores que los contribuyentes adeudan por concepto de impuestos, tasas y servicios para poder actualizar las cuentas por cobrar y controlar la mora tributaria.</p>

Planeación a Largo Plazo

Propuesta de Planeación Estratégica a Largo Plazo de la Alcaldía Municipal de Utiña	
Servicios Públicos	
PROBLEMAS	METAS
✓ Espacio insuficiente en el muelle.	✓ Ampliación del muelle para que sea para carga y turista.
✓ Falta de mantenimiento en las escuelas publicas.	✓ Evaluar el estado de las escuelas públicas. ✓ Brindar el mantenimiento adecuado a las escuelas públicas.
✓ Falta de un mercado municipal. ✓ Productos de la canasta básica muy caros.	✓ Construcción de un Banasupro o Mercado Municipal.
✓ Calles en mal estado.	✓ Reparación de todas las calles que lo requieran.
✓ Falta de educación en áreas técnicas y tienen que emigrar a otros lugares.	✓ Construcción y equipamiento de una escuela técnica.
✓ Falta de sistema de aguas negras	✓ Diseño y construcción de un sistema de aguas negras.
✓ No existe fuentes de empleo	✓ Apoyo financiero y técnico para la creación de micro empresas

Propuesta de Planeación Estratégica a Largo Plazo de la Alcaldía Municipal de Utiila	
Proceso administrativo	
PROBLEMAS	METAS
<p>✓ No se aplican procedimientos para la selección de personal.</p>	<p>✓ Establecer procedimientos escritos debidamente aprobados para ser aplicados para la selección y reclutamiento del personal. Estos procedimientos deben indicar los requisitos de los puestos, conocimientos, habilidades.</p> <p>✓ Que al momento de contratar un empleado cerciorarse de la capacidad profesional y técnica del empleado.</p>
<p>✓ No existe evaluación o control de los proyectos realizado por la Alcaldía.</p>	<p>✓ Instruir para que cuando se ejecuten proyectos de inversión se deben establecer expedientes individuales por cada proyecto el cual deberá contener toda la información requerida y necesaria para identificar y cuantificar el monto total de la obra. Además la información contractual e informes de supervisión y otro documento necesario para una buena administración y control de los proyectos.</p>

CONCLUSIONES

Planeación

- ✓ La Alcaldía de Utila no cuenta con una filosofía clara ni con un proceso de planificación estratégica que permita identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Organización

- ✓ La Alcaldía de Utila no cuenta con un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad para cada área de trabajo y del personal involucrado. La estructura de la Alcaldía es funcional ya que los empleados se especializan en las funciones de cada tarea.

Dirección

- ✓ A los empleados de la Alcaldía no se les evalúa ni se les proporciona ningún tipo de capacitación que permita que se desempeñen mejor en sus actividades.
- ✓ Existe un excelente clima laboral en la Alcaldía de Utila.

Control

- ✓ No existe ningún control o evaluación de las actividades de la Alcaldía.
- ✓ La ausencia de evaluaciones hace imposible que la Alcaldía pueda detectar áreas de error y plantear posibles medidas correctivas.

Percepción de los habitantes

- ✓ El municipio de Utila requiere la mejora de los servicios básicos como ser salud, seguridad, educación y agua ya que no satisfacen los requerimientos necesarios de los consumidores finales.
- ✓ La Alcaldía requiere proyectar una mejor utilización de los recursos naturales de la Isla.
- ✓ La Alcaldía Municipal de Utila trabaja con un presupuesto limitado que no le permite realizar las obras requeridas por los habitantes del municipio.
- ✓ Uno de los factores que afecta la eficiencia de la administración municipal son los constantes cambios de gobierno ya que esto conlleva a la reestructuración de personal causando egresos en pago de prestaciones y el entorpecimiento de los proyectos del gobierno anterior.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ PE Koontz, Harold Y Weihrich, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
- ✓ Robbins, Stephen P.. Administración teoría y practica. Prentice - Hall Hispanoamericana. Cuarta Edición. México 1994
- ✓ Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003.
- ✓ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición, editorial Person
- ✓ Bateman Snell. Administración, Una Ventaja Competitiva. Cuarta edición. Mc Graw Hill.
- ✓ Ley De Municipalidad de Honduras
- ✓ Asociación de Municipalidades de Honduras AMHON
- ✓ Alcaldía Municipal de Utila
- ✓ Juzgado de Policía de Utila
- ✓ Bomberos de Utila
- ✓ Plan de Arbitrios de la Municipalidad de Utila 2007
- ✓ Programa del Medio Amiente de Islas de la Bahía PMAIB
- ✓ Instituto Hondureño de Turismo IHT

- ✓ Fundación de Desarrollo Municipal FUNDEMUN
- ✓ Instituto Nacional de Estadística de Honduras INE
- ✓ Instituto de investigación de Ciencias Económicas.
- ✓ WWW.Wikipedia.com
- ✓ WWW.Gestiopolis.com
- ✓ [WWW.Google .com](http://WWW.Google.com)
- ✓ WWW.monografias.com

UDI-DEGT-UNVAH

ANEXOS

Anexo #1 Resultados de encuesta aplicada a empleados administrativos de la Alcaldía de Utila

Planeación							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
1	Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.	9	100%	0	0%	0	0%
6	Esta de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.	7	78%	2	22%	0	0%
9	Cuento con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.	7	79%	0	0%	2	22%
10	Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución	9	100%	0	0%	0	0%
13	Las prioridades de esta institución son comprendidas por sus empleados	9	100%	0	0%	0	0%
Promedio		91%		4%		4%	

Organización							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
4	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.	8	89%	1	11%	0	0%
14	La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada.	7	78%	2	22%	0	0%
15	He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo	6	67%	3	33%	0	0%
17	Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.	5	56%	1	11%	3	33%
18	La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.	7	78%	2	22%	0	0%
Promedio		74%		20%		7%	

Dirección							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
2	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	9	100%	0	0%	0	0%
5	Esta institución no pone resistencia al cambio.	7	78%	0	0%	2	22%
7	Cuando existe un problema de trabajo existe alguien con quien expresarlo.	9	100%	0	0%	0	0%
8	La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.	5	56%	4	44%	0	0%
11	Mis relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.	9	100%	0	0%	0	0%
12	Existe la oportunidad de ascender en esta institución	6	67%	1	11%	2	22%
16	El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.	4	44%	2	22%	3	33%
20	Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.	6	67%	1	11%	2	22%
Promedio		56%		56%		56%	

Control							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
21	Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.	6	67%	3	33%	0	0%
Promedio		67%		33%		0%	

Anexo #2 Indicadores del Instituto Nacional de Estadística de Honduras INE

INDICADORES						
Municipio de Útila. Indicadores 2001						
Cabecera municipal:	Útila					
Fecha de creación:	Diciembre 01, 1880					
Extensión territorial:	44.6 Km ²					
Indicadores	Islas de la Bahía 2001	Útila 2001	Posición de Útila entre munic. del depto.	Municipio del depto. con mayor valor del indicador	Municipio del depto. con menor valor del indicador	
INDICADORES DEMOGRAFICOS						
Composición por edad y sexo						
Población total por sexo ¹	38,073	2,463	4	Roatán: 21,724	Útila: 2,463	
Hombres	18,658	1,255	4	Roatán: 10,541	Útila: 1,255	
Mujeres	19,415	1,208	4	Roatán: 11,181	Útila: 1,208	
Porcentaje de población por sexo						
Hombres	49.0	51.0	2	Guanaja: 51.1	José Santos Guardiola: 48.5	
Mujeres	51.0	49.0	3	José Santos Guardiola: 51.5	Guanaja: 48.9	
Índice de masculinidad (hombres por cada 100 mujeres)						
	96.1	103.9	2	Guanaja: 104.5	José Santos Guardiola: 94.2	
Porcentaje de población por grandes grupos de edad²						
0-14 años	40.0	33.2	4	José Santos Guardiola: 41.6	Útila: 33.2	
15-64 años	56.7	60.2	2	Guanaja: 60.4	José Santos Guardiola: 54.8	
65 años y más	3.2	6.6	1	Útila: 6.6	Roatán: 2.5	
Edad mediana²						
Edad mediana (promedio de edad)	19.0	23.0	1	Útila: 23.0	José Santos Guardiola: 18.0	
	22.8	27.0	1	Útila: 27.0	Roatán: 21.7	
Población censada y omitida						
Población censada	31,552	1,979	4	Roatán: 17,425	Útila: 1,979	
Población omitida	6,521	484	3	Roatán: 4,289	Guanaja: 321	
Porcentaje de omisión de la población censada	17.1	19.7	2	Roatán: 19.8	Guanaja: 6.6	
Factor de ajuste de la población censada	1.206675	1.244568	2	Roatán: 1.246714	Guanaja: 1.070783	
Composición por área						
Porcentaje de población urbana	47.8	0.0	3	Roatán: 72.0	José Santos Guardiola: 33.3	
Porcentaje de población rural	52.2	100.0	1	Guanaja: 100.0	Roatán: 28.0	
Densidad de población (Pobl. por km ²)	161.3	55.2	4	Roatán: 262.4	Útila: 55.2	
Componentes de la población						
Tasa de crecimiento intercenso de la población (1988-2001) ³	3.9	3.4	2	Roatán: 5.2	Guanaja: 0.9	
INDICADORES ECONOMICOS Y SOCIALES						
Área económica						
Tasa de participación económica (%) (PEA / PET) ⁴	42.4	48.6	1	Útila: 48.6	José Santos Guardiola: 32.3	
Población económicamente activa (PEA)						
Ocupados (%)	96.4	98.0	1	Útila: 98.0	José Santos Guardiola: 94.7	
Desocupados (%)	3.6	2.0	4	José Santos Guardiola: 5.3	Útila: 2.0	
Educación						
Tasa de analfabetismo (15 años y más) (%) (personas que no saben leer ni escribir)	4.3	4.8	1	Útila: 4.8	Guanaja: 3.8	
Vivienda						
Total de viviendas particulares	10,541	845	4	Roatán: 5,755	Útila: 845	
Tasa de crecimiento de la vivienda particular (%)	4.1	3.0	3	Roatán: 5.1	Guanaja: 2.6	
Promedio de personas por vivienda ocupada	4.2	3.6	4	José Santos Guardiola: 4.5	Útila: 3.6	
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001, INE.						
¹ Cifras ajustadas por omisión censal.						
² Edad mediana. La edad que divide a la población en dos grupos numéricamente iguales, es decir la mitad de la población tiene menos edad, y la otra mitad tiene más edad que la mediana.						
³ Tasa de crecimiento exponencial. Ritmo de crecimiento de una población que experimenta un crecimiento geométrico durante un periodo de tiempo.						
⁴ Tasa de participación económica. Porcentaje de la PEA en relación a la población en edad de trabajar (PET).						
⁵ El dato de población por grandes grupos de edad corresponde a la población censada.						



Anexo #3 Encuesta aplicada a los empleados administrativos de la Alcaldía

Universidad Nacional Autónoma de Honduras
 Dirección de Estudios de Postgrado
 Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas

Instrucciones

No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Sea abierto, objetivo y sincero por lo que al seleccionar la respuesta de cada pregunta

1. De acuerdo
2. Neutral
3. En desacuerdo

1. Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.
 1 2 3
2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.
 1 2 3
3. La relación con mi jefe inmediato es armoniosa
 1 2 3
4. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.
 1 2 3
5. Esta institución no pone resistencia al cambio.
1 2 3
6. Esta de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.
 1 2 3
7. Cuando existe un problema de trabajo existe alguien con quien expresarlo.
 1 2 3
8. La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.
1 2 3
9. Cuento con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.
 1 2 3
10. Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución.
 1 2 3
11. Mis relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.
 1 2 3
12. Existe la oportunidad de ascender en esta institución.
 1 2 3
13. Las prioridades de esta institución son comprendidas por sus empleados.
 1 2 3
14. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada.
 1 2 3
15. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.
1 2 3
16. El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.
1 2 3
17. Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo, siempre que se solicite asistencia.
1 2 3
18. La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.
 1 2 3
19. todo el conflicto existente en la institución no resuelto en esta organización.
 1 2 3
20. Todas las tareas que se han de lograr se asocian con incentivos.
 1 2 3
21. Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.
 1 2 3

Anexo #4 Encuesta aplicada a los habitantes del Municipio de Utila

#7

Universidad Nacional Autónoma de Honduras
 Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas

Datos Generales
 Edad 35
 Nacionalidad Hondureña

- 1) Vive actualmente en la Isla?
 Si
 No (FIN DE ENCUESTA)

- 2) Que opina usted sobre las labores que realiza la Alcaldía actualmente?
 Bueno
 Regular
 Malo

- 3) En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la alcaldía?
 Luz
 Agua
 Desechos Sólidos
 Alcantarillado
 Seguridad
 Salud
 Otros

- 4) Como considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?
 Buena(rápida)
 Mala(lento)

- 5) En su opinión como considera el aspecto del servicio al publico de la Alcaldía?
 Bueno
 Regular
 Malo

- 6) Considera usted que la Alcaldía brinda la suficiente información para realizar tramites en dicha institución?
 Si
 No Porque? Siempre hay empleados a buscar cualquier tipo de información necesaria.

- 7) Cree usted que la Alcaldía esta mejorando los procesos y tramites que favorezcan a la comunidad?
 Si
 No Porque? El Sr. Alcalde municipal siempre esta buscando fondos para nuevos proyectos para esta Isla.

- 8) En la actualidad cree que la Alcaldía esta actuando en beneficio de la comunidad?
 Si
 No Porque? _____

- 9) Cuales cree que son los aspectos que debe eliminar o cambiar la Alcaldía para un mejor desempeño?

