

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS**

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE  
MEJORA CONTINUA QUE PERMITA EL DESARROLLO DEL RECURSO  
HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO”**

Sustentada por: Licenciado Jorge Alexis González Zuniga

PREVIO OPCION AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ORIENTACION EN RECURSOS HUMANOS

Asesor de Tesis: MAE Wilfredo Irías

Ciudad Universitaria

Tegucigalpa M.D.C. Junio, 2011

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

**AUTORIDADES PRINCIPALES**

Dra. Julieta de Castellanos  
Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras

Abogada Emma Virginia Rivera  
Secretaria General

Director del Sistema de Estudio de Postgrado  
Dr. Rolando Aguilera

MAE Belinda Flores de Mendoza  
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Dr. Manuel Gerardo Baquedano  
Coordinador General de la Maestría de Administración de Empresas

MAE Wilfredo Irías  
Asesor de Tesis

Tegucigalpa M.D.C. Junio 2011

## DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo y toda mi vida al Señor Dios del Universo por tantas alegrías y triunfos que me ha brindado, por ser mi guía incondicional, agradeciéndole por darme lo más importante la vida: Gracias Señor.

Dedico este proyecto a mi esposa y mis hijos, mi Padre que desde el cielo me mira y la mujer que me trajo al mundo mi Madre, por su comprensión y paciencia, los cuales me ayudaron con su apoyo a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas morales, espirituales y profesionales.

Agradezco al personal docente y administrativo del Postgrado en Administración de Empresas quienes de muchas formas contribuyeron con mi formación profesional.

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

## AGRADECIMIENTO

En el desarrollo del presente estudio tengo que agradecer la cooperación de los funcionarios de la Municipalidad de El Paraíso, específicamente la Alcaldesa y a la Secretaria Municipal, por su predisposición de brindar la información necesaria y pertinente para la formulación del estudio que culmina con el presente documento.

Asimismo, mi agradecimiento para el Doctor Manuel Baquedano y equipo de trabajo, por su paciencia a lo largo de la formulación y desarrollo de la tesis. Además de los conocimientos que me proporcionó para la estructuración final del documento. Conocimientos que estoy seguro me servirán en mi vida profesional.

De igual manera, a los catedráticos hombres y mujeres, que durante los estudios del Postgrado me facilitaron sus conocimientos sin reservas ni egoísmos de ninguna naturaleza: a todos ellos mi eterno agradecimiento.

A todas aquellas personas que se involucraron en la realización del proyecto, en el Municipio de El Paraíso en especial a los entrevistados, (Alcaldes Auxiliares, población de El Paraíso, El Paraíso y empleados de la Alcaldía).

## INTRODUCCION

El presente trabajo contiene un estudio que trata sobre la Propuesta para la Implementación del Proceso de Mejora Continua que permita el Desarrollo del Recurso Humano en la Alcaldía Municipal de El Paraíso, Departamento de El Paraíso, Honduras. Se realizó un diagnóstico general de la municipalidad tanto internamente como del entorno municipal. Se utilizó el proceso administrativo con sus funciones de planificación, organización, dirección y control y también se aplicó el análisis de los factores claves del éxito, para detectar la problemática y tener un panorama amplio de la situación en la cual se encuentra el municipio.

En el presente proyecto se investigan aquellos factores que afectan al municipio, así como las necesidades que tienen los habitantes y que pueden resolverse a través de la gestión realizada por la Alcaldía Municipal. 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 plantean los antecedentes, se establecen los objetivos tanto el general como los específicos y se justifica la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco de referencia, en donde se describe toda la información conceptual, contextual y legal, así como las variables del estudio. Además se presentan las hipótesis en que se sustenta el estudio.

En el tercer capítulo se define el tipo de investigación seleccionada y técnicas y métodos utilizados para la recolección de los datos.

En el cuarto capítulo se analizaron los datos tanto de las encuestas aplicadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Paraíso como a los habitantes del municipio. 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 de los factores claves del éxito del Municipio para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Alcaldía y el municipio mismo. Esto nos dio

una pauta para conocer la situación socioeconómica del municipio y el desempeño de la gestión municipal; con lo cual se pudo determinar los principales problemas y necesidades en todo el término municipal, con el fin de proponer estrategias para mejorarlo.

Para finalizar se establecieron las conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones. Y la propuesta con la cual se pretende ayudar de manera significativa al desarrollo del recurso humano de la Alcaldía, implementando el Kaizen o Mejora Continua, y es especial la aplicación de las 9 "S" de la calidad, como parte de las actividades que realiza cada uno de ellos, en la comuna del municipio.

# ÍNDICE

DEDICATORIA  
 AGRADECIMIENTO  
 INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Antecedentes	1
1.2	Perfil del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso	2
1.2.1	Antecedentes de Municipio	2
1.2.2	Descripción Geográfica	4
1.2.3	Aspectos Demográficos	13
1.2.4	Aspectos Socioeconómicos	14
1.2.5	Servicios Básicos	14
1.2.6	Educación	18
1.2.7	Salud	20
1.2.8	Gobierno Local	20
1.3	Planteamiento del problema	23
1.4	Preguntas del Estudio	24
1.5	Objetivos del Estudio	24
1.5.1	Objetivo General	24
1.5.2	Objetivos Específico	24
1.6	Justificación del Estudio	25
1.6.1	Aporte y beneficio social del estudio	25
1.6.2	Aporte de otras áreas de estudio	26
1.6.3	Beneficio Metodológico	26
1.7	Alcances y Límites de investigación	26

**CAPÍTULO II****MARCO DE REFERENCIA**

2.1	Marco Conceptual	28
2.1.1	Definiciones y conceptos utilizados en el estudio	28
2.1.2	Teorías que Sustentan la Investigación	30
2.2	Marco Legal	42
2.2.1	Ley de Municipalidades	42
2.2.2	Administración Municipal	48
2.2.3	El Consejo de Desarrollo Municipal	50
2.2.4	El Comisionado Municipal	51
2.2.5	Los Alcaldes Auxiliares	51
2.2.6	Oficina de Catastro	52
2.2.7	La Tesorería Municipal	52
2.3	Marco Contextual	53
2.3.1	Estudio sobre el tema a nivel mundial	53
2.3.2	Estudio del tema a nivel local	58
2.4	Variables de Estudio	61
2.4.1	Variable dependiente	61
2.4.2	Variables independientes	61
2.5	Operacionalización de las Variables	62

**CAPÍTULO III****DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Definición del tipo de estudio	63
3.2	Determinación del universo y muestra del estudio	64
3.2.1	Técnicas de muestreo	64
3.2.2	Determinación cualitativa y cuantitativa de la muestra	65
3.3	Método para recopilar la información	66
3.3.1	Elección del instrumento para recopilar información	66
3.3.2	Procedimiento para diseñar el instrumento	66



**CAPÍTULO IV****RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.2	Análisis de la información	70
4.2.1	Percepción de la población sobre la gestión administrativa de la Municipalidad de El Paraíso, El Paraíso	70
4.2.2	Percepción de los empleados sobre la gestión administrativa de la Municipalidad de El Paraíso, El Paraíso	83
4.3	Diagnóstico de la situación actual del Municipio de El Paraíso	96
4.3.1	Factores Claves del Éxito	96
4.3.2	Análisis FODA	97

**CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	101
---------------------------------------	-----

**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA QUE PERMITA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO**

6.1	Introducción	103
6.2	Antecedentes	105
6.3	Objetivos de la Propuesta	106
6.3.1	Objetivo General	106
6.3.2	Objetivos Específicos	106
6.4	Filosofía Municipal	106
6.4.1	Visión 2021	107
6.4.2	Misión	107
6.5	Políticas	108
6.6	Conceptos Básicos de las 9 “S”	111
6.7	Conclusión	149

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	150
---------------------	-----

**ANEXOS**

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras a través de las autoridades al frente de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas teniendo como función fundamental contribuir al desarrollo de la nación desde diferentes ángulos y utilizando sus recursos y capacidades para el bien de todo el pueblo hondureño, ha tomado la decisión de vincularse con la sociedad y participar en el desarrollo de los municipios con la intención de mejorar la calidad en la gestión administrativa de cada uno de ellos, contribuyendo para lograr niveles aceptables en el alcance de su desarrollo local.

En nuestro país, el desarrollo local ha estado presente en la práctica, sin embargo no existe una planeación a nivel de municipio, con bases conceptuales y metodológicas que apoyen a dichos procesos, brindando importancia normalmente en el desarrollo rural, muy probablemente debido a la fuerte vocación agrícola y forestal del país. El desarrollo local es un proyecto común, sustentado en un modelo de democracia con la participación de toda la población del municipio, que incorpora y combina, en un espacio territorial como unidad de desarrollo, el crecimiento económico, la equidad, la mejora sociocultural, la sostenibilidad ambiental, la equidad de género, la calidad y equilibrio espacial con la finalidad de elevar la calidad de vida individual y colectiva. (Morales, 2008)

Los municipios de Honduras también tienen un fuerte potencial económico originado por sus costumbres, gastronomía, paisajes naturales, climas y otros factores que generan tráfico de visitantes que dejan divisas al país. Entre los potenciales con que cuenta nuestro país hablaremos en esta oportunidad de la

siembra del café, la cual cada día es más especializada y mejor cotizada en el ámbito internacional, el Municipio de El Paraíso es un gran productor de este rubro y genera su desarrollo basado en la cosecha del café como principal motor de la economía.

## 1.2 PERFIL DEL MUNICIPIO DE EL PARAÍSO, DEPARTAMENTO DE EL PARAÍSO

### 1.2.1 Antecedentes del Municipio

**Historia:** El municipio de El Paraíso fue fundado el 22 de Marzo de 1874. El 1 de febrero de 1950 se le dio el título de villa y el 15 de mayo de 1959 se elevó a la categoría de ciudad siendo el Sr. Telésforo Gonzáles el primer alcalde municipal. Se fundó en el lugar denominado Santa Clara, sitio que servía de pasto de ganado de los hacendados de Danlí. El lugar era fresco, fértil, con parajes bellos que parecían un jardín en la zona, por tal razón le llamaron El Paraíso.

Los primeros pobladores provinieron del Valle de Trapiche, comisaría de Danlí, quienes convirtieron al lugar en una aldea de El Paraíso, siempre dependiendo del régimen municipal de Danlí su población fue creciendo hasta convertirla en villa y después en ciudad.

Al separarse de Danlí se convirtió en municipio, a lo largo de su historia se han ido produciendo grandes cambios en lo estructural, económico y social, es uno de los municipios de mayor productividad de café que es el principal producto de exportación y principal actividad económica.

**Cultura:** El municipio de El Paraíso es muy abundante en sus manifestaciones culturales en el campo de la música, las artes, la literatura y las costumbres. Muchos paraiseños nacidos y creados en el municipio le han cantado a su pedazo de tierra. Entre los ciudadanos de mayor figuración están: Prof. Armando Antonio Martínez, Jesús

Rosales, Prof. María Manuela Martínez, Lic. José Darío Martínez, Prof. Amilcar Mencia Ulloa, Prof. Secundino Salgado Vallejo, Lic. Hernán Allan Padgett, Sra. Dilcia Valladares Abarca, Dr. Horacio Lobo Hernández y La Dra. Olimpia Villanueva. En el campo de la artesanía y cultura, estas dos expresiones artísticas han sido apreciadas y cultivadas en la comunidad de El Paraíso, cuenta con varios talleres artesanales en los que se fabrica artículos de barro, entre ellos: ollas, sartenes, floreros, cómales y maceteras.

La pintura es una expresión cultivada por paraiseños desarrollando cuadros inspirados en el sentimiento humano como en sus paisajes que han sido vendidos en el mercado nacional e internacional. La música es una de las maneras que utilizan los habitantes para expresar sus angustias y sentimientos. Los bailes son amenizados con instrumentos de cuerda (guitarra, contrabajo violines, maracas, bandolinas, concertina) con canciones folklóricas de grupos musicales. Hay presencia de la música en los actos cívicos municipales y escolares.

El Paraíso cuenta además con una Academia de Música en la que se ofrecen cursos de guitarra, órgano, flauta, trompeta, dirigido especialmente a los jóvenes. Algunos músicos destacados pueden citarse: Carlos Durón Ayestas, Ricardo Centeno, Saúl Maradiaga, Arturo Martínez, Ismael Flores, Marcial Barahona, Denis Alexander Gaitano. En cuanto a leyendas y creencias, las generaciones adultas las transmiten a los jóvenes. Entre algunas creencias están: la del cadejo, el gato negro que representan al demonio, la lechuza, los búhos, sapos y culebras que representan el espíritu del mal. La sucia, la siguanaba que busca al niño perdido, entre otras.

Entre las comidas típicas más destacadas están : casamiento, yuca con chicharrón, gallina en arroz de maíz, sopa de albóndigas, carne asada con chismol, tamalito de frijoles, tamales de maíz tierno, montuca, tortilla de elote y sopa, nacarigüe (carne de venado) y chanfaina.

### 1.2.2 Descripción geográfica

**Localización:** El Municipio de El Paraíso, se encuentra ubicado en el departamento de mismo nombre, localizado en la zona sur oriental del país. Se encuentra a 110 kms., de distancia de la ciudad capital y 18 kms., de Danlí. Se comunica con la República de Nicaragua por la carretera Panamericana y otros caminos de herradura. Está situado a una altura de 882 msnm.

**Tabla No. 1**

#### **Datos Geográficos del Municipio de El Paraíso**

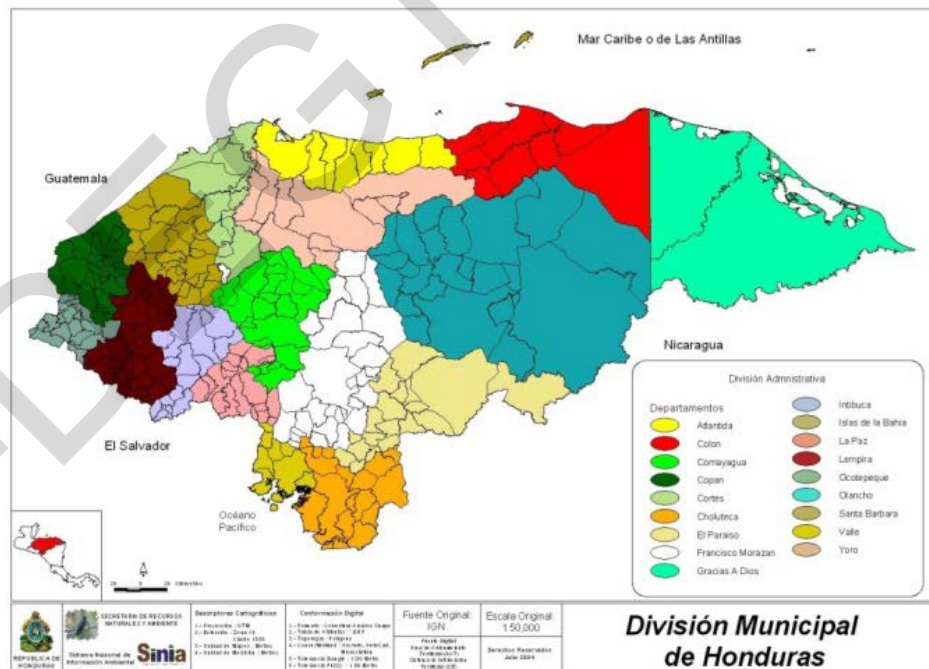
<b><i>Elevaciones</i></b>	<p>Cerros: Corto, Grande, El Mogote, Los Mezcales, Río Arriba y el Canal.</p> <p>Montañas: Las Delicias, La Altura, La Burrera y San José de las Cañas.</p>
<b><i>Fuentes de agua</i></b>	<p>Ríos: Guasure, Las Cañas, Namale, Conchagua, San Marcos y San Francisco.</p> <p>Quebradas: Los Mangos o Buena Vista, Los Llanos, Los Indios, El Cacao y El Recuerdo.</p>
<b><i>Suelos</i></b>	<p>Danlí: bien avenados, profundos, formados sobre esquistes, se presentan en relieves colinosos o escarpados en los que las laderas tienen generalmente una pendiente de menos del 40% de inclinación.</p> <p>Arauca: con avenamiento inadecuado, poco profundos formados sobre ignimbritas de color claro (pumáticas).</p>
<b><i>Bosques</i></b>	<p>Latifoliados: (184.32 Klm<sup>2</sup>) con agrupaciones de árboles de hasta 30 mts. de altura;</p> <p>Vegetación caducifolia y perennifolia, pluri estratificado, con uno o varios estratos (arbustivos y herbáceos).</p> <p>Pinares: (161.23 Klm<sup>2</sup>) con foresta de coníferas de rápido crecimiento, jóvenes en crecimiento vegetativo, no explotable comercialmente.</p> <p>Bosques variados: (115.26 Klm<sup>2</sup>) con foresta de vegetación nativa de árboles y arbustos variados.</p>

Fuente: Caracterización de Seguridad Alimentaria y Nutricional de El Paraíso, 2008

Presenta una topografía irregular. El municipio de El Paraíso cuenta con una extensión territorial de 415.80 km<sup>2</sup>. Cuenta con 13 aldeas y 147 caseríos. El casco urbano está compuesto por 13 colonias y 12 barrios que totalizan un aproximado 4,314 viviendas en el sector urbano y caso rural 3,983 viviendas. (INE, 2010)

**Límites y Accesos:** El Municipio de El Paraíso es cruzado por la carretera Panamericana y desde su cabecera municipal está comunicada con todas las aldeas de este por vías de comunicación transitables no pavimentadas durante todo el año.

**Gráfico No. 1**  
**Mapa del Municipios de Honduras**



Fuente: Instituto GeoGráfico Nacional, 2008

La carretera CA-6 rodea al municipio en los rumbos norte y oeste, cada una de las aldeas y caseríos se comunican por carreteras de tierra

algunas transitables todo el año, lo que facilita el comercio, de productos a diferentes lugares, también existen caminos de herradura que se comunican con la cabecera municipal, aproximadamente el 10% de las calles del casco urbano está pavimentado específicamente en el centro de la ciudad y la salida principal; mientras que el 90% restante son calles de tierra en regular estado. Los trazos de la ciudad son rectilíneos, las vías son en ambos sentidos, aunque la señalización vial es reducida. Los límites del municipio de El Paraíso son los siguientes: al Norte con el municipio de San Matías y Danlí, al Sur con la República de Nicaragua, al Este con el municipio de Danlí, al Oeste municipio de Alauca.

**Gráfico No. 2**  
**Municipios del Departamento de El Paraíso**



Fuente: <http://mapas.owje.com>, 2009

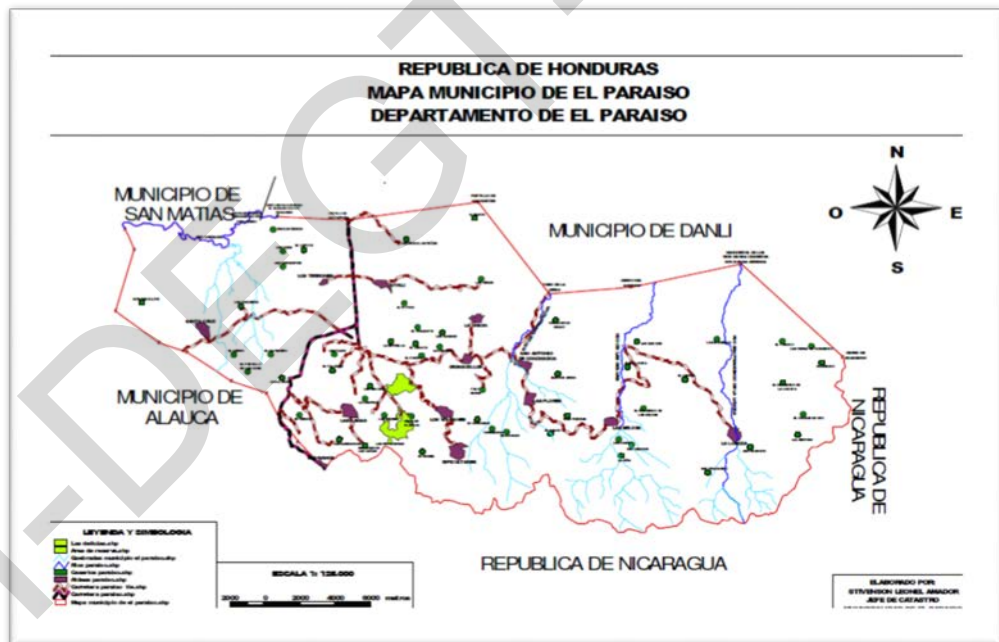
**Relieve:** El relieve del municipio está constituido en un 75% por tierras montañosas. Los terrenos totalmente descubiertos con fuertes pendientes entre 15 y 30 grados. La distribución superficial del bosque

en el municipio es la siguiente: Bosque latifoliado 184.32 Km<sup>2</sup>, pinares 161.23 km<sup>2</sup>, otros 115.26 km<sup>2</sup>.

El bosque lo forman especies de pinos (coníferas) jóvenes en crecimiento vegetativo no explotables comercialmente en la zona de Las Manos en un área aproximada de 161.23 Km<sup>2</sup>. El bosque latifoliado con un área aproximada de 184.32 km<sup>2</sup> se caracteriza por la diversidad de flora y fauna, ubicándose en las comunidades de Dificultades, La Selva, La Lodoza, San Marcos de la Selva, San José de las Cañas y Montaña El Palomar.

### Gráfico No. 3

#### Mapa del Municipio de El Paraíso



Fuente: Oficina de Catastro Municipal de El Paraíso, 2011

**Altitud:** Con una altitud de 882 msnm. Dentro del municipio se encuentra algunas montañas y cerros como ser: Cerro Corto, Cerro Grande, EL Mogote, Montañas las Delicias, Rio Arriba, Cerro los



Mescales, Montaña la Altura, La Barrera, San José de las Cañas, Cerro El Canal.

**Suelo:** La elevada erosión del suelo, debido a la tala de árboles y la quema descontrolada, la ganadería extensiva y la agricultura migratoria, presionan cada vez más al bosque y reducen aceleradamente la capacidad productiva de los mismos. Además, la fertilidad y profundidad del suelo está bajando, debido al cultivo de granos básicos y hortalizas y por la presencia de plagas y enfermedades, lo cual impacta de manera negativa en la productividad. En el Municipio de El Paraíso, existen 2 tipos de suelos:

- Suelos Danlí: Son suelos bien avenados, profundos, formados sobre esquistes, se presentan en relieves colinosos o escarpados en los que las laderas tienen generalmente una pendiente de menos 40%.

El suelo superficial, hasta una profundidad de 15 cms., es franco-limoso, friable, pardo muy oscuro. La reacción es mediana a ligeramente ácida; con Ph aproximado a 6.0. El subsuelo hasta una profundidad de unos 35 cms. es franco arcilloso, friable, pardo oscuro, con una reacción fuerte a medianamente ácida, Ph aproximado de 5.5.

El subsuelo más profundo, hasta una profundidad de 60 cm, es franco-arcilloso-limoso o arcilloso, friable, rojo amarillento. La reacción es de mediana a ligeramente ácida; Ph 6.0 aproximadamente: Debajo de este subsuelo hay en muchos lugares esquisto de grano fino con poca o ninguna mica.

Parte del área de suelos Danlí se dedica a pasto, algunos de los cuáles son mejorados y parte a cultivos de subsistencia, como maíz y frijoles, pero en su mayoría está cubierto de pinares y puede utilizarse para apacentar ganado. (PRESANCA, 2006)

- Suelos Arauca: Son suelos con avenamiento inadecuado, poco profundos formados sobre ignimbritas de color claro. Por lo general, ocupan un relieve suavemente ondulado o muy ondulado en que son frecuentes las pendientes comprendidas entre 5% a 15%. Estos suelos no están muy extendidos y sólo se han identificado en el Departamento de El Paraíso. Están asociados con suelos Cocona y Ojojona, pero ocupan terrenos con relieves menos pronunciados y se caracterizan por ser arcillosos y de color oscuro. En las crestas de los pequeños cerros el suelo es más delgado y su espesor puede llegar a ser inferior a 30 cms.

En las superficies son poco frecuentes las piedras sueltas, pero en muchos lugares aflora la roca madre. El suelo es muy duro cuando está seco. La mayor parte del área de este suelo está desbrozada y se utiliza para pastos naturales y cuando las pendientes son inferiores al 10%, pueden cultivarse el maíz, frijoles, café, caña de azúcar y sorgo. En las labores culturales, se utilizan arados primitivos de madera arrastrados por bueyes. Este suelo es tal vez más apto para el pastoreo y en muchas partes pueden darse pastos mejorados.

Debido a su topografía el municipio se clasifica en dos sectores que son el altiplano con una pendiente regular de más o menos el 2%, con suelos arcillosos y donde están ubicadas las comunidades de los Terrones y Cuyalí, cuya actividad principal es la agricultura.

La fertilidad y profundidad del suelo está bajando, debido al cultivo de granos básicos y hortalizas y la presencia de plagas y enfermedades, lo cual impacta de manera negativa en la productividad, la eficiencia y la salud.

Hace varios años las grandes empresas transformadoras del café, comenzaron con la producción de abono orgánico, utilizando como

materia prima la pulpa de café y concienciando a la vez a los productores agrícolas, para sustituir con éste los fertilizantes químicos.

**Hidrografía:** El municipio posee 6 ríos principales con caudal de agua para todo el año, siendo éstos los siguientes: Guasure, Las Cañas, Namale, Conchagua, San Marcos y San Francisco; asimismo cuenta con quebradas de importancia como la Quebrada Los Mangos o Buena Vista, Los Llanos, Los Indios, El Cacao y El Recuerdo.

**Gráfico No. 5**  
**Hidrografía del Municipio de El Paraíso**



Fuente: Oficina de Catastro de El Paraíso, 2011

En la zona este del municipio, encontramos las quebradas de La Gloria, Las Limas, El Recuerdo y Los Indios, las cuales, al unirse al río San Marcos forman el río de las Selvas. Las características más importantes de estos cauces es que su pendiente es muy pronunciada y su longitud

corta. En sus inmediaciones se encuentran las comunidades de Las Limas, San Marcos, La Gloria, Las Selvas y San Rafael. (COPECO, 2010)

En el sur del municipio encontramos la confluencia de varios torrentes pequeños que se forman desde la frontera con Nicaragua, dando lugar al Río Las Delicias, La quebrada de El Cacao, Quebrada del Granadillo, Quebrada de La Sisimita, Quebrada de la Mina, Quebrada de La Unión y Quebrada Santa Elena. La Unión de estos cauces forma el Río Conchagua, que recorre el municipio de norte a sur, desembocando en el municipio de Danlí.

El río Conchagua forma una planicie de inundación en la aldea de la Unión, al norte del municipio. En esta zona se encuentran las comunidades de La Unión, La Sisimita, San Antonio de Conchagua, El Cacao y Buenos Aires. En esta zona es posible que se presente el desbordamiento del río, por lo que es importante considerar este aspecto en el plan de ordenamiento territorial.

Más al oeste, se forma el Río Namale, que recorre el municipio desde el sur al este, sirviendo de límite municipal en toda la frontera este. El río Namale recorre el casco urbano de El Paraíso en el sur y la Quebrada de El Chagüite lo hace en el norte. La zona del casco urbano es plana y propensa al desbordamiento de los cauces.

Al Norte se forma la quebrada Cuyalí que baña la comunidad del mismo nombre. Este curso de agua proviene del cerro Calabaceras y del Cerro Grande, donde las pendientes son muy fuertes y llega a la comunidad de Cuyalí, ubicado en una planicie. En la zona norte se unen el Río Namale y el Río Los Terrones, en su confluencia se ubica la comunidad de Los Terrones.

Este centro urbano queda incomunicado cuando se presentan las crecidas de los ríos ya que no hay un puente vehicular adecuado que

permita el acceso a la zona. Además, su topografía es muy plana, dando lugar a que el agua tenga bajas velocidades pero que sus planicies sean extensas.

Finalmente, en el oeste se forman las quebradas de: Los Higueros, Pozo Grande, Monte Limpio, Huerta Vieja y La Ceibita. Todas ellas son cursos de agua de montaña, con grandes pendientes y corta longitud. Todas tributan al río Namale.

El Municipio de El Paraíso cuenta con las siguientes fuentes de agua: el río San Francisco, ubicado en la comunidad de La Lodoza, río Namale que es formado por las fuentes Las Cañas, río Mata de Plátano, río Arriba, siendo esta fuente una de las que abastece de agua a la ciudad de El Paraíso, río Conchagua, río Dificultades, río Manga, río Guasure que se encuentra cercano al límite con el Municipio de Alauca y el río Los Terrones que sufre degradación por la extracción constante de arena y contaminación por la descargas de las lagunas de oxidación del alcantarillado de la ciudad de El Paraíso; éstas lagunas de oxidación deben ser tratadas para descontaminarse y así poder reciclar el agua usándola para irrigación de cultivos agrícolas. (MANORPA, 2007)

El agua para consumo humano está disminuyendo en la época seca (verano) tanto en cantidad como en calidad sobre todo las zonas de cultivo con riego. Esta disminución en cantidad y calidad (por contaminación) tiene impacto negativo tanto para la población como para su eco-sistema, derivando problemas de Inseguridad alimentaria-nutricional, salud, productividad y en la propia naturaleza.

La principal actividad causante de la escasez de agua es la deforestación que se hace para llevar a cabo actividades de tipo agropecuarias, por ejemplo: el lavado de café que contamina con las aguas mieles; las heces fecales en la época de cosecha de café por la falta de letrinas en las fincas; el uso inadecuado de fertilizantes. La

mayoría de las actividades productivas en El Paraíso proviene de las cuencas y la riqueza del suelo, lo que hace necesario sensibilizar a la población de El Paraíso en materia de protección de cuencas para el logro de un desarrollo sostenible en el largo plazo.

**Clima:** El clima es templado. La precipitación pluvial del municipio es de aproximadamente 1,100 a 2,100 mm con una media de 1,600 mm en 165 días de lluvia promedio. La época seca se concentra en 4 meses (Enero a Mayo), las temperaturas promedio varían desde 17°C como mínimo a los 32°C como máximo.

### 1.2.3 Aspectos Demográficos

**Población:** Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en el 2001, la población del Municipio de El Paraíso era de 34,653 habitantes, de los cuales 17,115 la conformaban hombres y 17,538 eran mujeres. La población urbana estaba constituida por 17,412 personas y las que vivían en el área rural eran 17,241 personas.

La distribución de edad de la población por quinquenios, nos muestra que los grupos de población más representativos se encuentran en el rango de menor de 1 a 14 años que en general agrupan un total de 21,283 habitantes es decir un 46.64%; en tanto que los rangos desde 15 hasta 49 años reflejan un total de 20,080 personas o sea un 44 %; en el rango de 50 a 64 años se encuentran 2,802 individuos (6.14%) y arriba de los 65 años la suma es de apenas 1,470 habitantes para el 3.22%. (La composición por sexo muestra una relación casi paritaria, en donde el sexo masculino absorbe una participación del 49.7 % (22,692 hombres), mientras que el sexo femenino representa el 50.3 % (22,943 mujeres).

**Crecimiento Poblacional:** La población estimada del Municipio de El Paraíso para el año 2006 asciende estimativamente a 45,635 habitantes, los que se concentran en un total estimado de 8,297 familias, se estima que el número promedio de miembros por familia por unidad habitacional es de 5.7 y que existen 110 habitantes por Kms<sup>2</sup>, densidad ampliamente superior a la que experimenta para el 2005 el departamento con 51.2 y al país con 64.0 respectivamente. Su crecimiento poblacional evoluciona con una tasa del 1.8% de crecimiento intercensal.

**Proyecciones de Población:** Según las proyecciones poblacionales presentadas por la misma entidad, para el 2010, el municipio tiene una población de 45,179 habitantes de los cuales 22,116 son hombres y 23,063 son mujeres. La población rural está conformada por 20,307 personas y la población urbana es de 24,872 personas.

Para el 2015 El Paraíso contará con una población de 49,819 habitantes de los cuales 24,287 serán hombres y 25,532 serán mujeres. La población rural estará conformada por 21,390 personas y la población urbana es de 28,429 personas.

#### 1.2.4 Aspectos Socioeconómicos

**Actividades económicas y productivas.** La población económicamente activa del Municipio se determina la participación de un promedio de 1,235 productores (cálculos proporcionados por la oficina de catastro municipal estiman la operación de 1,673 productores), los cuales mantienen un área cultivada de 13,455.19 manzanas y una producción de 122,854.94 quintales café oro. Las siguientes ramas de actividad económica importantes se distribuye en actividades diversas sin que ninguna resalte en importancia.

### 1.2.5 Servicios Básicos

**Agua Potable.** El sistema de agua de la ciudad fue construido en 1959 y reconstruido en 1972, hacia 1979 se construyó el nuevo sistema de agua, el cual consiste en un tanque de distribución con capacidad de 50,000 galones, y una línea de distribución del tanque ubicada en la entrada de la ciudad, para el año 2000, la cobertura del servicio se estimaba en 85.3%, hacia el 2006 la cobertura se ha ampliado en un 95% para el área urbana y al 76% en el área rural.

En el nivel rural los pequeños sistemas existentes están siendo administrados por cerca de 40 Juntas de Agua locales, especialmente dedicadas a la vigilancia de pozos, la red de distribución, la forestación y el cuidado del área de las fuentes. En cuenta la zona rural, los servicios de agua y saneamiento son limitados y fueron acrecentados a causa del fenómeno Mitch, ya que el abastecimiento de agua procede de quebradas.

Existen aproximadamente 2,850 viviendas con conexión de aguas domiciliarias, 720 viviendas con tubería fuera de la propiedad a menos de 100 mts., 760 viviendas con acceso a un sistema público a más de 100 mts., 380 viviendas con bomba manual o eléctrica, un total de 21,120 población urbana y rural servida.

**Alcantarillados y aguas residuales.** El sistema de alcantarillado sanitario de la ciudad de El Paraíso, únicamente cubre al área central de la ciudad. El área rural del municipio, no cuenta con sistema de alcantarillado sanitario. En el invierno, se presenta saturación de agua en el suelo y sub-suelo, produciendo rebalses y desbordamientos de la tasa sanitaria, lo que puede provocar brotes epidémicos.

Existe 1,800 viviendas cubiertas con servicios de saneamiento, 1,800 viviendas con conexión domiciliaria y alcantarillado (inodoro conectado



a la red o fosa séptica), 1,600 viviendas con letrinas de cierre hidráulica simple, 480 viviendas sin ninguno de los servicios.

En cuanto al sistema de las aguas lluvias, sólo existen en el área pavimentada del centro, en el resto de la ciudad el escurrimiento se realiza superficialmente, aprovechando la pendiente natural.

**Energía y Telecomunicaciones.** La red de energía eléctrica cubre estimativamente para 90% de la ciudad y se compone de líneas de distribución de tipo primaria y secundaria, así mismo como de alumbrado público. Las oficinas de la Empresa Hondureña de telecomunicaciones (Hondutel) en El Paraíso se localizan en la cabecera municipal, prestan los servicios de teléfono, fax, telex e internet, éstos mismos servicios se encuentran además en la Aldea de Las Manos por ser un punto fronterizo. Adicionalmente, en el área rural existe el servicio de telegrafía en la aldea de Las Manos.

En general, los medios de comunicación, presentan la siguiente distribución:

- Una Oficina de Correo Nacional
- Una Oficina de Hondutel
- Teléfonos comunitarios en Cuyalí, Santa Cruz, Colonia El Carmen, Colonia San Juan
- Cinco Emisoras de Radio
- Tres Televisoras
- Un Fax
- Cinco Internet
- Tres Radios portátiles en diferentes comunidades, La Lodoza, Las Manos, Río Arriba- Dificultades.

**Manejo de Desechos Sólidos.** La cabecera municipal no cuenta con un relleno sanitario, lo que existe es un botadero de basura ubicado en el rumbo oeste a 3 Kms. de la ciudad aproximadamente. El servicio funciona mediante la colección de basura por 3 volquetas con capacidad de 5 mts<sup>3</sup> que pasa por todo el Centro no cubre el área de San Juan, Barrio El Carmen, Nuevo Paraíso, 24 de Diciembre, Montefresco, Montes de Sinaí, Ciudad del Sol, San José de Apaguiz, San Miguel ya que lo manejan de manera privada y es pagada el día que es prestada el servicio.

La basura recolectada es conducida a un terreno para su disposición al aire libre, donde es quemada sin control. El humo y las cenizas son llevados por los vientos hacia cualquier dirección. Hay planes de reubicar el crematorio a la salida de Santa Cruz y los Terrones aproximadamente a 4 Kms., del Municipio de El Paraíso.

**Cementerio.** En la ciudad de El Paraíso hay dos cementerios públicos de propiedad municipal, conocidos como el cementerio general viejo o de arriba con una extensión aproximada de 1 manzana funcionando desde el siglo pasado y el cementerio nuevo o de abajo, tiene más o menos  $\frac{3}{4}$  de manzana está cercado y existe en él disponibilidad de uso, ambos cementerios se ubican en el Barrio El Calvario.

**Mercado y Rastro Municipal.** La cabecera Municipal cuenta con un servicio de mercados, uno público y el otro privado, ambos ubicados en la 5ª avenida del casco urbano, el mercado Municipal durante el tiempo ha sido remodelado para realizar una mejor prestación de sus servicios, aunque todavía una gran parte de su construcción no está completada y se mantiene sin uso.

En el caso del mercado privado este agrupa pocos micro-negocios; ambos mercados presentan una oferta limitada de prendas de vestir y los puestos de alimentos de verduras y carnes son muy pequeños y sin

variedad. Según datos de la Oficina de Catastro Municipal se cuenta con un rastro público ubicado en el Barrio El Calvario, sobre un área total de  $\frac{3}{4}$  de manzana con un área construida de más o menos 400 mts<sup>2</sup>.

### 1.2.6 Educación

El municipio cuenta con un sistema educacional completo, puesto que se atiende a todos los niveles educativos (Pre-escolar, Primario, Medio y Superior). Hacia el 2005, el sistema educativo municipal, desarrolla una cobertura del 97% y una deserción mínima equivalente al 1.86%. La infraestructura presenta deterioro, es insuficiente o inexistente en el peor de los casos, además no hay suficiente o ninguna disponibilidad de equipos y materiales educativos.

**Educación Pre-escolar :** Cuenta con 74 jardines de niños incluidos 3 centro privados y 42 Centros Comunitarios de Educación Pre básica (CEPREB) integrados por voluntarios que imparten clases a niños en edad de kínder. En el ciclo escolar correspondiente al 2009, estos centros han sido atendidos por 104 maestros, distribuidos: así: 31 urbanos y 15 rurales y con la asistencia de 1,577 alumnos, para una relación de maestro-alumno de casi 16.

**Educación Primaria:** El municipio cuenta con 85 escuelas, 7 centros de educación básica y 16 escuelas PROHECO; el total de maestros para el año escolar 2009 es de 310 que atienden 10,617 alumnos con una relación de maestro/alumno de 34.24. Los padres de familia opinan que la calidad de la educación primaria en el área urbana es buena, sin embargo, en el área rural la situación es diferente, ya que los maestros son impuntuales, además de la falta de equipo y material necesario en las escuelas.- Por lo que demandan de las autoridades de educación,

ejercer mayor control de los maestros y la dotación del equipo y material requerido en las escuelas.

**Educación Secundaria:** Existen 5 colegios, oficiales que incluye al Instituto Hondureño de Educación por Radio (IHER) y el Católico (privado).- El Instituto Técnico Alejandro Flores, es el único que cubre todo el Municipio, ofrece los servicios educativos en el área de Ciclo Común, Educación Comercial, Bachillerato en Ciencias y Letras, Bachillerato Técnico en Metales, Bachillerato Técnico en Mecánica Automotriz, Bachillerato Técnico en Agropecuario y Bachillerato Técnico en Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque en Ordenamiento Territorial de El Paraíso, El Paraíso. Mientras que el Instituto Isidro Pineda, localizado en la Aldea Santa Cruz ofrece Ciclo Común, Bachillerato en Ciencias y Letras y Educación Comercial.

De acuerdo a los padres de familia, la calidad de la educación ha sido muy buena, pero se requiere la apertura de por lo menos otro instituto oficial, para atender la demanda en esa zona, ya que muchos padres se quejan, que tienen que enviar a sus hijos a estudiar a Tegucigalpa y Danlí, porque no pueden conseguir cupo. Esta situación se refleja en la poca cobertura que existe en el nivel secundario que es del 18%, de acuerdo a la población del municipio en edad de recibir educación secundaria.

**Educación Superior:** En el Municipio de El Paraíso, funciona el Centro Asociado Universitario de Educación a Distancia (CASUED), fundado desde 1986. Las carreras impartidas en este centro son: Administración Agropecuaria y Pedagogía. En dicho centro las clases no son de tipo presencial, ya que al inicio del curso se distribuye el material de estudio y el maestro llega los fines de semanas para realizar las evaluaciones correspondientes. El área de influencia de este centro es el Departamento de El Paraíso y el municipio de la Villa de San Francisco en Francisco Morazán, Patuca, Olancho.

### **1.2.7 Salud**

El municipio de El Paraíso cuenta en el casco urbano con un Centro de Salud con Médico (CESAMO) y adscrito al mismo se cuenta con una clínica materno infantil; además funcionan 4 CESARES ubicados en las aldeas de las Selvas, Conchagua, Santa Cruz y Dificultades. Una Clínica del Instituto Hondureño del Seguro Social (IHSS) que únicamente atiende a afiliados y sus beneficiarios. Nueve Clínicas privadas. Ocho Clínicas dentales privadas. Tres Laboratorios clínicos. Diferentes parteras y guardianes en salud capacitados.

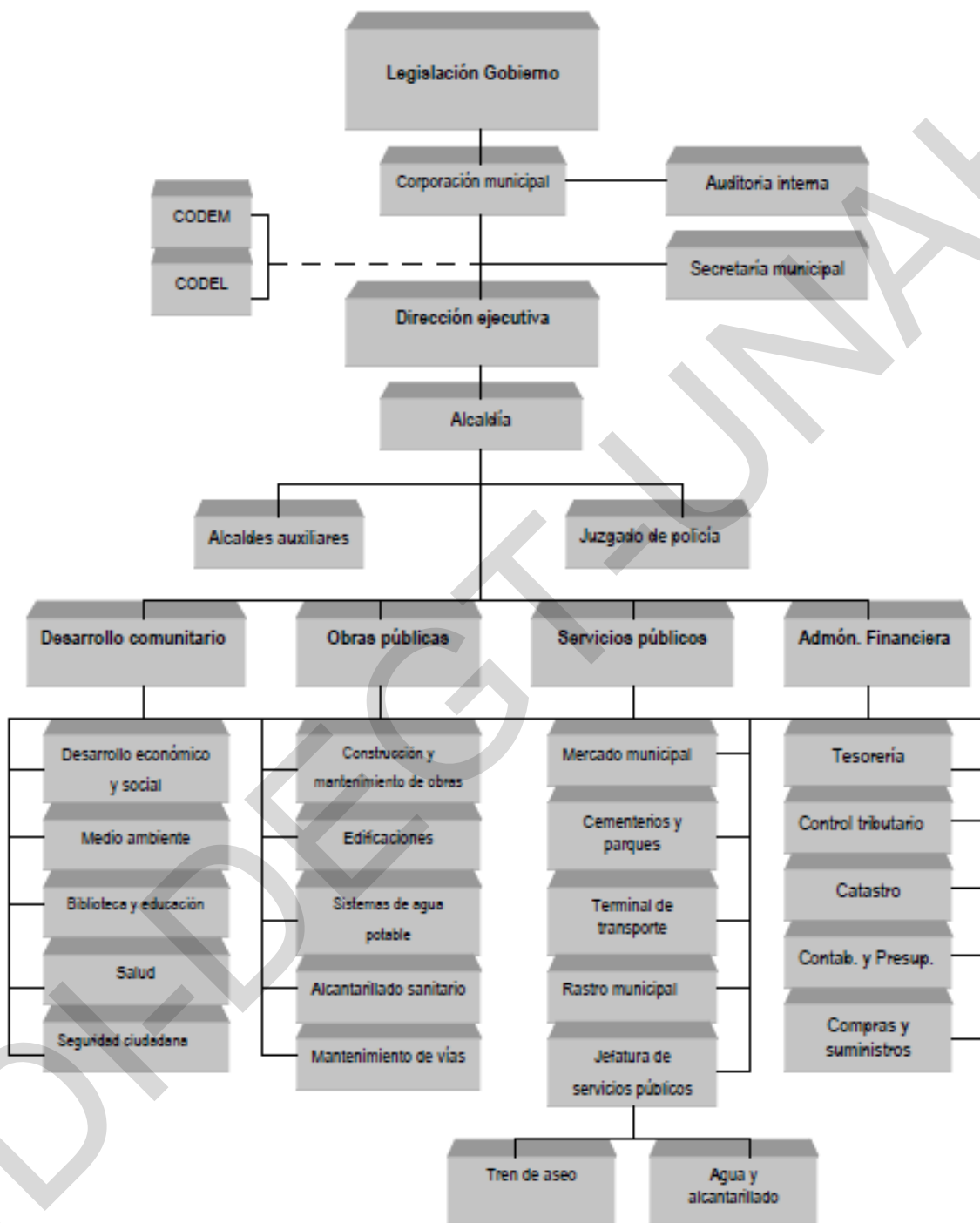
### **1.2.8 Gobierno Local**

La Constitución de la República de Honduras en el Capítulo XI relacionado con el régimen departamental y municipal, establece en los artículos 296, 297 que la ley determinará la organización y funcionamiento de las municipalidades, así como la libertad para la elección de sus representantes. Mientras que el Artículo 298 hace referencia a la autonomía de los gobiernos municipales siempre y cuando estos no contraríen la ley. El gobierno municipal es el administrador 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:

- Porque se cumpla la constitución de la república y las leyes.
- Asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas del municipio.
- Alcanzar el bienestar social y material del municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios.
- Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívicas culturales del municipio; fomentarlas y difundirlas por si o en colaboración con otras entidades públicas o privadas.

- Propiciar la integración regional.
- Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente.
- Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio.
- Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo Nacional (Artículo 14 Ley de Municipalidades y su reglamento).

## Organigrama de la Municipalidad de El Paraíso



Fuente: Caracterización del Municipio de El Paraíso, PRESANCA, 1/10/2007  
<http://www.sica.int/busqueda/Centro%20de%20Documentaci%C3%B3n.aspx?IDItem=18945&IdCat=32&IdEnt=115&Idm=1&IdmStyle=1>

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien la Municipalidad de El Paraíso ha alcanzado cierto grado de liderazgo dentro de las municipalidades de la zona, todavía presenta modelos de gestión no institucionalizados<sup>1</sup>, en algunos casos empíricos y aún manuales, con tendencia a lo tradicional. Esto provoca que algunos servicios públicos básicos aún no alcancen la calidad y cobertura necesaria para los habitantes de la municipalidad y la conservación de su patrimonio cultural y turístico.

En su proyección comunitaria, la municipalidad articula consensos y consolida sus relaciones con el sector gubernamental, privado, sector no gubernamental y otras representaciones de la sociedad civil. Con el resto de las municipalidades de la zona, sus relaciones institucionales son limitadas con algunas Municipalidades del área de influencia, no se han profundizado relaciones de intercambio y complementariedad para posibilitar la implementación de una gestión municipal y ambiental conjunta en beneficio de la población de la comunidad. Esto hace evidente la falta de modelos de gestión que aprovechen economías de escala que fortalezcan la gestión municipal, ambiental y especialicen a la municipalidad en la conducción del proceso de transformación del municipio.

Una exigencia adicional es el hecho de que la administración municipal se ha visto obligada a asumir funciones que corresponden a otras dependencias del Estado, especialmente en salud y justicia, por lo cual ha procurado ampliar su base de ingresos propios con limitados éxitos, para efectuar inversiones menores especialmente en mejoramiento en las condiciones de vida de los habitantes de las diferentes comunidades.

El estudio fijara su atención en evaluar cómo se está desarrollando el proceso administrativo en la alcaldía, considerando la participación de todos sus miembros como elemento fundamental, para sustentar, tanto el proceso de diagnóstico y evaluación de la situación actual, como las posibles acciones que

---

<sup>1</sup> Se refiere a proyectos que no son manejados por el gobierno central, sino que propiamente por la Alcaldía



podrían llevarse a cabo para mejorar el desempeño de la Corporación Municipal.

#### **1.4 PREGUNTAS DE ESTUDIO**

- ¿Cuenta la alcaldía municipal con una estrategia de desarrollo humano definida?
- ¿Cuál es la situación administrativa actual de la alcaldía, en relación al desarrollo del recurso humano?
- ¿Qué factores sería necesario desarrollar para lograr el progreso del desarrollo del recurso humano de la Municipalidad?
- ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de El Paraíso con los recursos suficientes para satisfacer las necesidades de capacitación de su personal?
- ¿Qué consideración merece la aplicación del proceso administrativo por parte de las autoridades de la Corporación Municipal?

#### **1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Formular una propuesta para la implementación del proceso de mejora continua que permita el desarrollo del recurso humano en la Municipalidad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

##### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Describir el desempeño del recurso humano de la Alcaldía de El Paraíso.
- Realizar un diagnóstico del municipio, con la participación de la Corporación Municipal, empleados de la alcaldía, alcaldes auxiliares y representantes de las fuerzas vivas.
- Presentar las bases para una administración municipal fundamentada en la mejora continua y la calidad total.

## 1.6 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Las razones que justifican el presente estudio son:

- La necesidad existente que el municipio de El Paraíso, se desarrolle en términos generales y en forma integral.
- Es necesario que se administre de manera planificada la municipalidad, de tal forma que el desarrollo del recurso humano, ayude a resolver problemas de pobreza, salud, educación y de infraestructura para que se aprovechen en forma más eficaz los recursos del término municipal.
- Se pretende proporcionar una contribución a la Alcaldía Municipal de El Paraíso al implementar el proceso de mejora continua en el desarrollo del recurso humano.

### 1.6.1 Aporte y Beneficio Social del Estudio

Con el presente estudio se pretende orientar que las acciones del recurso humano de la Municipalidad de El Paraíso, sean enfocadas en una sola dirección para el alcance de los objetivos del municipio, por medio de un proceso cada vez más participativo donde la población y las autoridades, buscan unificar opiniones y acuerdos para emprender de manera conjunta el reto de la planeación estratégica para el desarrollo en gestión administrativa municipal, como el camino que pretende lograr mejores condiciones de vida para los habitantes de las comunidades urbanas y rurales del municipio, en todos sus estratos económicos y sociales. Asimismo la participación del Municipio ayudara a captar las oportunidades de canalizar recursos para el desarrollo.

### **1.6.2 Aporte a otras Áreas de Estudio**

El presente estudio sirve como una fuente de información de importancia para la realización de futuros estudios, que contribuyan con el desarrollo humano de los habitantes del Municipio de El Paraíso.

### **1.6.3 Beneficio Metodológico**

Es un proceso 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 zona y también las instituciones, públicas y privadas que atienden tanto a la comunidad de El Paraíso como a otras municipalidades. En el presente estudio se establecerá un proceso que sirva de guía para mejorar el desempeño del personal y mejor uso de los recursos.

## **1.7 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.7.1 Dimensión temporal:** 2 años (2010 – 2011)

**1.7.2 Dimensión espacial:** se tomarán las aldeas que comprenden el término municipal que son las siguientes: Las Selvas, Dificultades, La Lodosa, Santa Cruz, la Unión, Volcancitos, Cuyali, Los Terrones, Las Flores, Las Cañas, Conchagua, Los Volcanes y Las Manos.

**1.7.3 Unidades a investigar:**

- Habitantes del Municipio
- Alcaldía Municipal de El Paraíso
- Ministerio de Gobernación
- Comisión Permanente de Contingencias (COPECO)

- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Asociación de Municipalidades de Honduras (AMHON)

#### **1.7.4 Fuentes de investigación**

- Primarias: Entrevista a la Alcaldesa Municipal de El Paraíso y Alcaldes Auxiliares, encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal y habitantes.
- Secundarias: Investigaciones anteriores, revistas, periódicos, estadísticas nacionales, Internet.

## CAPITULO II

### MARCO DE REFERENCIA

En este Capítulo se presentan los fundamentos teóricos de la investigación y los preceptos legales del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

#### 2.1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Es la base de pensamiento sobre lo que hacemos y lo que ello significa, con la influencia de otras ideas e investigaciones. El marco conceptual nos ayuda a explicar por qué estamos llevando a cabo un proyecto de una manera determinada, también nos ayuda a comprender y a utilizar las ideas de otras personas que han hecho trabajos similares.

##### 2.1.1 Definiciones y Conceptos más utilizados en el Estudio

**Administración Financiera:** Es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa, se centra en dos aspectos importantes que son la rentabilidad y liquidez, busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. (Barroso)

**Desarrollo Humano:** Es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de la personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran.

**Desarrollo Local:** Proceso por medio del cual se operativizan instrumentos, mecanismos y actividades, por parte de los actores de una localidad territorialmente definida, para impulsar su capacidad endógena de crecimiento, innovación y desarrollo hacia su

sostenibilidad; tiene que ser entendido y manejado en su multidimensionalidad, buscando la complementariedad y actuación cinéctica de sus diferentes dimensiones. (AHMON, 2005)

**Gobierno municipal:** Es el impulsor y promotor de procesos de desarrollo de una región. (AHMON, 2005)

**Las 9 “S” de la Calidad:** Es una herramienta de calidad que permite implementar y establecer estándares para tener áreas y espacios de trabajo en orden y realizar.

**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. (Honduras, 1990)

**Municipio:** es una entidad administrativa compuesta por un territorio claramente definido y su población y comúnmente hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. Está típicamente regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad o alcaldía. (Wikipedia, 2011)

**Administración de la Calidad Total:** Es un planteamiento organizacional destinado a mejorar constantemente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la empresa. (Dirección de Marketing, Kotler y Keller, duodécima edición, 2006).

**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 realizarla y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

**Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción.

### 2.1.2 Teorías que sustentan la Investigación

**Mejoramiento Continuo:** James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Importancia del Mejoramiento Continuo:** La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo**

#### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.



## Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

**Proceso de Mejoramiento:** La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

**Actividades Básicas de Mejoramiento:** De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

**Política de Calidad:** La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares

de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

**El Concepto Kaizen:** La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad. La esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización alta administración, gerentes y trabajadores. Kaizen es asunto de todos. La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida en el trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de mejorarse. (Figueroa J. L., 2009)

Kaizen es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida. Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente o empleado para luego satisfacerlas y superarlas.

Se supone que a la larga todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente o de los empleados. Debemos entender que Kaizen es un camino, un medio y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización. Típicamente en una compañía hay dos tipos de actividades. Por un lado tenemos actividades que agregan valor, por el cual los clientes están

dispuestos a pagar; y el resto es lo que llamamos muda o desperdicio, y es todo aquello que el cliente no paga. El Kaizen se basa en detectar y eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía. (JOSÉ, 1995)

El mensaje de la estrategia Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía. A los ingenieros de las plantas japonesas con frecuencia se les previene.

**Kaizen y la Administración:** La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales, o sea, establecer estándares más altos. Así la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

Un trabajador no especializado que trabaja en una máquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, a través de sugerencias. Kaizen significa pequeñas mejoras realizadas en el statu quo, supone un progreso gradual, lento y a menudo invisible, con efectos que se sienten a largo plazo. (On, 2009)

Una de las cosas bellas de Kaizen es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad. Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos

en la compañía. Por eso Kaizen está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero.

Hay tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas pasen; las que miran como las cosas pasan y las que se preguntan que habrá pasado. Las peores compañías son las que no pueden hacer nada sino mantenimiento, queriendo decir que no hay impulso interno para Kaizen o para la innovación; el cambio es impuesto a la organización por las condiciones del mercado y la competencia, y la administración no sabe a dónde ir. (SMS, 2011)

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación. Más bien, los dos son complementarios, son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que Kaizen haya sido agotado y Kaizen debe continuar tan pronto como se inicie la innovación. El trabajo de la alta administración es mantener el equilibrio entre el Kaizen y la innovación y nunca olvidar la búsqueda de oportunidades innovadoras.

**El Ciclo PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar):** Deming también introdujo el Ciclo Deming, una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo. Él destacó la importancia de la constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios de la compañía. Para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente las cuatro etapas, con la calidad como criterio máximo.

Después, este concepto de hacer girar siempre la rueda de Deming se extendió a todas las fases de la administración. En esta forma, los ejecutivos japoneses reconstruyen la rueda de Deming y la llaman ciclo PHRA, para aplicarla a todas las fases y situaciones.

El ciclo PHRA son una serie de actividades para el mejoramiento. “Planificar” significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento. “Hacer” significa ejecutar el plan; “Revisar” significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada y “Actuar” significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse, o sea, estandarizar.

No puede haber mejoramientos en donde no hay estándares. Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen éstos solo existen para ser superados por estándares mejores.

Lógicamente, existe un pequeño problema. Supongamos un estado inicial y que alguien se hace cargo de un equipo y logra una mejora importante. Esa mejora es "su hija". Surge entonces un problema psicológico: "Yo lo mejoré y estoy orgulloso". Mejorar esa mejora, hasta cierto punto significa "matar" a su criatura. Se requiere un espíritu crítico muy fuerte para no sentirlo así. Es por eso que generalmente para mejorar la mejora se realiza un cambio en el equipo de análisis, el equipo que logró la mejora es asignado a otra tarea y un nuevo equipo se hace cargo de la segunda generación de mejoras.

**El Enfoque de Kaizen para la Resolución de Problemas:** El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconocerá la necesidad de mejoramiento. La complacencia y confianza exagerada son los archienemigos de Kaizen. El sentimiento japonés de imperfección quizá sea el que proporcione el

ímpetu para Kaizen. En las situaciones diarias de la administración, el primer instinto al enfrentarse con un problema es ocultarlo o ignorarlo en vez de encararlo con franqueza. (Beas, 2011)

Esto sucede porque un problema es un problema y nadie desea ser acusado de haberlo creado. Además, está en la naturaleza humana no querer admitir que se tiene un problema, ya que admitir los problemas equivale a confesar fracasos o debilidades. Sin embargo, recurriendo al pensamiento positivo, podemos convertir cada problema en una valiosa oportunidad para el mejoramiento. Existe un refrán en el Japón, de que los problemas son las llaves del tesoro oculto.

**Cambiando la Cultura Organizacional:** Una de las mejores formas de introducir la estrategia Kaizen es en un momento de crisis. Cuando se enfrenta una crisis, todo el mundo entiende que hay que cambiar la forma en la cual se están haciendo las cosas. No hace falta explicar por qué. Cuando uno escribe crisis en caracteres chinos, forma “KiKi”. La primera Ki quiere decir catástrofe y la segunda Ki oportunidad. Puestas juntas significan crisis.

El concepto sería: si uno tiene una crisis puede convertirla en una nueva oportunidad. Ahora bien, ¿qué hacemos cuando uno no tiene problemas? Generemos problemas. ¿Cómo? Fijando una meta que signifique un desafío. El proceso de Kaizen comienza desde arriba, es la alta dirección de la compañía la que debe estar plenamente comprometida y dedicada con el cambio. Debe tomar la condición de líder para que todo el mundo reconozca la necesidad de cambiar.

Es indispensable obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio. Hacer que todos participen de Kaizen de manera positiva necesita el entorno o la cultura organizacional adecuada. Sería difícil obtener la cooperación de todos si existen confrontaciones serias entre la administración y los trabajadores. La administración puede

cambiar la cultura de la compañía imbuyendo calidad en el personal, pero esto solo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme. (Emagister, 2011)

Kaoru Ishikawa señala que el Kaizen empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios de línea. En Japón el sistema de empleo es vitalicio, cuanto más capaciten a sus empleados más se benefician ellos y la compañía. Para que la capacitación sea efectiva, la misma debe ser teórico práctica, no solo la capacitación en el aula, sino también en el puesto de trabajo, mientras se realiza el trabajo diario. Es responsabilidad del jefe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo.

### **Efectos Tangibles e Intangibles del Kaizen.** (Kabayashi, 1988)

#### **Efectos Tangibles**

- Mayor participación en el mercado por lealtad de nuestros clientes y su recomendación a otros.
- Mayor volumen de ventas.
- Mayor rentabilidad.
- Disminución del punto de equilibrio por disminución de gastos (sólo se hace lo que agrega valor).
- Incremento de la competitividad.
- Éxito en el desarrollo de nuevos productos.
- Calidad mejorada.
- Disminución de reclamos.
- Reducción de costos por defectos.
- Más sugerencias de los empleados.
- Menos accidentes industriales.



### **Efectos Intangibles**

- Participación de todos en la administración.
- Mayor sensibilidad hacia la calidad y solución de problemas.
- Calidad mejorada del trabajo.
- Relaciones humanas mejoradas.

**El Kaizen en las Tareas de la Oficina Municipal:** Las actividades o labores administrativo burocráticos son factibles de aplicación del Kaizen al igual que se lo hace con los procesos productivos de bienes o servicios. Sin lugar a dudas que dada la magnitud de los gastos burocráticos en relación a los gastos totales o ventas de la organización, y dadas las dificultades para medir sus niveles de productividad y calidad, está área merece un análisis y metodologías muy especiales. (Tareas, 2011)

Las actividades burocráticas sin bien son fundamentales para todo tipo de organización asumen un rol muy especial en empresas dedicadas a la banca, las inversiones, los seguros, y los negocios de consultoría y asesoramiento, donde la mayor parte de sus procesos son de carácter oficinesco.

Así como en el área productiva los grandes desperdicios o despilfarros pasaban por temas como la calidad, el servicio de proveedores, los excesos de inventarios y stock de insumos, productos en proceso y terminados, averías, transportes, movimientos y tiempos de preparación entre otros, en el caso de las labores de oficina los despilfarros deben ser rastreados en torno a: personal, procesos, formularios, listados de cómputos, computación, y métodos de trabajo. (VERGE, 2000)

Podemos así mencionar los siguientes tipos de desperdicios administrativos:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida
- Exceso de movimientos y traslados, en parte como resultado de la mala disposición física
- Tiempos muertos de papelería (trámites que en realidad duran 5 minutos tienen tiempos de espera en escritorios o papeleras de horas hasta días o semanas.
- Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
- Ineficiencia de control interno, lo cual ocasiona 4 tipos de problemas:
  - Posibles fraudes externos contra la compañía
  - Posibles fraudes internos
  - Información poco confiable o inexacta a los efectos de la toma de decisiones
  - Falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales
- Sobre estructura organizativa. Ello puede ser el resultado de excesivos actividades manuales, tramos de control demasiados cortos, carencia de objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobre-empleo.
- Software: inadecuado, no parametrizable, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio. (Lefcovich, 2004)
- Cuellos de botella originados en: concentración o centralización de decisiones o autorizaciones, cantidad de elementos críticos escasos en función de las necesidades llámense: computadoras, impresoras, fotocopadoras y procesos de cómputos.

- Averías y falta de mantenimiento en computadoras, impresoras, sistema lumínico, teléfonos.
- Falta de resguardo de datos informáticos.
- Deficiente supervisión
- Deficiente capacitación del personal
- Excesivos niveles de estandarización o normativas internas
- Exceso de informes internos
- Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas
- Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo
- Lentitud de impresoras, fotocopiadoras o procesos de cómputos

Se puede observar que el Proceso de Mejora Continua tiene una infinidad de actividades donde aplicarse en la labor municipal, puede corregir una serie de problemas que diariamente se llevan a cabo en las oficinas municipales, en atención a la comunidad por los trámites que estos hacen en la Alcaldía.

La evidente falta de productividad del trabajo de oficina es una consecuencia directa de la falta de eficacia en el tratamiento de la información de los procesos que integran este trabajo.

## **2.2 MARCO LEGAL**

Lo que se presenta a continuación es un parte resumida de la Ley de Municipalidades y su Reglamento, según el Congreso Nacional de la Republica, Decreto No. 134-90, edición actualizada

### **2.2.1 Ley de Municipalidades**

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 requeridos para ser alcalde.

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

- La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;
- La libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la nación y sus programas de desarrollo;
- La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del municipio, con atención especial en la preservación del medio ambiente;
- La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
- La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;
- La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales;
- 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:

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

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:

- Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con esta ley;
- Crear, suprimir, modificar y trasladar unidades administrativas. Asimismo, podrá en forma mixta, para la prestación de los servicios municipales;

- Aprobar el presupuesto anual, a más 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;
- Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la municipalidad;
- Nombrar los funcionarios señalados en esta ley;
- Dictar todas las medidas de ordenamiento urbano;
- Aprobar anualmente el plan de arbitrios, de conformidad con la ley;
- Conferir, de conformidad con la ley, los poderes que se requieran;
- 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;
- 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;
- 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;
- Crear premios y reglamentar su otorgamiento;
- Aprobar la contratación de empréstitos y recibir donaciones, de acuerdo con la ley;
- Conocer en alzada de las resoluciones de las dependencias inmediatas inferiores;
- Declarar el estado de emergencia o calamidad pública en su jurisdicción, cuando fuere necesario y ordenar las medidas convenientes;
- Designar los consejeros municipales;

- Nombrar las comisiones que sean necesarias;
- 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;
- 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;
- 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;
- Ejercitar de acuerdo con su autonomía, toda acción dentro de la ley.

La forma en que está 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:

- Municipios con menos de 5,000 habitantes: 4 regidores
- Municipios de 5,001 a 10,000 habitantes: 6 regidores
- Municipios de 10,001 a 80,000 habitantes: 8 regidores
- Con más de 80,000 habitantes, y cabeceras departamentales 10 regidores.

Para ser miembro de la Corporación Municipal se requiere:

- Ser hondureño, nacido en el municipio o estar residiendo consecutivamente por más de cinco años en el mismo.
- Ser mayor de dieciocho años y estar en el pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos;
- 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. (Honduras, 1990)

El alcalde someterá a la consideración de la Corporación Municipal los instrumentos siguientes:

- Presupuesto y plan de trabajo anual
- Plan de arbitrios
- Ordenanzas municipales
- Reconocimientos
- Manual de clasificación de puestos y salarios
- Reglamento y 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:

- Bienes inmuebles
- Vecinal
- Industria, comercio y servicios
- Extracción y explotación de recursos
- Tradición de bienes
- Pecuario
- 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:

- El 20% de las transferencias se distribuirá en partes iguales a las municipalidades, y;
- 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 tiene 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 son las siguientes:

- 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 de la Corporación, 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 las 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 del 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.

### **2.2.3 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 componen 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, 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.

#### **2.2.4 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.

#### **2.2.5 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.

### **2.2.6 Oficina de Catastro**

Consta un sistema digital del catastro, que consiste de mapas, planos, gráficos de distribución de la población y de valores catastrales para los cálculos de los bienes inmuebles. 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.

### **2.2.7 La Tesorería 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. Aplica las tasas especificadas en el Plan de Arbitrios.

La recaudación de los impuestos y otros derechos la realiza la Tesorería Municipal. 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 del Municipio acuden a pagar sus impuestos personales, por iniciativa propia o porque necesitan la constancia de pago de estos para realizar otros trámites.
- Impuesto Industria, Comercio y Servicios: En este rubro 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.

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

Siendo el desarrollo local, el propósito que se persigue en las municipalidades, regiones y países, la experiencia a nivel internacional y nacional sobre el tema son muy amplios, sin embargo se presentan a continuación algunos hallazgos que son de importancia relevante para el estudio del tema.

### 2.3.1 Estudios sobre el Tema a Nivel Mundial, hallazgos principales.

- **Italia:** La industrialización en Italia, es un tema de importancia para el gobierno central y local, la pequeña y mediana industria busca su desarrollo y para ello, resulta evidente que las políticas industriales no pueden limitarse al diseño de un conjunto de incentivos financieros administrados por un reducido número de agentes. Las políticas industriales de hoy son entendidas como una combinación de interacciones entre diversos sujetos, tanto públicos como privados, y operativos a diversos niveles: regional, nacional y europeo. La necesidad de integrar las políticas macro con las políticas micro que se dirijan tanto a empresas individuales como a grupos de empresas está asumiendo también cada vez mayor importancia. (Rhi-Sausi, 2001)

Esto se traduce en políticas que apunten a poner a disposición de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), no solo los recursos financieros, sino recursos no financieros para la innovación (tecnológica e informativa en particular), que permitan a las

empresas seleccionar las estrategias competitivas para aumentar sus márgenes de éxito. Estas medidas han tenido su origen en la fragmentación de los instrumentos de las políticas industrial y laboral de finales de los años 70.

En aquellos años la responsabilidad de la capacitación laboral fue atribuida a las regiones, pero se mantuvo la responsabilidad de la política industrial a nivel central. El efecto paralizante de esta dicotomía se manifestó en la década de los años 80, cuando se hizo evidente que Italia carecía completamente de una acción gubernamental dirigida a la creación de servicios de apoyo a las PYMES para competir en mercados cada vez más unificados.

En las regiones menos desarrolladas se ha puesto, además, el problema de las debilidades de las instituciones locales, que por décadas han delegado tales políticas a las intervenciones del gobierno central. Se considera de vital importancia desarrollar un serio programa de desarrollo de los recursos humanos basado en la difusión de un know-how práctico. En los años 90 el debate italiano sobre las políticas e instrumentos para el desarrollo local se ha centrado en la necesidad de hacer una síntesis, de integrar los instrumentos financieros con los servicios empresariales. De ahí el surgimiento de la temática sobre las agencias de desarrollo local. (Desarrollo, 2001)

- **Japón:** La experiencia japonesa está basada en el desarrollo participativo, denominado KAIZEN que quiere decir “Cambio para Mejorar”. (Figuroa, 2006) A continuación se presenta un breve resumen del proyecto “KAIZEN” japonés, denominado Proyecto de Mejoramiento de la Condición de Vida en Japón:

**Iniciativa Política:** “El proyecto de Mejoramiento de la condición de vida en el área rural” era la política del Gobierno.

**Mensaje del Gobierno:** (¡Sencillo y claro!) ¡Para qué tenga mejor vida en el campo! Producción y mejorar condición de vida, las dos partes se comprometen mutuamente

**Sujeto:** Las mujeres viven en el área rural, particularmente las esposas jóvenes

**Lema o slogan:** “Crear productores que puedan planificar y participar”

**Resultados esperados:** “El cambio de la situación y la mentalidad de los productores” por racionalización practica y esfuerzos de ellos mismos.

**Metodología:** Creación del sistema de extensión del mejoramiento de la condición de vida y la formulación del grupo con la participación de las mujeres vulnerables.

**Operación en el Campo:** Las extensionistas tomaron el liderazgo al inicio pero poco a poco entregaron su función a los productores. El punto más importante era la “creación de amistad y confianza” entre las extensionistas y los productores.

Trabajo de las extensionistas:

- Visita a las comunidades.
- Diagnóstico participativo
- Informe del estudio y resultados del tema
- Explicación del concepto KAIZEN, dando charlas, participación en reuniones, exposiciones y ferias.
- Realización de viajes de aprendizaje a comunidades avanzadas
- Capacitaciones de las técnicas para mejoramiento de las condiciones de vida.
- Presentación de los recursos externos financieros, técnicas.

Respuestas de los productores

- Participación y aceptación
- Cooperación en las investigaciones y estudios



- Ejecución de las técnicas de mejoramiento de las condiciones de vida, nivel del hogar y comunidad
- Formulación del grupo para mejoramiento de la vida
- Racionalización de los trabajos domésticos con eficiencia
- Creación del fondo de grupo
- Mejoramiento de la nutrición familiar a través del cultivo de hortalizas (mini-proyectos)
- Trabajo comunitario (reuniones)
- Participación en la cocina comunitaria durante la temporada de mayor actividad en el trabajo de campo.

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

- **México:** El sector rural mexicano presenta características heterogéneas en sus niveles de desarrollo y productividad, que rebasa el ámbito estrictamente agropecuario, donde las áreas de oportunidad además de generar el aprovisionamiento de alimentos y materias primas a la sociedad mexicana, generar divisas por su dinámica exportadora y mantener a una cuarta parte de la sociedad en sus territorios; incluyen una gran diversidad de actividades, acondicionamiento y transformación de las estructuras productivas, de valor agregado, tecnológicas, organizacionales y administrativas; situación reconocida en el Plan Nacional de Desarrollo 2007–2012 que lo define como un sector estratégico y prioritario para el país.

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

protagónico los gobiernos municipales en la atención de sus territorios.

Algunas acciones de desarrollo rural en México, desde la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentos (SAGARPA), se llevan a cabo a través de acercar información, presupuestos, capacitación, intercambio de experiencias, etc., que potencien la participación de los ayuntamientos en el fomento del desarrollo rural, junto con la participación ordenada de la sociedad rural a través de los consejos municipales de desarrollo rural sustentable, propiciando mejores proyectos y mejor enfocados, sobre todo al beneficio de aquellos que más lo necesitan, con mayor transparencia y oportunidad. (SAGARPA, 2010)

En los diferentes encuentros de intercambio de experiencias de Municipios rurales realizados a nivel regional, nacional e internacional, ha quedado claro que en desarrollo rural municipal se distinguen claramente procesos de:

- a) Planeación y gestión territorial municipal
- b) Participación de la sociedad rural
- c) Concurrencia de recursos para la concreción de los planes y proyectos
- d) Creación de una nueva institucionalidad a nivel local

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

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

iguales con parámetros nacionales e internacionales, donde las mejores experiencias municipales serán premiadas.

La descentralización significa compartir responsabilidades con entidades y municipios, transferir funciones, pero también transferir recursos. La descentralización se concreta en la aplicación de las decisiones donde la participación de la gente sea el eje conductor de la política de desarrollo local.

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

### **2.3.2 Estudios sobre el Tema a Nivel Local, hallazgos principales.**

- **El Papel de las Municipalidades en Honduras**

En Honduras el creciente protagonismo de las municipalidades dentro de la estructura general del Estado, obliga a estas instituciones locales a retomar y readecuar sus objetivos y acciones desde su rol de dinamizadoras y agentes de desarrollo.

En este marco, el desarrollo económico local se destaca como una de las funciones municipales con mayor repercusión sobre el bienestar de la ciudadanía hondureña. (DEMUCA)

A nivel político, en Honduras durante las últimas dos décadas las políticas económicas a nivel centroamericano se han concentrado en buscar un ajuste y equilibrio macroeconómico que favorezca el desarrollo de los mercados internos y que sobre todo promueva el sector exportador. Dado que el reto de estabilidad

macroeconómica ha sido controlado en gran medida. Surge, entonces, una mayor preocupación por las grandes disparidades a nivel territorial del país y la necesidad de promover políticas que promuevan su desarrollo equitativo. (Barco, 2011)

A su vez, resulta que en el marco de la economía globalizada y la firma de tratados de libre comercio, potenciar la competitividad de los territorios basándose en el uso estratégico de sus recursos ambientales, culturales, económicos, institucionales y sociales es una exigencia cada vez mayor. Todo ello requiriendo diseñar políticas que promuevan un desarrollo más sostenible, tanto físico como social. En este contexto, el desarrollo económico local se convierte en una política prioritaria.

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

Las relaciones económicas han sido a través de la historia inherentes a la vida del municipio, sin embargo, en estos tiempos estas relaciones adquieren especial importancia. Por eso, el municipio, escenario de la más amplia representación de la vida y convivencia humana, debe convertirse en agente propulsor de la actividad económica en cada departamento.

En Honduras existe una gran persistencia y profundización de la situación de la pobreza. Siendo esta más crítica en la región de occidente, sur de Francisco Morazán y norte de Choluteca. Con el paso del Huracán MITCH (1998), el país obtuvo creciente deterioro ambiental, tanto en el medio urbano como rural y un incremento de la vulnerabilidad ante desastres naturales. (Olivera, 2010)

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

De tener de referente a la comunidad como grupo meta, pasa a tener de referente al territorio concebido más allá de un espacio físico, como un espacio de relaciones e interrelaciones sociales que considera como actores claves a las municipalidades, la sociedad civil local y las instituciones con presencia en el territorio. Además contempla las articulaciones con actores nacionales del sector público y de los gremios de alcaldes y alcaldesas.

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

- **Centralización - Descentralización**

- Propuesta clara sobre cuál es el estado descentralizado que queremos.

- Generación de procesos de descentralización a mediano y largo plazo.

- Facilitación de la apropiación de los actores locales.

- Incidencia en las políticas públicas nacionales.

- **Desarrollo Local**  
 Desarrollo local produce participación y concertación para fortalecer democracia.  
 Propuesta: desarrollo local eje del desarrollo nacional.  
 Propuesta de estrategia nacional para el desarrollo local.  
 Contribuir a que el debate se abra.  
 Acompañar los procesos donde estos se están generando.
- **Participación Ciudadana**  
 Construcción de un nuevo sujeto del desarrollo local.  
 Factor de articulación y desarrollo de espacios de participación ciudadana.  
 Promover que los gobiernos locales propicien espacios de participación ciudadana. (Villacorta, 2005)

## 2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Un estudio de investigación obviamente es aquel en el que se manipulan deliberadamente las variables que en teoría y práctica son las operaciones y actividades concretas que intervienen en dicha investigación.

### 2.4.1 Variable Dependiente

La variable dependiente es aquella que puede ser modificada o que puede variar dependiendo de otras variables. Para el presente estudio, tomaremos como variable dependiente:

Y = Desarrollo del Recurso Humano de la Alcaldía de El Paraíso

### 2.4.2 Variables Independientes

- **X1**= Proceso de Mejora Continua
- **X2**= Recursos Humanos

## 2.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Es el procedimiento por el cual se pasa de variables generales a indicadores

**Tabla de Operacionalización de las Variables**

VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE	INDICADOR	PARAMETRO
<b>Proceso de Mejora Continua</b>	Es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.	Procesos que se desarrollan	Las 9 "S"
<b>Recursos Humanos</b>	Conjunto de empleados y colaboradores de una organización	Categorías	Personal Gerencial Personal Administrativo Personal de Mantenimiento

Fuente: Elaboración Propia, 2011

## **CAPITULO III**

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

#### **3.1 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO**

La investigación que se llevó a cabo en el Municipio de El Paraíso, departamento de El Paraíso es de tipo exploratorio, ya que está basada en la observación del problema actual para luego llevar a cabo un análisis con el objeto de presentar las alternativas de mejora o solución de dichos problemas, elaborando un informe descriptivo de la influencia de las variables independientes sobre otra variable dependiente.

Se llevó a cabo a través del método de la observación personal y analizando grupos focales representativos de cada aldea del Municipio de El Paraíso, así como las autoridades municipales ya que este estudio pretende recolectar información cualitativa y de manera independiente para realizar un análisis de la gestión administrativa de la alcaldía municipal.

También se utiliza como herramienta el análisis FODA, en el que participan las personas que se consideran como líderes dentro de la comunidad así como personal externo de organizaciones presentes en la comunidad, con el objetivo de ayudar a reunir información externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Municipio.

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. La presente investigación que tiene como finalidad brindar una propuesta de mejora en la gestión administrativa de la Municipalidad de El Paraíso.



## 3.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de características especificadas. Por otro lado la muestra que no es otra cosa que un subgrupo de la población. (Boliviana, 2002)

### 3.2.1 Técnicas de Muestreo

**3.2.1.1 Universo:** El universo de esta investigación está compuesto por los habitantes del Municipio de El Paraíso, con énfasis primordial en los empleados de la Alcaldía Municipal. En el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Honduras (2006) revela que en el municipio habitan 45,635 personas. Las comunidades que nos ayudaran como objeto de estudio por medio de sus alcaldes auxiliares son: Las Selvas, Dificultades, La Lodosa, Santa Cruz, la Unión, Volcancitos, Cuyali, Los Terrones, Las Flores, Las Cañas, Conchagua, Los Volcanes y Las Manos.

**3.2.1.2 Muestra:** La información que se extraerá de la población y de la municipalidad propiamente dicha, la muestra se dividirá en dos formas:

- Muestra de los habitantes del término municipal: El tipo de muestreo que se utilizara será el muestreo no probabilístico y a juicio del investigador, se solicitó a la Alcaldía la convocatoria de reunión de los empleados, para que cada uno de ello tenga la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.
- Muestra de los empleados de la municipalidad: Los empleados de la Alcaldía Municipal.

### 3.2.2 DETERMINACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LA MUESTRA

Encuestas a habitantes: De acuerdo al esquema y al objetivo de la investigación se utilizó un muestreo intencional, aplicando la siguiente forma:

Muestra cuando la población es finita

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

Donde:

n es el número de elementos de la muestra

p es la probabilidad

q es la no probabilidad

N es la población

E es el error estándar

Z es el número de desviaciones estándar

La población total para las comunidades de estudio resultó en un total de 45,635 habitantes. Para este estudio se tomara solamente personas que sean mayores de 18 años edad.

Por lo que para definir la muestra se tomó la población que es 19,167 habitantes para luego sustituirlo en la formula.

Encuesta a habitantes:

$$n = \frac{(1.96)^2(19167)(0.50)(0.50)}{(19167 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = 377 \text{ encuestas}$$

Se acordó con la coordinación del área de investigación y vinculación de la maestría la realización de 30 encuestas, utilizando un método no probabilístico a juicio del investigador.

### **3.3 METODO PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN**

El instrumento de recolección de información que se utilizó fue la encuesta y la entrevista de acuerdo con las metas de la investigación.

#### **3.3.1 Elección del Instrumento para Recolectar Información**

El Análisis de los Factores Claves del Éxito. FODA de la Municipalidad (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

Encuestas:

- A la población con personas seleccionadas por su participación a la comunidad.
- Al personal de la municipalidad sobre la aplicación del Proceso Administrativo.

#### **3.3.2 Procedimiento para Diseñar el Instrumento**

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

También se utilizó la técnica de la entrevista cuando el investigador necesitaba obtener información sobre un determinado problema mediante una conversación personal, en este caso se dialogó con la Señora Alcaldesa, empleados de la Corporación Municipal y la población en general.

### **3.3.2.1 Determinar la Información Requerida**

La encuesta aplicada a los empleados de la alcaldía requería información como ser: identificar la parte motivacional del empleado, así como preguntas relacionadas con información administrativa y relacionadas con el desempeño de sus labores dentro de la municipalidad. Las encuestas aplicadas a los habitantes de la municipalidad se realizaron preguntas relacionadas con información del desempeño de la alcaldía saber si conocía la misión, visión, estrategias y metas de la municipalidad.

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

- 1) ¿Cómo calificaría usted la labor de la Alcaldía Municipal de El Paraíso?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Siendo este un problema social se pretende ver si la alcaldía está haciendo labores positivas.

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

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

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

Se requiere la opinión de los habitantes en general para hacer ver a la alcaldía cuáles son sus debilidades y mejorarlas.

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

Se pretende conocer el valor y la responsabilidad de la población en los pagos con la comuna.

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

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

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

Conocer el grado de responsabilidad de la población hacia su comunidad.

12) ¿En general como califica la actuación de la Corporación Municipal?

Conocer la imagen que la Corporación Municipal tiene frente a la población.

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

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

- Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas: SI o NO
- Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.
- Preguntas abiertas: en el cual el encuestado puede dar su opinión de determinado tema de la municipalidad.

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

La secuencia de las preguntas está adecuada para recabar información de lo general a lo específico. Se presentan tres preguntas para conocer la eficiencia en los procesos municipales que realiza la población, tres preguntas para ver la imagen de la alcaldía frente a la población, tres preguntas para conocer el grado de responsabilidad de la población para con la Alcaldía y tres preguntas relacionadas con las recomendaciones que la población brinda a la alcaldía.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

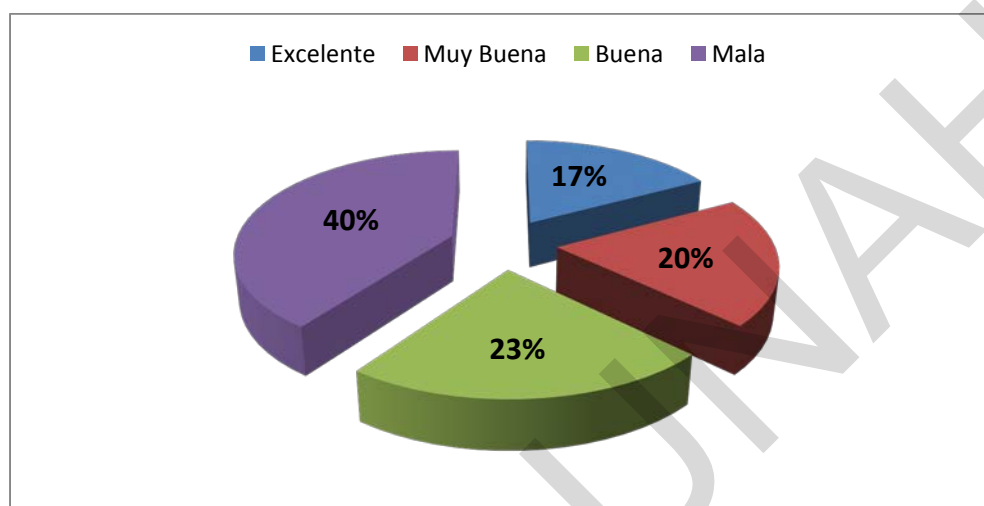
En el presente capítulo se presentan los resultados de la proyecto de investigación resultantes del Municipio de El Paraíso en el Departamento de El Paraíso. Con la finalidad de observar los instrumentos utilizados para la recolección de datos y su respectivo análisis de la Alcaldía Municipal.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS**

##### **4.2.1 Percepción de la Población sobre la Gestión Administrativa de la Municipalidad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.**

###### **Encuestas aplicadas a los Habitantes del Municipio**

A continuación se presenta la información resultante de las encuestas realizadas a los habitantes del Municipio de El Paraíso en el Departamento de El Paraíso.

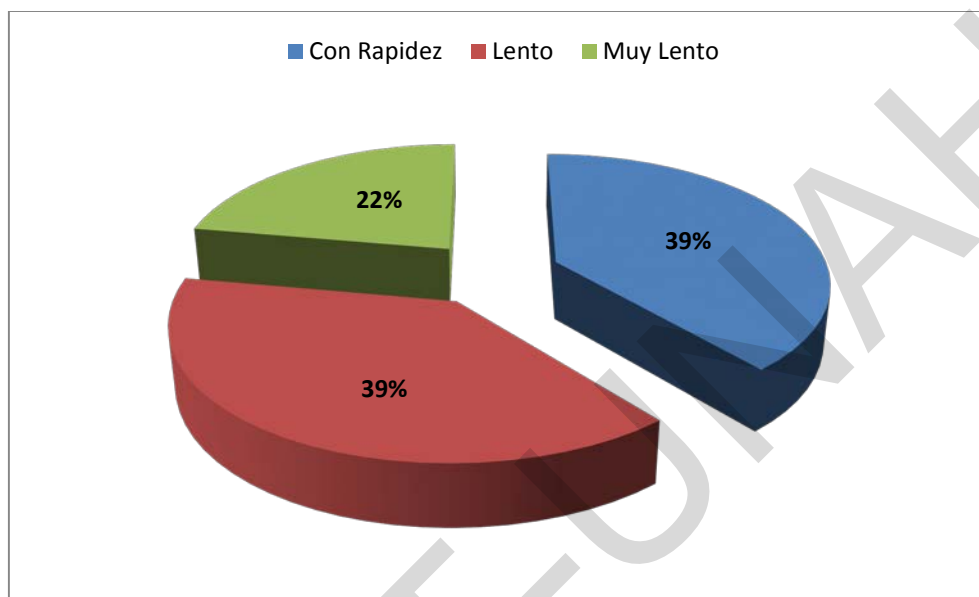
**Gráfico No. 6****Calificación de la labor de la Alcaldía Municipal**

*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.*

En referencia a la pregunta, ¿Cómo calificaría la labor de la alcaldía municipal?, se puede observar que del 100% de la población encuestada en el municipio de El Paraíso, el 17% opinan que la labor de la alcaldía es excelente, un 20% considera que es muy buena, un 23% que es buena y un 40% consideran que es mala.

**Análisis:** En términos generales los pobladores opinan que la labor de la alcaldía es aceptable, es decir que la comunidad aprueba en un 60% el desempeño de la actual corporación. Para mejorar esa percepción de la comunidad, la actual administración debería seguir mejorando en varias áreas, específicamente en la atención a la población, a los alcaldes auxiliares y sobre todo en atender las necesidades de los pobladores, tomando en cuenta las prioridades de los mismos. Se puede ver en los otros resultados que no existe una diferencia bien marcada o drástica entre los valores resultantes, lo que nos refleja que la respuesta a esta interrogante es muy objetiva en su resultado.

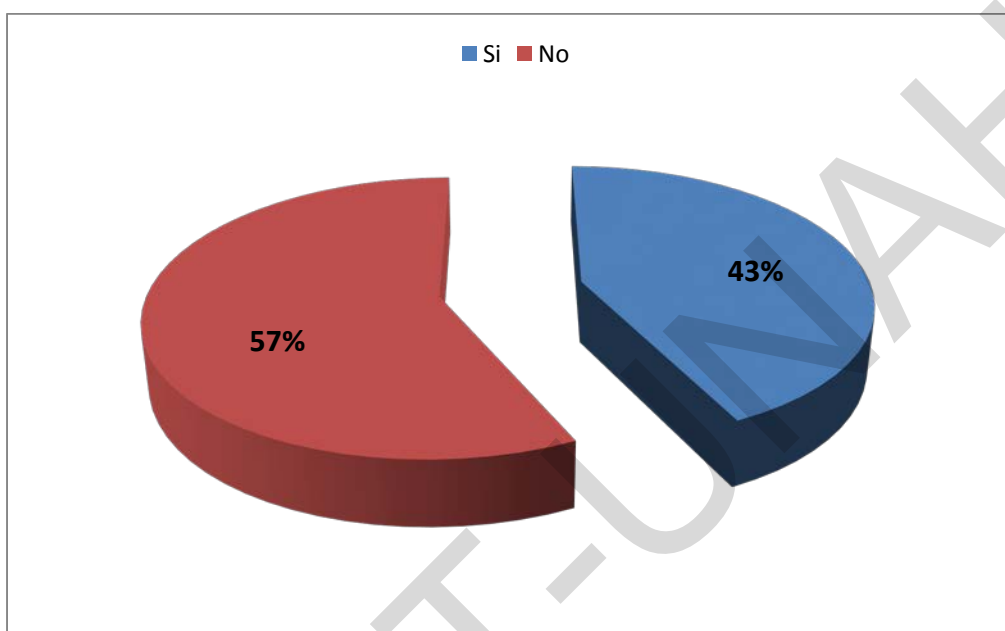


**Gráfico No. 7****Trámites en la Alcaldía Municipal**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la pregunta ¿Cómo considera usted que se realizan los tramites actualmente en la alcaldía? Observamos que un 39% de la población opina que los trámites se realizan con rapidez, otro 39% considera que se hacen con lentitud y un 22% considera que sean muy lentos.

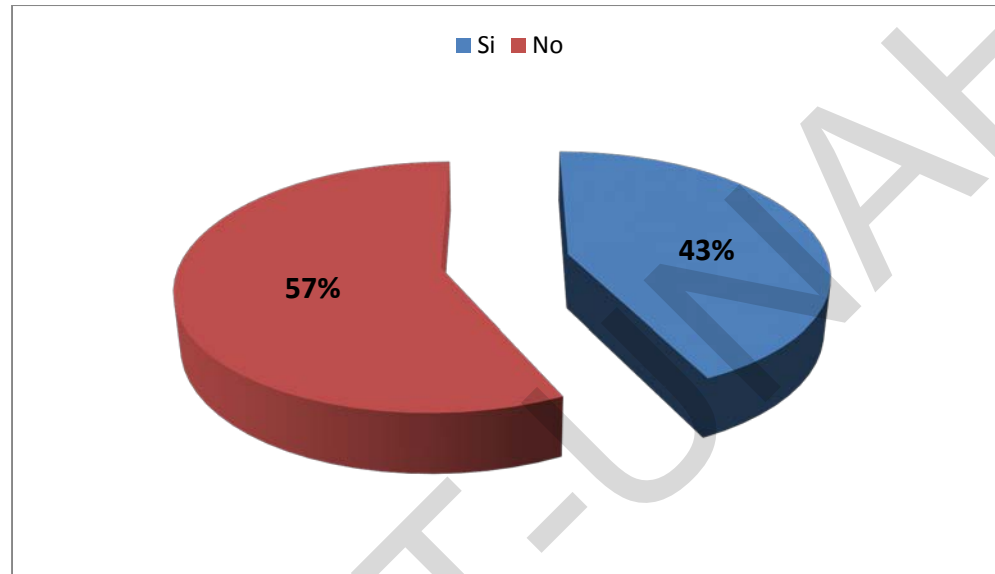
**Análisis:** Por lo tanto existe una inconformidad de parte de la población en la capacidad de respuesta de los empleados de la alcaldía para la realización de trámites, porque se debería de buscar algún mecanismo como la implementación de mejora continua para encontrar las causas y la solución a este problema.

**Gráfico No. 8****Información brindada para realización de Trámites en la Alcaldía**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la pregunta ¿Considera usted que la Alcaldía brinda suficiente información para realizar trámites en la misma?, los resultados reflejan que un 57% de los encuestado aseguran que la Alcaldía no brinda la información necesaria para realizar los trámites y el 43% dice que la Alcaldía Municipal si brinda información para la realización de los trámites municipales.

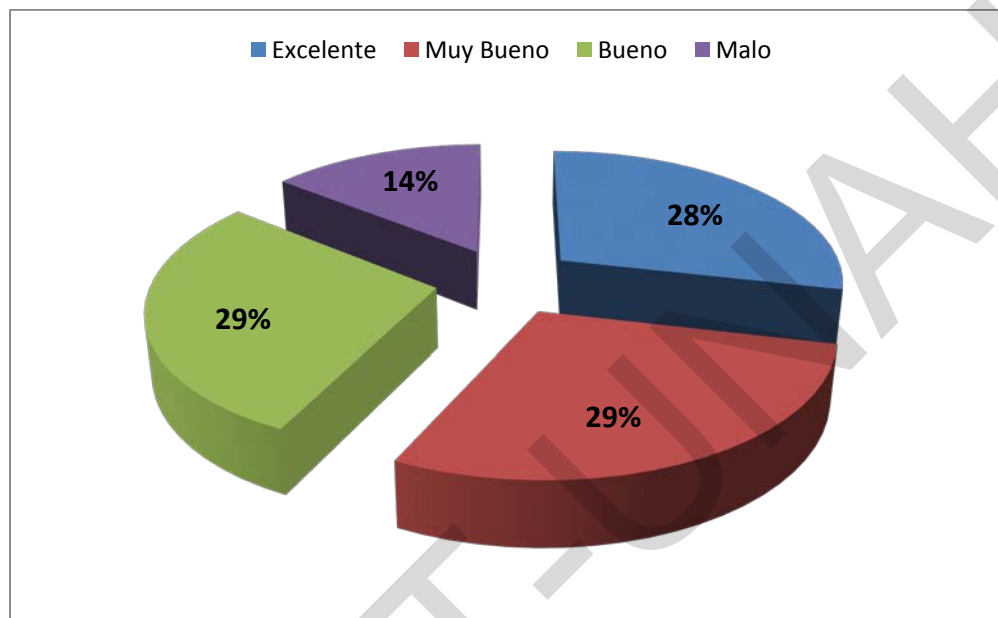
**Análisis:** Esta información es congruente con lo expuesto en la pregunta anterior, pues así como la población de El Paraíso en su mayoría dice no estar conforme con la rapidez en que se hacen sus trámites, la mayor parte de los encuestado (57%) aseguran que la Alcaldía no brinda la información necesaria para realizar los trámites, sería necesario mejorar la calidad en la atención a la población del municipio.

**Gráfico No. 9****Mejoramiento de los Procesos y Trámites que favorecen a la Comunidad**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la pregunta ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y trámites que favorecen a la comunidad?, nos refleja que el 43% de los pobladores del municipio de El Paraíso encuestados determinaron que la alcaldía está mejorando los procesos y trámites que favorezcan a la comunidad y un 57% piensa que la alcaldía no mejora los procesos y los trámites en la Alcaldía.

**Análisis:** En su mayoría los habitantes de El Paraíso no ven un mejoramiento en la administración municipal para la resolución de los diferentes procesos y trámites en favor de la comunidad, que enfrentan las comunidades y el municipio en general. Es imperante una revisión de los procesos de la Alcaldía para mejorarlos y buscarles una solución como ser: el proceso de mejora continua y calidad total.

**Gráfico No. 10****Interés de la Alcaldía por el Bienestar de la Comunidad**

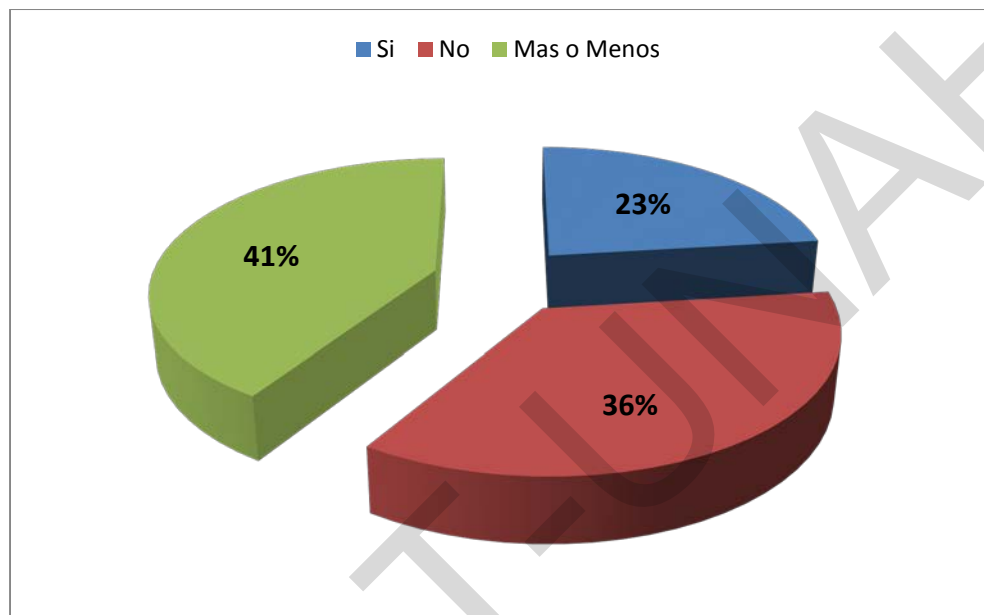
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la pregunta ¿Cómo califica usted el interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad?, podemos observar que los porcentajes son de 28% de excelente, un 29% para una opinión de Muy Bueno, otro 29% respondió que es bueno y el 14% responde que malo.

**Análisis:** Lo que significa que la Alcaldía Municipal, está haciendo una labor aceptable en cuanto a la gestión de proyectos para bienestar de la comunidad local, beneficiando de esta forma a la población en general, pero debe mejorar aún más su proyección, ya que la disconformidad de la población está en un 14% que considera no sentirse apoyada por la actual Corporación Municipal y representa un porcentaje considerable dentro de la comunidad.

Gráfico No. 11

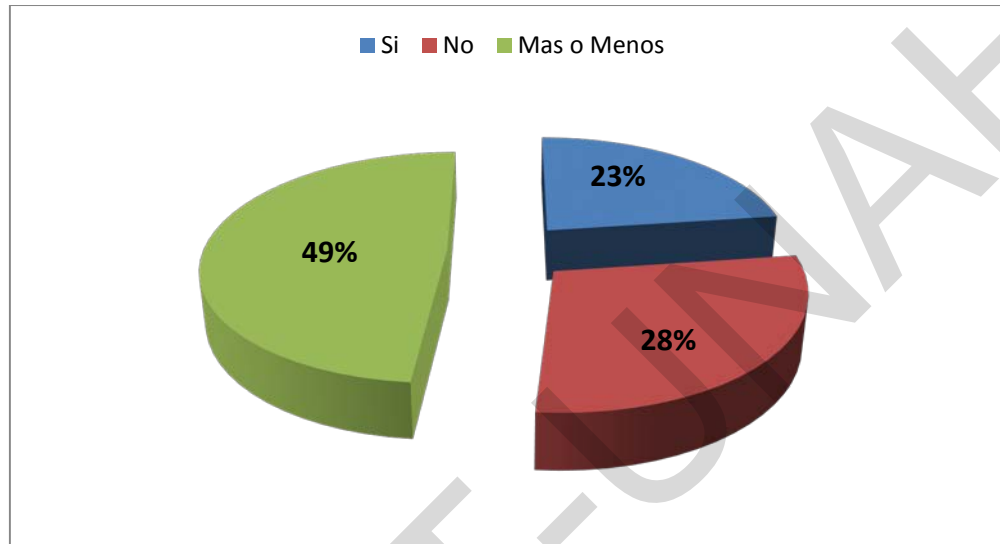
### Atención que presta la Alcaldía a las Personas Desprotegidas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Para la pregunta sobre si la Alcaldía presta atención a las personas más desprotegidas, el 36% de los encuestados considera que no le está prestando la suficiente atención, un 41% piensa que más o menos y un 23% acepta como positiva la gestión municipal sobre el tema.

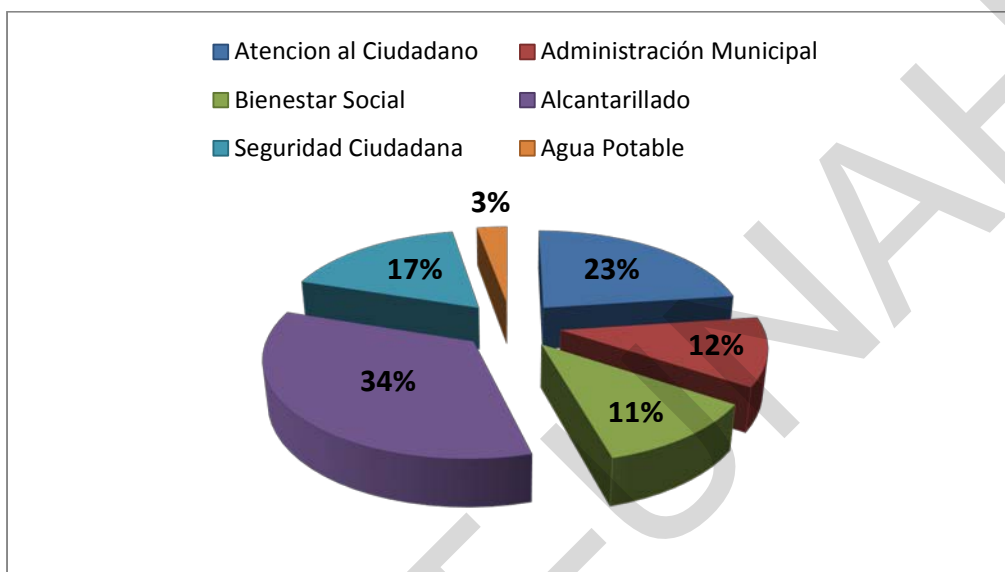
**Análisis:** según entrevista realizada a la Alcaldesa Municipal, determinó que los ingresos de la misma son menores en relación a los gastos que posee; y las necesidades de las comunidades son mayores, así que no le dan la prioridad a las personas indigentes o de escasos recursos que viven en el municipio, por lo que es de suma urgencia la puesta en marcha de políticas municipales para ayudar a estas personas de escasos recursos económicos.

**Gráfico No. 12****Accesibilidad de la Alcaldesa para atender los Problemas de la Comunidad**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la pregunta ¿Considera usted que la Señora Alcaldesa es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?, de la población consultada, el 23% determinaron que la Alcaldesa es una persona accesible para atender los problemas de las comunidades, un 49% que más o menos y un 28% considera que el alcalde no sea accesible.

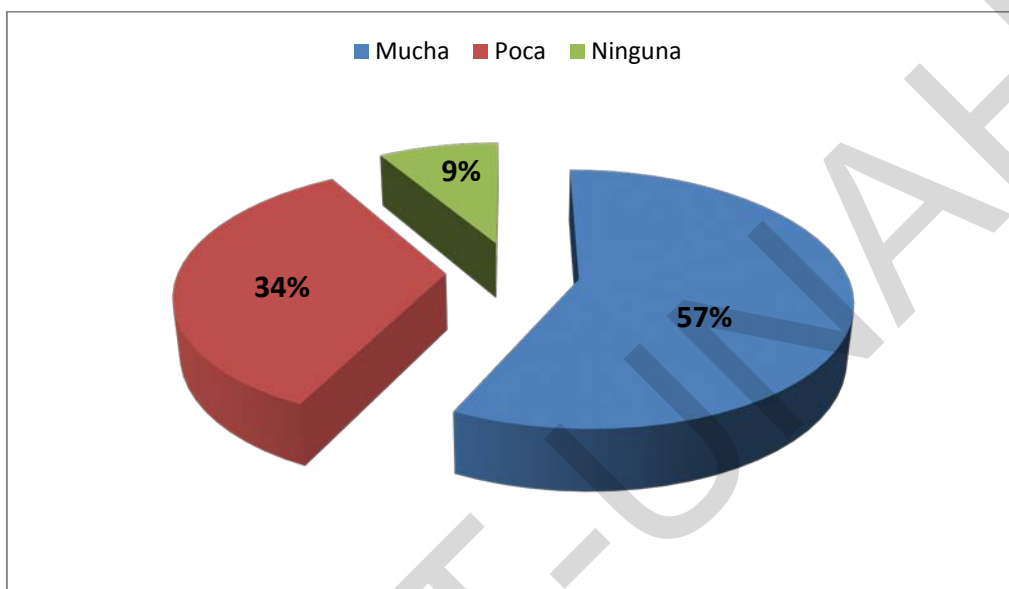
**Análisis:** En general si reunimos el porcentaje dejando por fuera los que dicen que Si, hacen un total de 77% que la población considera no tener una buena relación con el alcalde, lo que merece un tema de poner atención para que lo lograr un mejor gestión administrativa de Municipal, socializar con los diferentes entes que existen en la comunidad para poder dar a conocer su pensamiento en relación al desarrollo del Municipio.

**Gráfico No. 13****Aspectos que debe Mejorar la Alcaldía**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Según los datos obtenidos, se determinó que la Alcaldía debe mejorar en aspectos como alcantarillado (34%), atención al ciudadano (23%), seguridad ciudadana (17%), administración municipal (12%), bienestar social (11%) y en un porcentaje de 3% lo referente al agua potable.

**Análisis:** Cada uno de estos aspectos es considerado por los pobladores como prioritarios para tener un impacto favorable para el municipio de El Paraíso, los proyectos de infraestructura en el alcantarillado tienen mayor relevancia entre la población, seguido de la atención y seguridad ciudadana, se pueden solventar algunos problemas como la inseguridad uniéndose las comunidades para todos juntos hacerle frente a este problema de orden social.

**Gráfico No. 14****Importancia Asignada al Pago de Impuestos**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

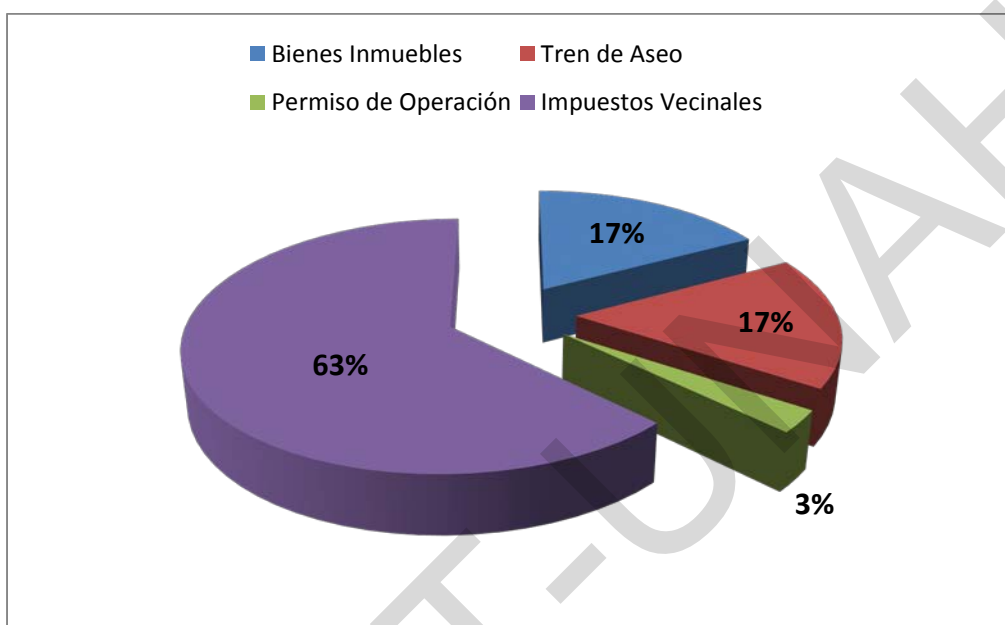
En referencia al nivel de importancia que le asignan al pago de impuestos el 57% de los encuestados le dan la importancia necesaria, contra un 9% que dijo no darle importancia, lo cual es totalmente fundamental ya que si no tenemos pagos de impuestos en una alcaldía, ésta no logra sus objetivos y por ende no podrá solucionar ninguna situación emergente que se presente a corto plazo y tampoco pagar los salarios de los empleados de la misma.

**Análisis:** La municipalidad debe darle mayor énfasis al cobro de impuestos, diseñando un plan de recaudación de impuestos y de reducción de la mora, para que pueda contar con fondos para el gasto corriente y para los diferentes proyectos que emprenda. Se puede implementar un proceso de mejora continua para mejorar los procesos de adquisición de ingresos de la Alcaldía.



Gráfico No. 15

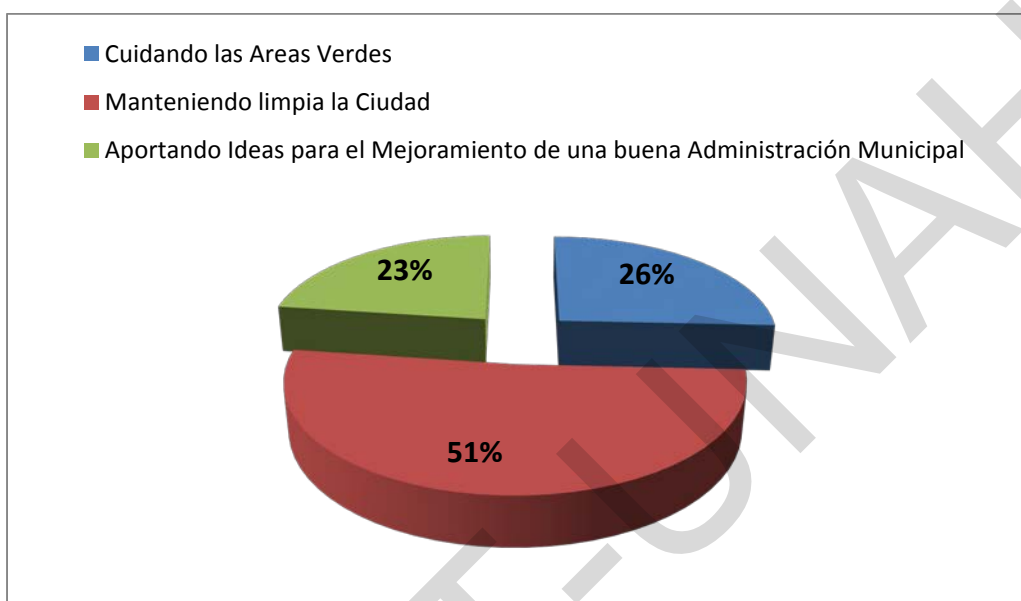
## Impuestos y Servicios Pagados a la Alcaldía



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En su mayoría la población de El Paraíso le toma importancia a la paga los Impuestos Vecinales (63%), los bienes inmuebles y tren de aseo (17%), prestándoles menos atención a los Permisos de Operación (3%). Los servicios como el de Tren de aseo y Bomberos no existen, por lo cual es que obtuvimos 0% de respuesta para cada uno.

**Análisis:** Se puede observar que los impuestos pagados son aquellos que se requieren para la obtención de trámites personales como lo es el impuesto vecinal, los demás impuestos no son de importancia relativa para la comunidad, se debe realizar una campaña de concientización de los habitantes para el pago de sus impuestos y presentar donde se invierten este dinero en favor de la comunidad de El Paraíso, esto motivaría a realizar el pago de sus impuestos.

**Gráfico No. 16****Contribución para que la Alcaldía realice una Mejor Labor**

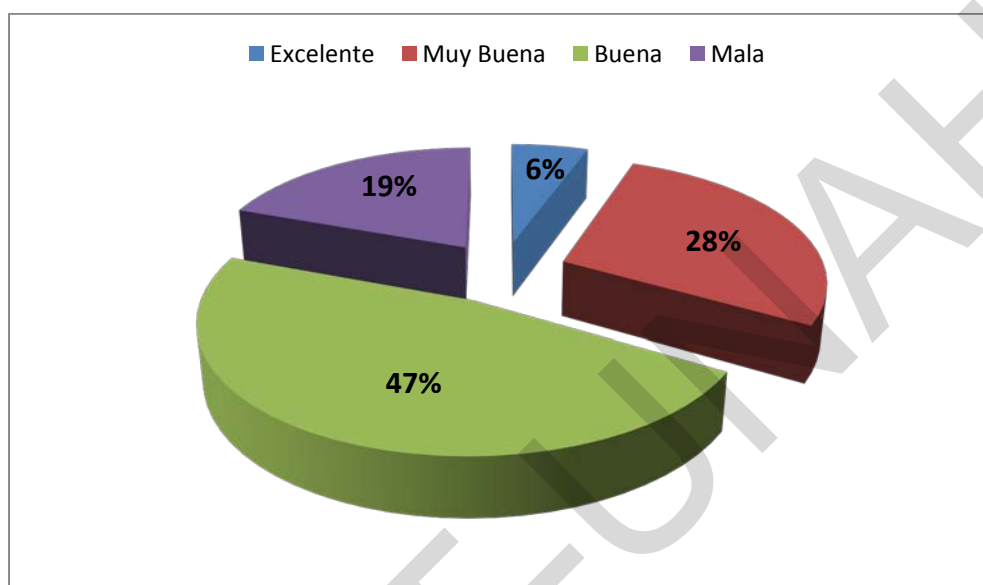
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

El 23% de los encuestados opinan que la manera de contribuir es aportando ideas para mejorar la administración de la municipalidad. En cuanto al cuidado de áreas verdes el porcentaje es de 26% y limpieza del municipio el porcentaje es lo más importante según la población, con un 51% cada uno,

**Análisis:** Podemos observar que los pobladores no están conforme con la forma en que se realiza la gestión administrativa, que desean la oportunidad para poder dar ideas a los ediles municipales, la preocupación por mantener limpio el Municipio es de vital importancia tanto para la buena imagen del mismo, como para el rescate de las buenas costumbres de los pobladores, ya que estas dos actividades fortalecerían al municipio y atraería la atención de posibles turistas.

Gráfico No. 17

## Actuación General de la Corporación Municipal



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para la población del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En la respuesta de esta última pregunta se puede observar que la Alcaldía Municipal en su actuación es buena en un 47%, muy buena en un 28%, pero 19% que se refiere a la mala actuación de la alcaldía contrasta con las persona que dicen tiene una buena actuación que es de un 6%, que es un porcentaje muy bajo.

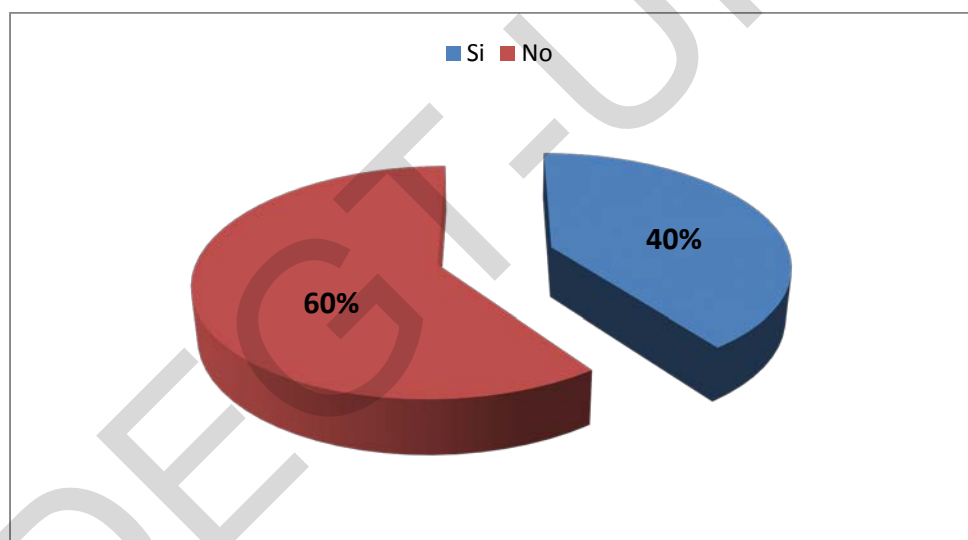
**Análisis:** Lo que nos indica que la situación de la Alcaldía a juicio de la población es aceptable, peor que se tienen que mejorar los procesos mejorar las percepción de parte de los habitantes de la comuna del municipio.

#### 4.2.2 Percepción de los empleados sobre la Gestión Administrativa de la Municipalidad de El Paraíso, Departamento de Departamento de El Paraíso.

La información que a continuación se presenta refleja los resultados de las encuestas que hicieron a los empleados de la Alcaldía.

**Gráfico No. 18**

#### **Conocimiento de la Visión y Misión de la Alcaldía**

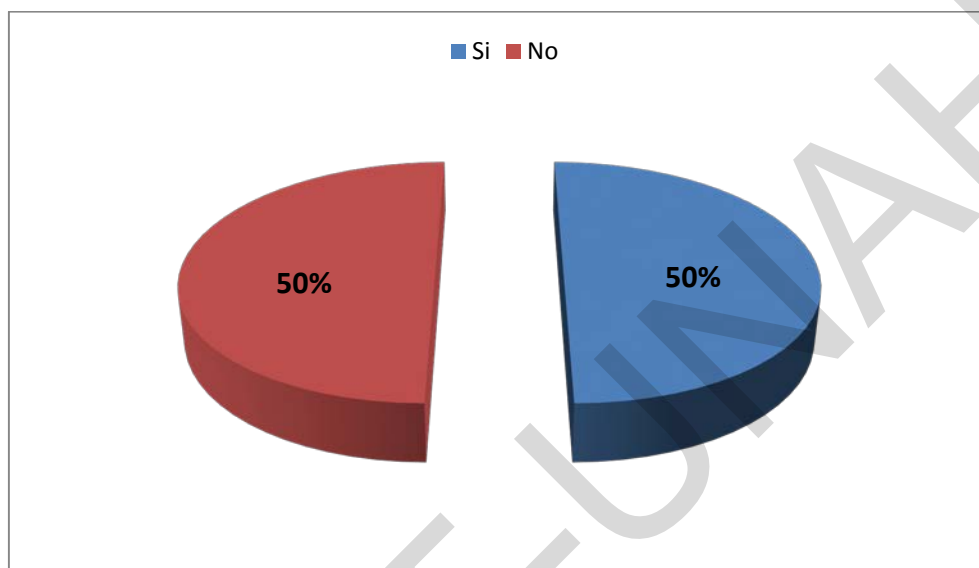


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En referencia a esta pregunta que fue realizada a los empleados de la Alcaldía el 40% de los encuestados afirman conocer la Misión y Visión de la Alcaldía, el 60% no tienen conocimiento al respecto por lo que se puede concluir que la gestión administrativa en este punto está cometiendo errores, ya que los empleados desconocen como debe caminar la Alcaldía.

**Análisis:** De tener el conocimiento por parte de los empleados de la misión y la visión representa una ventaja competitiva para el mejoramiento del proceso administrativo. Cuando todos los empleados conocen la Misión y Visión de una empresa es muy difícil que la misma no logre sus objetivos ya que al estar conscientes del rumbo de la misma, se logra una muy buena administración. Aunque el simple conocimiento de la misión y la visión no lo es todo, pero sin el compromiso verdadero de los empleados por cumplir con los enunciados de las mismas, no se logra que la municipalidad cumpla con su función eficientemente.

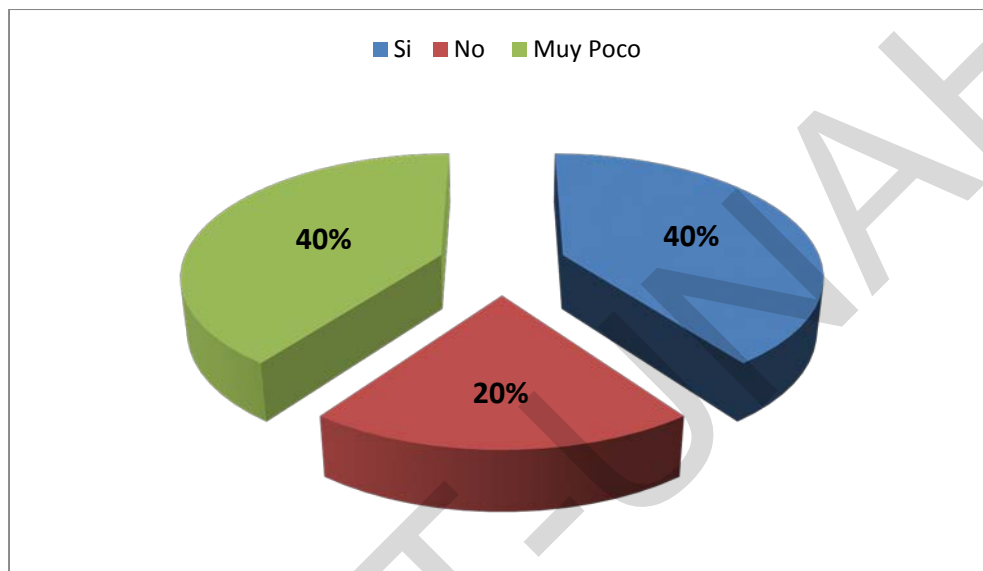
Por lo tanto, para que los empleados apliquen la misión y la visión tiene que darse una concientización y capacitación para explicarles a profundidad el propósito del porque una institución tenga misión y visión. Esto sería una oportunidad para recomendar poder aplicar el proceso de mejora continua en la Alcaldía Municipal como la solución a este problema y concientizar a lo ediles municipales para que pongan este método para mejorar la calidad en la gestión administrativa de la municipalidad, por medio de la capacitación de los empleados municipales.

**Gráfico No. 19****Participación en la Elaboración de los Planes Estratégicos**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

La mitad de los empleados dicen participar en la elaboración de planes operativos y estratégicos de la alcaldía, lo que nos brinda información necesaria para determinar que, una parte de los empleados están conscientes del rumbo que el alcalde quiere darle a la municipalidad, pero por otro lado la mitad restante dice no conocer o conocer muy poco acerca de la elaboración de dichos planes,

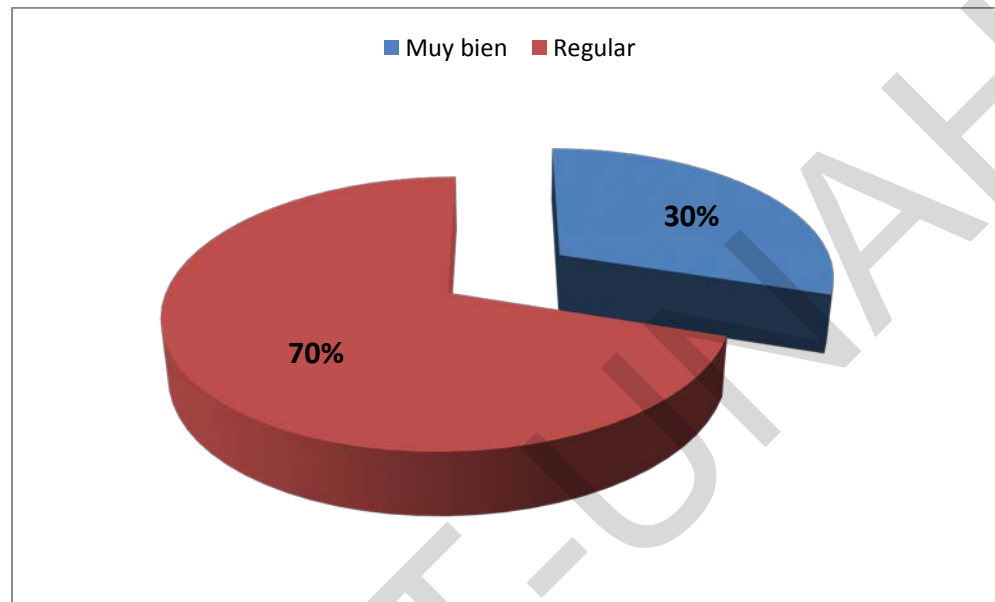
**Análisis:** los empleados no tienen las bases para efectuar un trabajo en equipo, para el cumplimiento de las metas en común y por ende se sentirían motivados si se les tomaran en cuenta y participaran en la elaboración de los mismo. Se necesita el trabajo en equipo para poder realizar un trabajo eficiente y con calidad para la comunidad.

**Gráfico No. 20****Conocimiento de las Estrategias, Metas y Objetivos de la Alcaldía**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Al ser consultados los empleados, la mayor parte de estos dijeron conocer (40%) o conocer muy poco (40%) las estrategias, metas y objetivos de la Alcaldía, lo cual es importante ya que los empleados se involucran en los proyectos que se desarrollan en el municipio, sin embargo un 20% no sabe del tema lo que es preocupante

**Análisis:** El desconocimiento de estos términos conlleva a que la municipalidad no cumpla con sus funciones a cabalidad. El que un mayor número de empleados conozcan las estrategias, metas y objetivos de la municipalidad significa que todos están trabajando en equipo por el bienestar de la población y de esta forma se lograr alcanzar dichas actividades. Se necesita la capacitación del personal y la implementación de proceso de mejora continua y calidad total en los empleados de la Alcaldía Municipal.

**Gráfico No. 21****Comunicación entre los empleados de la Alcaldía**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

En referencia a la pregunta anterior la comunicación al interior de la alcaldía, el 70% de los empleados considera que es muy buena y en su minoría (30%) considera que es regular.

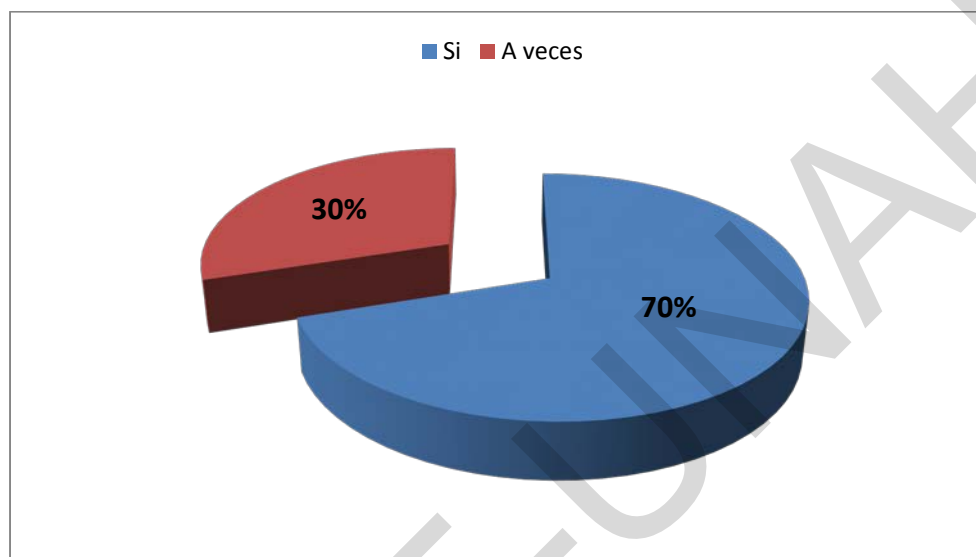
**Análisis:** Que la mayoría diga que es muy buena, es algo bastante positivo; pero no hay que descuidar esa minoría que expresa cierta inconformidad, pues significa, que al no haber una comunicación efectiva se afecta directamente al desarrollo organizacional de la municipalidad, lo que no permite alcanzar los objetivos de la misma.

Para que esta comunicación sea efectiva debe ser fluida tanto vertical como horizontalmente, al haber una mala comunicación se puede distorsionar la información, ocasionando un mal resultado de los trabajos, duplicidad de funciones y el funcionamiento de la institución resulta deficiente.



Gráfico No. 22

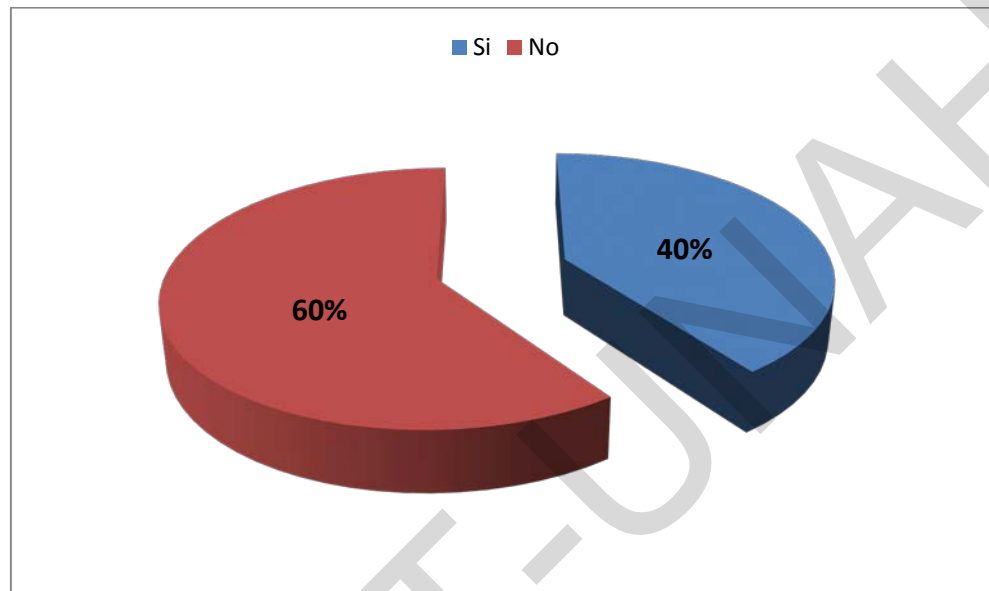
## Respeto del Orden Jerárquico dentro de la Alcaldía



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Los empleados de la alcaldía municipal de El Paraíso en un 70%, si respetan las jerarquías dentro de la alcaldía y un 30% algunas veces no se sigue la jerarquía, pero en la práctica se observaron falta de respeto a las jerarquías en la institución.

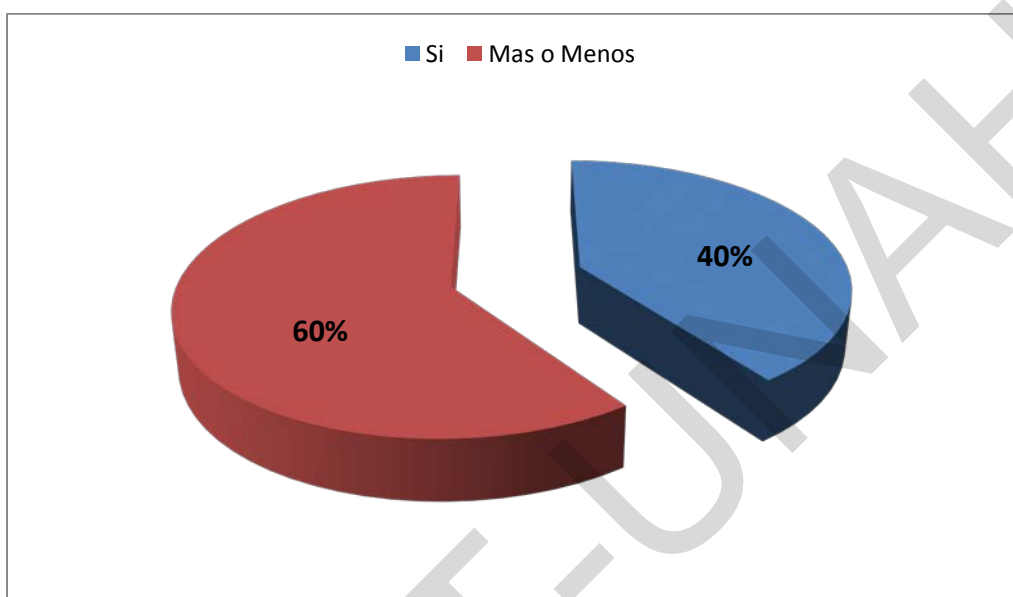
**Análisis:** Se puede observar que existe disciplina pero no siempre siguen las ordenes de los superiores, puede ser por falta de responsabilidad con el puesto de trabajo o debido a intereses personales, se puede mejorar haciendo conciencia en el personal de la importancia de su trabajo que representa una parte de un todo que es el desarrollo municipal.

**Gráfico No. 23****Dependencia Laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

El 40% de los empleados encuestados si reciben órdenes de un solo jefe, pero un 60% no reciben órdenes de un solo jefe.

**Análisis:** esto puede generar ambigüedad y falta de disciplina dentro de la Alcaldía, debido en muchas ocasiones al bipartidismo existente en la Municipalidad, se tiene que trabajar mucho con el recurso humano para hacer conciencia de que el trabajo en equipo es de vital importancia para alcanzar los estándares de eficiencia para la Alcaldía Municipal.

**Gráfico No. 24****Mantiene la Corporación Municipal la Aceptación del Pueblo**

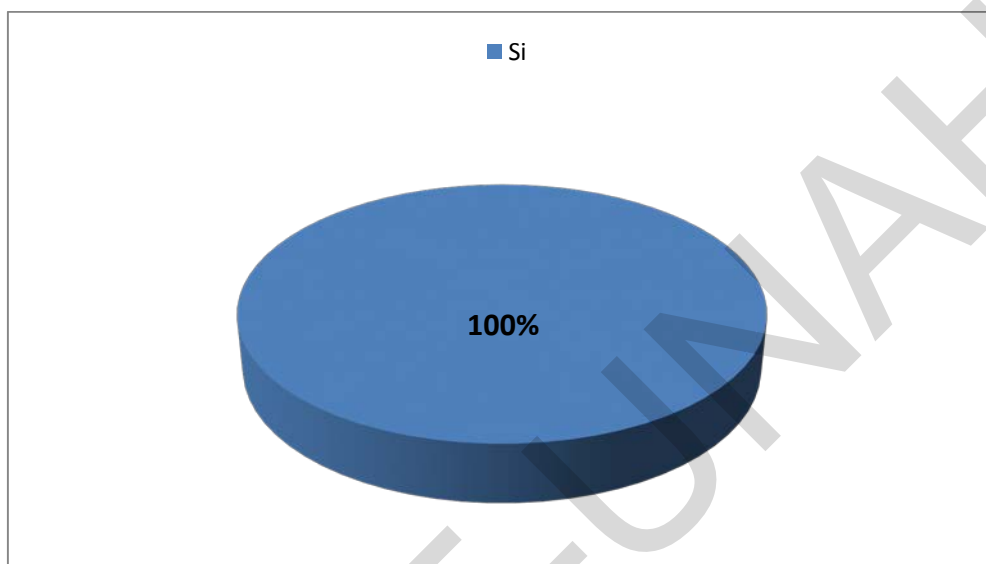
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

El 40% de los empleados de la alcaldía consideran que los jefes de la alcaldía aceptados y respetados. Esto se deriva por la buena comunicación que hay entre la Alcaldes y demás empleados de la municipalidad, como anteriormente se describió. Sin embargo un 60% que no está seguro de su aceptación y esto hay que tomarlo en cuenta debido a que puede generar ambientes no agradables para el desarrollo de las actividades del trabajo.

**Análisis:** Como recomendación para la Alcaldesa, que debe tener cuidado al escoger las personas que lo acompañaran en su gestión y que evalúe periódicamente su desempeño, así los que fallen podrá sustituirlo para el bien de su gestión y de toda la comunidad.

Gráfico No. 25

## Motivación y Deseos de laborar en la Alcaldía



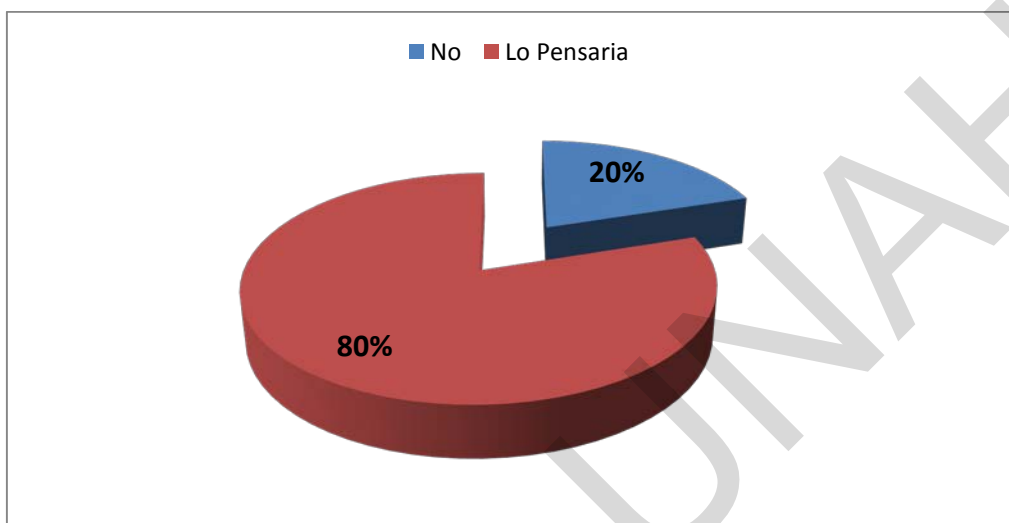
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Todos de los empleados en un 100% consideran estar motivados y deseosos de trabajar en la alcaldía.

**Análisis:** es importante conocer las causas de que los empleados deseen trabajar en la Alcaldía Municipal, un motivo puede ser que la actual Alcaldesa dio los salarios de acuerdo a Ley, que en los periodos anteriores no lo habían realizado. Pero es interesante esta pregunta para aprovecharla para generar mejores ideas para el desarrollo del recurso humano de la Alcaldía Municipal.

Gráfico No. 26

## Condiciones y Ofertas de Trabajo



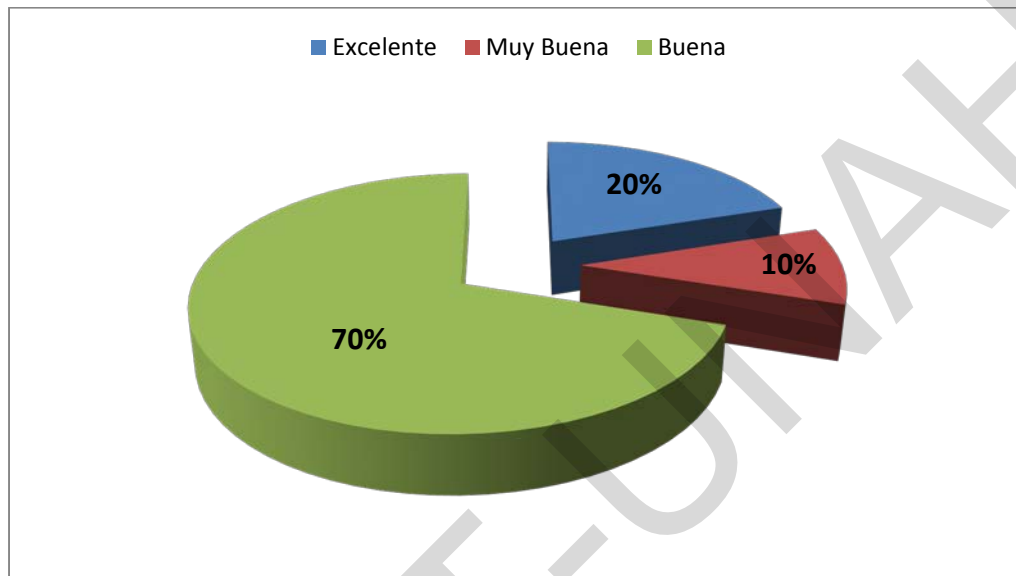
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Al consultar a los empleados sobre si le ofrecieran otro trabajo, el 80% contestó que lo pensaría o sea que no están seguros, no están muy contentos con su actual trabajo, lo que contrasta con la pregunta anterior en la cual los empleados consideran estar en un 100% motivados y deseosos de trabajar en la Alcaldía.

**Análisis:** por lo que se recomienda a la alcaldía que implemente jornadas de capacitación y motivación y ofrezca incentivos para levantar la moral de sus empleados y que pueda haber mejores resultados para el bien de la comunidad.

Gráfico No. 27

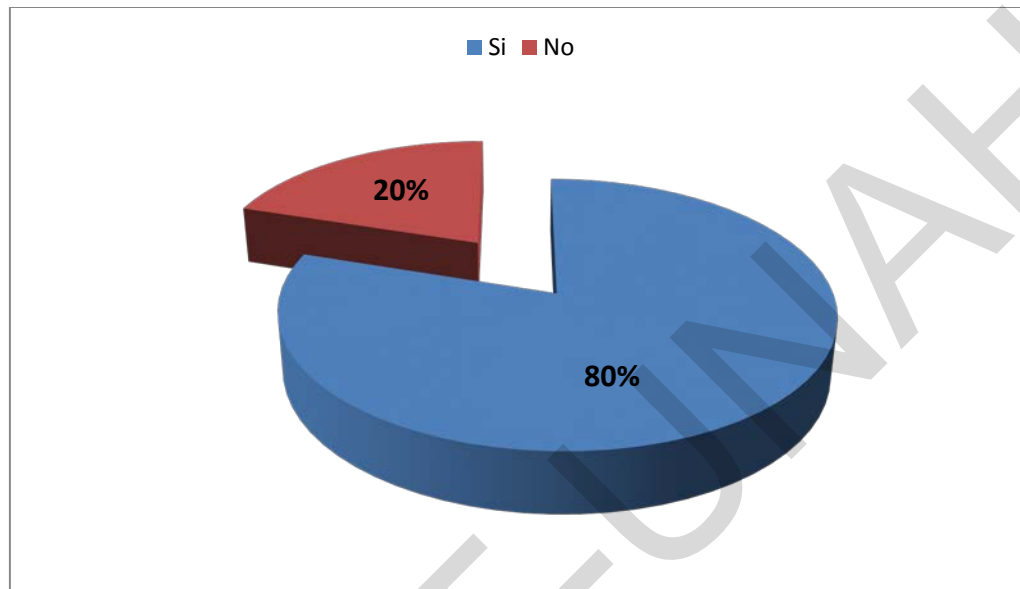
## Coordinación entre las Áreas de Trabajo en la Alcaldía



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Según la opinión de la mayoría de los empleados la coordinación entre áreas de trabajo en un 70% es buena, un 20% es excelente y un 10% es muy buena.

**Análisis:** se recomienda a la Corporación Municipal, jornadas de motivación y retroalimentación, seminarios de trabajo en equipo y acercamiento entre empleados, para mejorar esta opinión o en el mejor caso obtener una calificación excelente de parte de todos los empleados.

**Gráfico No. 28****Logros de los Objetivos Propuestos por la Alcaldía**

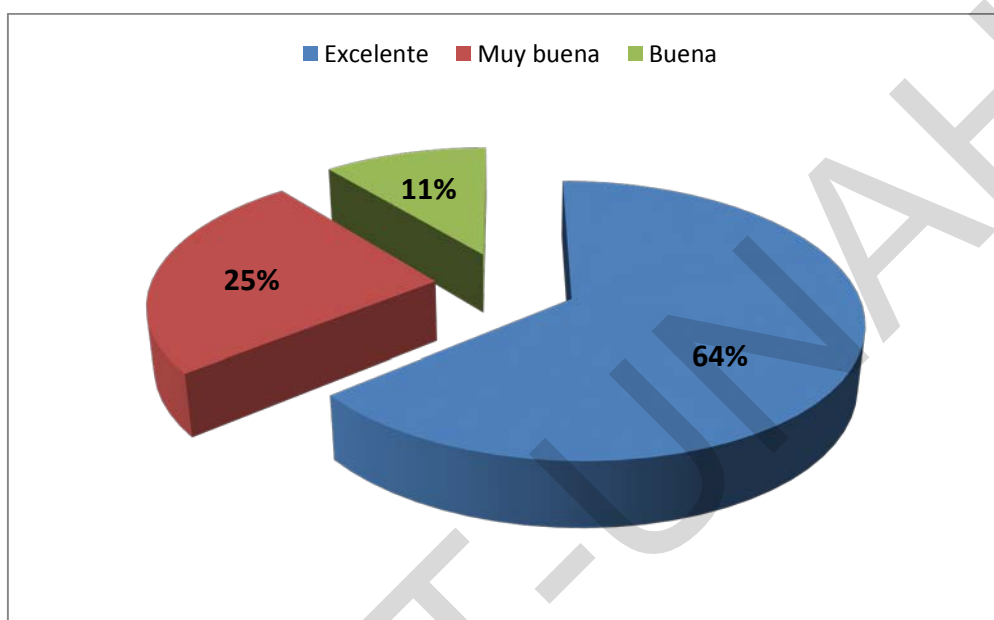
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Según el 80% de los empleados encuestados, la alcaldía está logrando sus objetivos. Esta es una percepción positiva de los empleados de la Alcaldía.

**Análisis:** según los empleados ellos tienen la percepción de que los objetivos de la Alcaldía se están alcanzando, sin embargo en las preguntas anteriores al no conocer la misión y la visión de la Alcaldía, podríamos concluir que es lo que para los empleados son los objetivos que se están cumpliendo en la gestión administrativa de la Municipalidad de El Paraíso.

Gráfico No. 29

## Actuación de la Alcaldía



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta para los empleados del Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

Los empleados de la alcaldía municipal, consideran de excelente en un 64% la actuación de la alcaldía, un 25% de muy buena y un 11% de buena, es decir que la gestión de las actuales autoridades es positiva.

**Análisis:** es de considerar que los empleados tiene una buena impresión de la gestión municipal, hay que estudiar las causas de este resultado y también las consecuencias, aprovechando esta fortaleza de la Alcaldía para llegar a mejorar el desarrollo del recurso humano.



### 4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO

A continuación se presenta el diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se obtuvo al realizar el taller con los Alcaldes Auxiliares de las Aldeas aledañas y demás fuerzas vivas del Municipio de El Paraíso.

#### 4.3.1 Factores Claves del Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permitirían a la Alcaldesa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "Factores Claves de Éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar la gestión administrativa en el largo plazo, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del municipio. (Lopez, 2002)

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. (Bachenheimer)

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.

#### **4.3.2 Análisis FODA**

El Análisis FODA constituye una herramienta para la evaluación de la Corporación Municipal, dicha evaluación permite crear una relación estrecha entre cada una de ellas y así definir estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas y debilidades. (Noa, 2006)

A través del análisis FODA se puede:

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

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

**RESULTADOS DEL ANALISIS FODA****Ambiente Interno**

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>SOBREVIVENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuentes de agua permanentes</li> <li>2. Sociedad civil organizada.</li> <li>3. Cuenta con tierras adecuadas para el cultivo y producción de granos básicos y frutas</li> <li>4. Existencia de carreteras en todo el municipio.</li> <li>5. Producción de café</li> <li>6. Tiene en existencia zonas forestales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de contaminación del agua</li> <li>2. Desempleo</li> <li>3. En las zonas rurales falta de sistemas de agua potable</li> <li>4. Baja producción agrícola</li> <li>5. Inseguridad ciudadana</li> <li>6. Degradación de las micro cuencas abastecedoras de agua</li> </ol>
<b>EFICACIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En las áreas urbanas tienen agua potable</li> <li>2. La mayor parte de la población del área urbana cuenta con energía eléctrica</li> <li>3. Cobertura de educación en tres niveles</li> <li>4. Presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales</li> <li>5. Existencia de bosques vírgenes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bipartidismo</li> <li>2. Falta de conocimientos de la Visión y Misión empleados</li> <li>3. Lentitud en los trámites municipales</li> <li>4. Alto grado de alcoholismo en el municipio.</li> <li>5. Insuficiente seguridad policial</li> <li>6. Faltan centros de salud y medicina</li> <li>7. Mala distribución de agua en el municipio</li> <li>8. Falta de apoyo de la autoridades civiles a las comunidades</li> </ol>
<b>EFICIENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de transporte en el área urbana</li> <li>2. Infraestructura para beneficios de café</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitaciones para educación infraestructura y equipo (primaria, secundaria y universitaria)</li> <li>2. No hay centros comunales en algunas comunidades</li> <li>3. No tiene capacitación para el personal de la Alcaldía</li> </ol>

## Ambiente Externo

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>SOBREVIVENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial Eco turístico en el Municipio</li> <li>2. Incentivar la producción de café orgánico</li> <li>3. Comercialización de recursos hídricos (venta de agua)</li> <li>4. Producción de energía eléctrica, mediante sistema hídrico y eólico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de servicio de agua y alcantarillado en el área rural</li> <li>2. Organización de grupos delictivos</li> <li>3. Fenómenos climáticos</li> </ol>
<b>EFICACIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesamiento de la materia prima de café</li> <li>2. Diversificación de la producción</li> <li>3. Formación de cooperativas para buscar mejores precios para la venta del café</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de control migratorio en época de cosecha de café</li> <li>2. Contaminación ambiental debido al manejo inadecuado de la basura y por aguas mieles de los beneficios de café</li> <li>3. Incendios forestales</li> <li>4. Inundaciones</li> <li>5. Desbordamiento de ríos durante el invierno</li> </ol>
<b>EFICIENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de fondos con la Municipalidad, Gobernación, SOPTRAVI, Fondo Vial y la Cooperación Internacional, en obras de infraestructura.</li> <li>2. Proyectos del FHIS.</li> <li>3. Presencia de Organizaciones no gubernamentales en el Municipio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés de la población en la participación ciudadana</li> <li>2. Asentamientos humanos en área de reserva forestal</li> </ol>

La Alcaldía Municipal de El Paraíso carece de una eficiente gestión administrativa que impide el progreso y el desarrollo del mismo y a la vez esto genera pobreza y atraso, afectando directamente el bienestar de la población.

**MATRIZ DE ANALISIS FODA****MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO, DEPARTAMENTO DE EL PARAISO**

<p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Municipalidad</b></p> <p style="text-align: center;"><b>El Paraíso</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuentes de agua permanentes</li> <li>2. Sociedad civil organizada.</li> <li>3. Cuenta con tierras adecuadas para el cultivo y producción de granos básicos y frutas</li> <li>4. Existencia de carreteras en todo el municipio.</li> <li>5. Producción de café</li> <li>6. Tiene en existencia zonas forestales</li> <li>7. Procesamiento de la materia prima de café</li> <li>8. Diversificación de la producción</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimientos de la Visión y Misión empleados</li> <li>2. Lentitud en los trámites municipales</li> <li>3. Baja producción agrícola</li> <li>4. Inseguridad ciudadana</li> <li>5. Bipartidismo</li> <li>6. No tiene capacitación para el personal de la Alcaldía</li> <li>7. Falta de pago en los bienes inmuebles</li> <li>8. Limitaciones para educación infraestructura y equipo (primaria, secundaria y universitaria)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial Eco turístico en el Municipio</li> <li>2. Potencial humano dispuesto a trabajar</li> <li>3. Comercialización de recursos hídricos (venta de agua)</li> <li>4. Producción de energía eléctrica, mediante sistema hídrico y eólico</li> <li>5. Procesamiento de la materia prima de café</li> <li>6. Diversificación de la producción</li> <li>7. Sistema Educativo completo</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar proyectos rurales turísticos (F1, O1)</li> <li>2. Promocionar el cultivo de plantas alternativas en la región (F3, O6)</li> <li>3. Creación de empresa de venta de agua potable (F8, O3)</li> <li>4. Capacitar a la comunidad en gestión de proyectos para la comunidad (F7, O2)</li> <li>5. Implementación de un Sistema de Calidad Total (F2, O7)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar a la comunidad sobre la importancia del pago de sus impuestos (D8, O2)</li> <li>2. Implementar programas de seguridad ciudadana para la comunidad (D4, O1)</li> <li>3. Concientización a los empleados para trabajar por la comunidad (D5, O2)</li> <li>4. Implementación de la Mejora Continua (D2,O2)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de servicio de agua y alcantarillado en el área rural</li> <li>2. Organización de grupos delictivos</li> <li>3. Fenómenos climáticos</li> <li>4. Falta de control migratorio en época de cosecha de café</li> <li>5. Contaminación ambiental debido al manejo inadecuado de la basura y por aguas mieles de los beneficios de café</li> <li>6. Desinterés de la población en la participación ciudadana</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar planes de contingencia en la comunidad frente a desastres naturales (F2, A5)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Concientizar a la población de evitar la contaminación ambiental (D1, A5)</p>

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSION

La Alcaldía de El Paraíso, en términos generales está realizando su labor en forma aceptable, ya que cuenta con recursos humanos y naturales suficientes para fomentar el desarrollo local. Sin embargo hay ciertas áreas que se deben mejorar, como ser la evaluación y monitoreo de la gestión administrativa y eficiencia en la prestación de servicios.

#### RECOMENDACIÓN

La Alcaldía de El Paraíso debe implementar un proceso Mejora Continua que permitan del desarrollo del recurso humano de los empleados, para lograr un mejor desempeño en las labores que se realizan frente a los pobladores del Municipio.

#### CONCLUSION

Las autoridades actuales han tomado conciencia de que los planes estratégicos no son competencia única de la Municipalidad, sino del conglomerado comunal del municipio, debiendo conocerlos, desarrollarlos en tiempo y forma no importando la administración o el partido en el poder.

#### RECOMENDACIÓN

Deben de realizar un programa de diseminación de los planes estratégico de la Municipalidad, comenzando con los empleados y luego con la población, para que todos tengan claros la visión, misión, objetivos y políticas que se deben de seguir para desarrollar el Municipio

## **CONCLUSION**

Los procedimientos internos en la Alcaldía no se realizan con la eficiencia esperada de parte de la población, son lentos, falta información para los habitantes de Municipio, la Alcaldía no tiene planes de capacitación para lograr un mejor desarrollo del recurso humano.

## **RECOMENDACIÓN**

Se debe implementar el fomento de la Calidad Total en las actividades que realiza la Alcaldía, lo mismo que un programa de capacitación en relación al tema, para agilizar los trámites municipales y motivar a los empleados.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE MEJORA CONTINÚA QUE PERMITA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO

#### 6.1 INTRODUCCION

En ésta propuesta se presenta la necesidad de un cambio en la administración de la Alcaldía de El Paraíso, normalmente se cambian aquellos sistemas o procedimiento hechos por el hombre y que necesitan ser mejorados para que funcionen adecuadamente, estos cambios los hace el hombre, por eso en ésta propuesta está enfocada al recurso más importante que tiene la sociedad: el recurso humano.

Se propone realizar un cambio en los empleados de la Alcaldía, utilizando un proceso denominado Kaizen o Mejora Continua, como medio para alcanzar niveles altos en el desarrollo humano y por ende en todas las actividades que realiza la Municipalidad de El Paraíso.

Cabe preguntarse porque se elige el Kaizen como sistema a aplicar, a lo cual cabe responder, por dos motivos fundamentales. El primero consiste en que fue el primer sistema desarrollado y aplicado ampliamente y en diversas empresas, luego de lo cual y a raíz de los efectos que ello causó, fueron imitados por los consultores y empresas occidentales. (ASESORIAS EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD, 2008)

El segundo motivo radica en la naturaleza armónica de sus contenidos y filosofía, permitiendo ésta última la incorporación de diversas técnicas que permitan enriquecer la faz práctica de sus contenidos y puestas en acción. Su filosofía basada fundamentalmente en el sentido común, es eso, sentido común en contraposición a muchas teorías voluptuosamente artificiosas y faltas de



practicidad ideadas en occidente más como una moda comercial, que como un auténtico aporte a la cultura del desarrollo del recurso humano.

Y es que la Mejora Continua no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. A diferencia de las prácticas occidentales, el Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. (Julio Yonque, 2002)

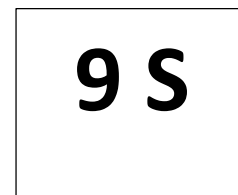
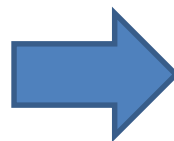
Desde hace varios años, las áreas de gestión de la seguridad industrial, higiene y salud ocupacional han venido trabajando en la manera como mejorar las condiciones del medio ambiente laboral. Especialmente enfocados a reducir los riesgos ocupacionales.

La metodología de las 9 “S” recupera parte de esos procesos, destacando la participación proactiva de los empleados en unidad con la responsabilidad organizacional y cumplir con los requisitos de seguridad y salud ocupacional.

Todos los programas y herramientas de gestión de la calidad total responden a un principio natural de supervivencia que enfrentan todas las organizaciones, y más aún en tiempos de globalización de la economía. Para muchas organizaciones de nuestro país es muy difícil emprender en estos programas si no se tienen las condiciones adecuadas de cultura empresarial. **NO SE PUEDE HACER UN BUEN TRABAJO EN CASA, SINO SE TIENE LA CASA EN ORDEN.**

Existen Nueve Principios que influyen decididamente en la calidad del ambiente de trabajo, y son:

1. CLASIFICACION.
2. ORGANIZACIÓN
3. LIMPIEZA.
4. BIENESTAR PERSONAL
5. DISCIPLINA.
6. CONSTANCIA
7. COMPROMISO
8. COORDINACION
9. ESTANDARIZACION



## 6.2 ANTECEDENTES

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño. En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. (IMAI, 1998)

El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE.

En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron "Administración Kaizen". La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia de la administración japonesa y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos. (IMAI, Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo , 1998)

Kaoru Ishikawa tuvo también una participación determinante en el movimiento de control de calidad en el Japón. Introdujo el concepto de "Control de Calidad en toda la Compañía", el proceso de auditoría para determinar si una empresa era apta para recibir el Premio Deming, los Círculos de Calidad y los Diagramas de Causa y Efecto. El legado de Deming, Juran e Ishikawa ha cruzado las fronteras y su reconocimiento mundial se hizo evidente en los años ochenta, con la transformación de Japón y su mérito de haberse convertido en una potencia económica del planeta.

## 6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### 6.3.1 Objetivo General

- Formular la implementación del proceso de mejora continua con sistema de las 9 “S” que permita el desarrollo del recurso humano en la Municipalidad de El Paraíso, Departamento de El Paraíso.

### 6.3.2 Objetivos Específicos

- Presentar un plan de capacitación para el desarrollo del recurso humano de la Municipalidad.
- Implementar el Sistema de las 9 “S” en los empleados de la Alcaldía Municipal
- Supervisar el Proceso de las 9 “S” para el desarrollo de los empleados de la Alcaldía de El Paraíso
- Evaluar la implementación de la 9 “S” en la Alcaldía Municipal

## 6.4 FILOSOFÍA MUNICIPAL

Un municipio requiere de visión o de una filosofía municipal, pues cada municipio debe preguntarse, ¿Qué queremos ser? y ¿Qué podemos ser? Es de suma importancia para el Municipio de El Paraíso cumplir con los requisitos necesarios de los planteamientos que contiene la visión, la misión, los objetivos generales y las políticas, caso contrario no puede asegurar su futuro.

La visión del municipio ha de referirse a la realidad actual y en especial a las posibilidades y potencialidades en el futuro. Para evitar la construcción de castillos en el aire, la visión municipal ha de comprender tres elementos: la fuerza histórica, las fortalezas actuales y las tendencias sociales futuristas. En fin, la visión ha de ser realizable. Además, una visión no puede surtir efecto para el futuro del desarrollo local si esta, no llega a constituir la base de acción de todos los actores locales. La visión municipal ha de ser traducida en

objetivos estratégicos para la futura política municipal que debe seguir la comunidad liderados por su representante que en este caso es la Señora Alcaldesa del municipio.

#### **6.4.1 VISIÓN 2021**

El municipio de El Paraíso en el departamento de El Paraíso alcanzará un alto nivel de desarrollo que permitirá el bienestar integral de su población en general de manera especial de la niñez, y al juventud, la mujer y de los adultos mayores.

Con el apoyo de un país amigo lograremos sistemas integrales de salud, seguridad, educación, agua potable, riego, energía eléctrica y vial, para todo el territorio municipal. Parte fundamental de la gestión municipal será el máximo y productivo aprovechamiento de los recursos humanos y naturales del municipio, el cumplimiento de la misión de la práctica de valores, la sostenibilidad ambiental y la generación de fuentes de trabajo.

La base más importante del desarrollo y de la vida cotidiana en todo el municipio estará fundamentada en la capacidad de gestión municipal, a un cambio en la aptitud, cambio en la nueva cultura producto de la práctica de la calidad total y la práctica de la mejora continua.

#### **6.4.2 MISIÓN**

La Alcaldía Municipal de El Paraíso, ubicada en el Departamento de El Paraíso, tiene como fin primordial promover y alcanzar el desarrollo integral de todo el territorio municipal y el bienestar de toda su población.

Para alcanzar su visión y el compromiso con su población se gestionará en base a la aplicación efectiva del proceso administrativo, a la práctica de los conceptos de gerencia estratégica, al cumplimiento de la ley y a la aplicación de conceptos de calidad total para alcanzar la eficacia de una administración municipal sana, que fundamentará su actuación en una plataforma de valores que comprende la honestidad, la sinceridad, el respecto a la dignidad de las personas, disciplina, bondad, calidez, espíritu de compromiso, responsabilidad, civismo, solidaridad y confraternidad.

## 6.5 POLÍTICAS

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

### Generales

- La Corporación Municipal en pleno será la responsable directa de llevar a la practica la Filosofía Municipal que comprende la Visión 2021, la Misión, las políticas y los objetivos generales; asimismo, porque sea reconocida y compartida en todo el territorio municipal, colegios, escuelas y habitantes en general a través de los líderes comunitarios.
- En la Alcaldía Municipal de El Paraíso predominará el interés general sobre los intereses particulares de los miembros de la Corporación Municipal y de los habitantes en su caso.
- La Corporación Municipal operará en el marco que establecen los principios de descentralización pero sin afectar los intereses de la nación y del departamento.
- La Corporación Municipal operará permanentemente bajo criterios de autosuficiencia, para lo cual deberá contar con una estructura orgánica

capaz de procurar el desarrollo y de generar sus propios recursos financieros.

- Para efectos de apoyo a la gestión y el desarrollo municipal, la corporación mantendrá una junta local en cada aldea, la cual será presidida por los alcaldes auxiliares.
- Será compromiso permanente de La Corporación Municipal generar oportunidades y apoyo real a la micro y pequeña empresa en todo el territorio municipal.
- Será responsabilidad de la Corporación Municipal crear un método para hacer funcionar el sistema de salud municipal con énfasis en la prevención.
- La Corporación Municipal velará de manera especial por la conservación y recuperación de las tradiciones y valores ancestrales como una riqueza propia del municipio y de la nación, y velará por evitar la inculturación que afecte la calidad humana de la juventud.
- Para efectos de administración municipal deberá desarrollarse la voluntad inquebrantable de lograr los objetivos y metas establecidas en los planes operativos y estratégicos como medio para alcanzar la mejora progresiva.
- Dentro del territorio municipal se determinarán los mecanismos apropiados de prevención para proteger la vida humana en todas sus formas.
- Como medio para la protección de la niñez. La Corporación Municipal emitirá las medidas que se consideren necesarios contra la paternidad irresponsable y velará continuamente porque estas situaciones no se den en el territorio municipal.
- Para efectos de la planeación y de diagnóstico la corporación municipal utilizará como herramienta principal la aplicación del FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBEILIDADES Y AMENAZAS) con la participación de líderes representativos del municipio y de manera especial en los alcaldes auxiliares.
- Como una modalidad de apoyo al desarrollo y a la gestión del municipio deberá apoyarse y fomentarse la creación y operación de la asociación de alcaldes auxiliares, la cual funcionará como garantía de la transparencia, de

la aplicación de valores y del cumplimiento de las políticas en todo el término municipal.

- La corporación en pleno apoyará la creación y las gestiones de la Unidad Municipal de Desarrollo y Cooperación Externa.
- Ningún organismo internacional, ONG u OPD podrá operar en el municipio si no contribuye directa y sanamente para el progreso de los habitantes del municipio y si no compagina con la estrategia de desarrollo del mismo.
- No podrá permitirse en el territorio municipal ninguna actividad de ningún tipo que contamine el ambiente en detrimento de la salud de los pobladores.
- La Corporación Municipal creará las condiciones que permitan obtener los apoyos y asistencias nacionales e internacionales para crear la autosuficiencia financiera y económica que genere su propio desarrollo.
- La Corporación Municipal promoverá la participación de los adultos mayores en calidad de consejeros especiales.

### **Recursos Humanos**

- La Corporación Municipal de EL Paraíso velará de manera estricta por la mejora progresiva de la educación en todo el territorio municipal.
- La Corporación Municipal mantendrá programas que tiendan a elevar la calidad humana y la protección a niños y adolescentes, mujeres y adultos mayores.
- La Corporación Municipal actuará siempre en un marco de legalidad y de valores, lo cual deberá observarse en la práctica diaria y en la total administración del municipio.
- Será responsabilidad de los líderes o jefes de la Corporación Municipal desarrollar el espíritu de compromiso en todo los habitantes del término municipal.

- Las autoridades municipales como responsables de la aplicación de los valores en todo el término municipal deberán constituirse en ejemplo en la aplicación y vivencia de los mismos.
- Será función permanente de la Corporación Municipal velar por la aplicación del concepto de sistemas con el resto de municipios de su Departamento, fundamentados en la confraternidad y la solidaridad.
- En forma permanente y continua la Corporación Municipal dispondrá sobre el mejor uso y aprovechamiento de los recursos humanos y siempre anteponiendo los intereses, la salud y el bienestar de la población.
- Los programas que se generen para el desarrollo municipal deberán contemplar todo el territorio municipal sin excluir por ningún motivo a ninguna aldea o caserío.

## 6.6 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA 9 “S”

### **La importancia de un medio ambiente laboral de calidad en el trabajo.**

Las empresas de calidad mundial dependen de la calidad del ambiente de trabajo que logran crear. Los aspectos fundamentales que se manejan en estas, tienen que ver con algo sencillo y que hace que sus empleados se sientan felices. ¿Cómo lo logran?

1. Crean una atmosfera íntima y agradable.
2. Proporcionan seguridad para todos.
3. Mantienen la limpieza como algo inherente de la seguridad.
4. Se preparan para lo peor, practican la prevención.

Estos principios tienen relación directa con los aspectos técnicos de producción y prestación de servicios. Ya puede usted imaginarse que es lo que pasa en un ambiente donde reina el desorden, la suciedad y las condiciones físicas y psicológicas adversas.

La metodología de las 9 “S” es una respuesta a la necesidad urgente de desarrollar planes de mejoramiento del medioambiente laboral que integra



nueve conceptos, en torno a los cuales la empresa y los trabajadores son capaces de conseguir las condiciones de calidad para producir con calidad bienes y servicios.

### El significado de las 9 “S”

Es responsabilidad de los directivos y de los trabajadores organizar, mantener y mejorar de manera permanente los lugares de trabajo como una estrategia para conseguir los índices de calidad y productividad

Influyen	ESPAÑOL	JAPONES		Que hacer
Con las cosas. Comience en su sitio de trabajo	Clasificación	Seiri	1	Mantenga solo lo necesario
	Organización	Seiton	2	Mantenga todo en orden
	limpieza	Seiso	3	Mantenga todo limpio
Con usted mismo. ¿Cómo está usted?	Bienestar personal	Seiketsu	4	Cuide su salud física y mental
	Disciplina	Shitsuke	5	Mantenga un comportamiento confiable
	Constancia	Shikari	6	Persista en los buenos hábitos
	Compromiso	Shitsunkoku	7	Cumpla hasta el final con todas las tareas
En la empresa. No lo haga solo	Coordinación.	Seishoo	8	Trabaje en equipo con sus compañeros
	Estandarización	Seido	9	Unifique a través de normas

LA CALIDAD COMIENZA POR CASA. EN NUESTRO SITIO DE TRABAJO. NO LO OLVIDE NUNCA. NO IMPORTAN MUCHO LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD SI NO LO PRACTICAMOS EN NOSOSTROS.

## ¿Qué son las 9 “S”?

Son una metodología que pone énfasis en ciertos comportamientos de las personas que permiten tener un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable. Las 9 “S” buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología. Estos principios son simples, claros y sumamente efectivos.

Estas 9´S también tienen una visión holística, pues consideran tres grandes apartados que son claves para el desempeño de excelencia:

- El lugar de trabajo y las cosas que lo conforman,
- La persona
- La organización

	ESPAÑOL	JAPONES	
CON LAS COSAS	CLASIFICACION ORGANIZACIÓN LIMPIEZA	SEIRI SEITON SEISO	<i>Comience en su sitio de trabajo</i> 1. Mantenga sólo lo necesario 2. Mantenga todo en orden 3. Mantenga todo limpio
CON USTED MISMO	BIENESTAR PERSONAL DISCIPLINA CONSTANCIA COMPROMISO	SEIKETSU SHITSUKE SHIKARI SHIRUKOKU	<i>Y ahora...¿Cómo está usted?</i> 4. Cuide su salud física y mental 5. Mantenga un comportamiento confiable 6. Persevere en los buenos hábitos 7. Vaya hasta el final en las tareas
CON LA EMPRESA	COORDINACION ESTANDARIZACIÓN	SEISHOO SEIDO	<i>Pero...¡no lo haga solo!</i> 8. Actúe en equipo con sus compañeros 9. Unifique a través de normas

## CLASIFICACION

**Clasificar es separar u ordenar por clases, tipos y tamaños, categorías o frecuencias de uso**

Para 9 “S”, clasificar consiste en separar, en su puesto o área de trabajo, aquellas cosas que sirven de las que no sirven, lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo, y eliminar lo que no le sirve, lo innecesario, lo excesivo. Todo esto provoca problemas como productos que rebasaron el límite de caducidad, exceso de inventarios, lo que implica un costo muy alto para la empresa y para los trabajadores<sup>2</sup>.

Clasificar los elementos con los que trabaja trae grandes beneficios, como los siguientes:

- Se pueden volver a utilizarlos lugares que se despejan.
- Se elimina el exceso de herramientas, gavetas, estantes.
- Se descartan los elementos obsoletos, controlando así su tiempo de vida útil.
- Se pueden usar otros componentes a tiempo.
- Se elimina el exceso de tiempo en inventarios.
- Se evita el almacenamiento excesivo y los movimientos de personal
- Se elimina el despilfarro.

Clasificar y seleccionar no parece tan sencillo como parece. Es necesario tener criterios de selección y clasificación, los cuales se pueden establecer en términos de categorías en las que el artículo en cuestión pueda estar.

Con base en criterios como estos, se procede a la eliminación de los artículos que no sean útiles o innecesarios para el trabajo. Si por alguna razón válida no es posible deshacerse de algunos de ellos (falta de presupuesto para

<sup>2</sup> La filosofía del Just in Time JIT, es muy apropiada para resolver problemas de inventarios, al igual que la aplicación de la Teoría de las Restricciones.

reemplazarlos, como el caso de equipo obsoleto), es conveniente establecer grados y decidir con respecto a ellos.

Otro criterio toma como punto de partida el tiempo: por ejemplo

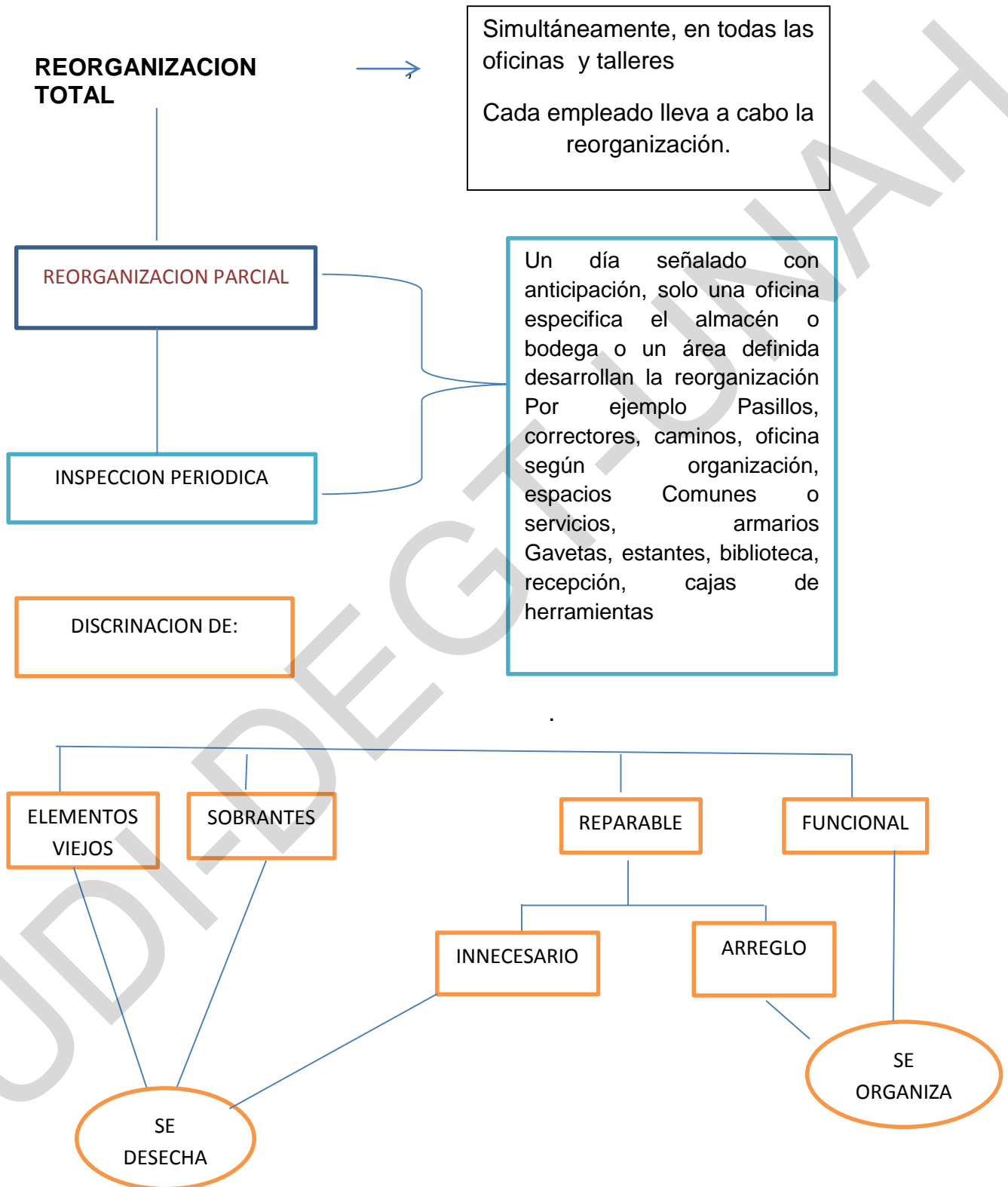
- Se puede eliminar la documentación que tenga más de 5 años, salvo lo que pueda servir para estadísticas, graficas, teniendo la precaución de conservar la información de la manera más sintetizada posible, ya sea en diskettes o en otra forma de almacenamiento condensado.
- Es posible deshacerse de elementos que no se han utilizado en 2 años o de lo que se tenga seguridad que no se va a utilizar en los siguientes 3 años , quizás el costo o la incomodidad de tener algo almacenado sea más alto que volverlo a adquirir en el momento en que se necesite. Inclusive, pueden existir artículos de uso en buenas condiciones, pero innecesarios, por lo que sería conveniente deshacerse de ellos.

También es importante determinar el destino final de todas las cosas que se retiren del entorno laboral: entregarlas a algunas instituciones de servicio social, o bien venderlas para obtener cierta remuneración por ellas (ejemplos: papel, metales, vidrio, muebles, plásticos).

En síntesis, un procedimiento sencillo para clasificar elementos es el siguiente:

<b>a.- Identifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se usa a cada momento</li> <li>• Si se usa todos los días</li> <li>• Si se usa todas las semanas</li> </ul>	Ubíquelo en la oficina, sobre el banco de trabajo o cerca de las máquinas
<b>b.- Identifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se usa una vez al mes</li> <li>• Si se usa cada tres meses</li> <li>• Si se usa solo esporádicamente</li> </ul>	Colóquelo cerca del lugar de trabajo
<b>c.- Identifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo aquello que no es necesario</li> </ul>	Elimínelo

Finalmente, para emprender una tarea de clasificación de elementos de la Alcaldía, de una manera sistemática, se sugiere lo siguiente.



**Recuerde siempre:**

- Cuando más se reduzca el espacio ocupado, habrá más comodidad, facilidad para limpiar y ordenar el área y ello incidirá positivamente en nuestro bienestar.
- Los artículos desechados nunca deben dañar el medio ambiente.
- No olvide que esta tierra es NUESTRO LUGAR DE RESIDENCIA.

El concepto que hemos visto es importante como teoría, pero solo se puede percibir en toda su dimensión si lo vive a diario. Se recomienda que de ahora en adelante, estudie cada uno de los conceptos y lo aplique en su vida diaria, en nuestro caso, en su trabajo.

Si logra hacer un análisis objetivo sobre cual es la situación actual en su sitio de trabajo y se propone de manera concreta formas de mejorar, estamos seguros de que su ambiente de trabajo cada día será mejor.

**ORGANIZACIÓN**

Ordenar un conjunto de objetos, partes, elementos, accesorios, dispositivos, papeles, etc, etc., bajo un principio racional o arreglo que reponda a una metodología de ordenamiento de partes.

Para esta metodología, organizar es tener una disposición y ubicación de cualquier elemento de tal forma que esté listo para que pueda ser utilizado por cualquier persona en cualquier momento. Pero casi siempre esto no se cumple. A lo mejor las cosas si están, pero nadie sabe donde y peor como encontrarlas. Ahora, luego de haber clasificado las cosas será necesario que usted las organice o sistematice.

Es posible que la Alcaldía ya tenga algunos estándares, instructivos, hasta es posible que los procedimientos sobre la organización de herramientas,

documentos, instrucciones de ubicación de materia prima, producto terminado y otros.

Pero si no los tiene le recomendamos algunos ejemplos:

- Ordenar los artículos mediante claves alfanuméricas.
- Determinar los lugares de almacenamiento por periodos de utilización; lo que se usa diariamente, semanalmente, mensual y anual.
- Por características: tamaño, color, funcionamiento, área, máquina, etc.
- También puede combinar algunos métodos.

En general, un sencillo procedimiento para organizar es el siguiente:

- Defina una nomenclatura para cada clase de los elementos.
- Decida sitios de ubicación: cada cosa en su lugar.
- Decida cómo va a guardar, teniendo en cuenta lo siguiente:
  - Fácil de guardar.
  - Fácil de identificar dónde está.
  - Fácil de sacar.
  - Lo que está primero es lo que primero sale.
  - Fácil de reponer.
  - Fácil de volver a su ubicación original.

Una recomendación importante al organizar es cumplir con el concepto de que “un elemento es lo mejor”.

- Una herramienta, un formato, una máquina, un archivo.
- Una hora de reunión, una hora de conferencia.
- Un día de actividad, un día de reuniones para negociar.
- Una hoja de papel de copia.
- Una hoja del documento original.

Finalmente, tenga en cuenta lo siguiente: sistematizar no es sólo el acto de establecer estándares; es necesario actuar permanentemente de conformidad con ello y de esta manera, hacer de los cambios positivos, una realidad constante.

## LIMPIEZA

Limpiar es el acto de quitar lo sucio de algo

En las 9 “S”, este concepto se refiere a eliminar manchas, mugre, grasa, polvo, desperdicios, etc., de pasillos, talleres de trabajo, oficinas, almacenes, escritorios o bancos de trabajo, sillas, bibliotecas, estantes, ventanas, puertas, equipo, herramientas y demás elementos del sitio de trabajo; y mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

Una interpretación más ambiciosa se refiere no sólo a eliminar polvo y suciedad, sino a lograr que los operarios apoyen las tareas de mantenimiento específico de maquinaria, insumos, herramientas o instrumentos, con una programación acorde con la mayores exigencias de operación, de tal manera que puedan eliminar desperdicios, sobrecargas irrazonables y problemas de variación que se hayan observado en sus talleres.

Es importante considerar que trabajar en un sitio sucio y desordenado, además de ser desagradable es peligroso. Atenta contar la seguridad física y mental de los trabajadores e incide en la calidad del producto.

- Una oficina cuyos escritorios estén llenos de polvo, colillas, papeles, latas, sus cortinas rotas y sucias, los elementos de trabajo en mal estado u oxidados, los pisos sin barrer, desalienta para el trabajo a quienes permanecen en ella y producen una pésima impresión en quienes la visitan.

La limpieza general de las instalaciones de trabajo es responsabilidad de la empresa, pero gran parte del éxito en estos aspectos reposa sobre la actitud de los empleados: si cada quien se ocupa de mantener limpio su puesto de trabajo, la suma del esfuerzo de todos, más el cumplimiento de los deberes del departamento de aseo, lograrán un ambiente higiénico y agradable para laborar.



Un procedimiento para efectuar una “Operación Limpieza” es el siguiente:

- Saque polvo y suciedad de los sitios de trabajo: pisos, paredes, techos, ventanas, cajones, estantes y maquinaria que use durante las operaciones diarias.
- Asee el taller y el equipo después de su uso.
- Limpie con un trapo cualquier suciedad en las herramientas instrumentos o aparatos, antes y después de su uso y verifique su funcionalidad.
- Si durante el proceso de limpieza encuentra cualquier desorden o desarreglo anormal o condiciones indeseables, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas para evitar su recurrencia.
- Establezca su propio programa de limpieza, diario y periódico, con un cuadro de tareas para cada lugar específico.

En consecuencia, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Limpiar lo que se va a utilizar antes de empezar a trabajar.
- Antes de salir, dejar todo tan ordenado y limpio como se quiere encontrar el día siguiente: tirar desperdicios como colillas de cigarros, envases, papeles; retirar lo innecesario del puesto de trabajo para facilitar la limpieza general; colocar cada cosa en su sitio.
- Utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar desperdicios, envases, colillas, etc.
- Hacer de los puntos anteriores un hábito: limpieza en nuestro propio sitio de trabajo, en la maquinaria o equipo que se esté utilizando, en nuestro departamento o sección y en nuestra empresa.

Si nuestra casa no está limpia, seguramente no nos va a gustar estar en ella.

## BIENESTAR PERSONAL

**El bienestar personal es el estado en el que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la “limpieza” mental y física en cada empleado, medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin contaminación**

En el contexto de las 9 “S”, el bienestar personal no requiere de un procedimiento especial, sino que más bien es el resultado de aplicar los conceptos anteriores, que si se desarrollan de manera adecuada, conducen a gozar de un “ambiente saludable” y cómodo para quienes laboran en él.

Como se puede deducir, el bienestar de las personas hace referencia tanto a la salud física y mental de cada trabajador, como a las facilidades que se le brinden o servicios de que dispongan para desarrollar sus trabajo de una manera confortable.

Una persona enferma o cansada no puede trabajar; en ocasiones la presentación personal es inadecuada para realizar el trabajo o impropia para ello; otras veces, preocupaciones personales o conflictos en el trabajo impiden la concentración que requiere el trabajo... hay numerosos factores personales que provocan “malestar” en las personas.

Por otra parte, sitios de trabajo “malsanos” no contribuyen a la buena salud de quienes laboran en él: no hay indicaciones de seguridad; hay charcos de agua o aceite, instalaciones defectuosas, máquinas o equipos en mal estado, que puedan causar accidentes; elementos de trabajo sucios, rotos o mal aseados, propicios para diseminar infecciones o producir cortaduras; existe desaseo, malos olores, exceso de ruido, ventilación defectuosa, poca luz, cafeterías, restaurantes y baños en mal estado, desaseados o mal utilizados, en fin, un ambiente insalubre.

Por consiguiente, desarrollar las acciones propuestas antes para clasificar organizar y mantener limpios los puestos de trabajo, se puede hacer aún mejor el ambiente de trabajo:

En primer lugar, con algunos aspectos orientados hacia las condiciones de los empleados:

- Recordar permanentemente la importancia de mantener mente sana y cuerpo sano.
- Insistir en la necesidad de vestir con ropa limpia y apropiada y de cumplir con las normas de seguridad.
- Mantener excelentes condiciones de higiene en los servicios sanitarios de los empleados, como cafeterías, restaurantes, refrigerios o comidas nutritivas, utensillos, vestidores, casilleros, áreas para descanso.

En segundo lugar haciendo énfasis en las 9 “S” mediante la utilización de formas más avanzadas como establecer procedimientos estándares de operación para planear la aplicación de las 9 “S” bajo condiciones de plena conciencia en cada empleado. En esta opción se sugiere que:

<b>IDENTIFIQUE</b>	Cuáles son	Las áreas o puntos críticos o importantes relacionados con las 9 “S”
	Por qué son	
	Dónde están	

<b>ESTABLEZCA</b>	Criterios de evaluación para	Lo crítico
		Lo importante
		Lo inseguro o peligroso
		Lo que sea poco comfortable
		Lo que sea poco deseable

<b>DETERMINE</b>	Cuándo se va a reportar
	Quién va a verificar
	Qué se va a verificar
	Cómo se va a verificar
	Que tipo de herramientas o instrumentos se deben usar

<b>SI ENCUENTRA ALGO ERRONEO, DETERMINE</b>	<b>Cuándo se va a reportar</b>
	A quién se va a reportar
	Cómo se va reportar
	Cómo se va a reportar

**El empleado:**

Debe esforzarse por mantener buenas condiciones físicas y mentales, para lo cual es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Aseo y arreglo adecuado (baño diario, afeitada, peinado)
Ropa limpia y propia para le trabajo
No abusar del alcohol, del tabaco o de sustancias similares
Alimentación balanceada y en condiciones higiénicas
Posturas adecuadas en el trabajo
Descanso adecuado: sueño suficiente, cambio de rutina
Actitud positiva hacia el trabajo, haciendo del desempeño laboral un medio de satisfacción personal
Actitud equilibrada en relación con los problemas personales y de trabajo
Vísita al médico cuando se requiera y, de preferencia periódicamente como medida preventiva
Vida equilibrada con deportes, capacitación, recreación, todo aquello que contribuya al bienestar personal y apoye la superación física y mental
Utilización del equipo de protección y seguridad y cumplimineto de las normas respectivas.

**La Alcaldía:**

Debe cuidar que las condiciones de trabajo para los empleados sean las adecuadas y mantener los servicios comunes en condiciones tales que propicien un ambiente sano:

Limpieza en las instalaciones comunes: cafetería, baños, casilleros.

- 
- Iluminación adecuada: ni deslumbrante que lastime los ojos, ni tenue que no permita ver claramente.
  - Control del ruido excesivo y dañino: en áreas donde sea imposible eliminarlo, proporcionar tapones o aditamentos que protejan los oídos de los empleados.
  - Sectorización de las áreas de ruido obligatorio, por ejemplo, donde se encuentra equipo de uso momentáneo, como el área de copadoras, que puede estar funcionando todo el día con distintos usuarios sin necesidad de molestar a todos.
  - Eliminación de olores indeseables y tóxicos, así como de humo o polvo en el aire.
  - Eliminación de vibraciones indeseables.
  - Control de temperatura y de ventilación para mantener un ambiente de trabajo fresco.
  - Servicio médico dentro de las instalaciones o cercano y de fácil acceso. Desarrollo de campañas de vacunación
  - Dotación de dispositivos de seguridad y protección adecuada al empleado, de acuerdo a sus labores.
-

## DISCIPLINA

La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la empresa o a nuestra propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona "disciplinada" un comportamiento "confiable"

En la metodología de las 9 "S", el concepto de disciplina, autodisciplina o autocontrol se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito o costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos. En calidad, el concepto de autocontrol es esencial.

Muchos ejemplos nos demuestran que las personas, empresas y sociedades que tienen éxito, son aquellas que demuestran un alto nivel de disciplina. Por el contrario, son también numerosos los ejemplos de fracasos personales, profesionales y empresariales por falta de disciplina: se menosprecian e incumplen normas y reglamentos; se incumplen recomendaciones sobre aseo y seguridad, se es impuntual y no se tiene conciencia del tiempo. Citas, planes de trabajo, agendas en reuniones y programaciones se suelen manejar de una manera caprichosa e irresponsable.

En el campo de la calidad, las mejoras pueden ser ocasionales o resultado de inspiraciones momentáneas, hoy lo hice bien, mañana lo olvido; hoy cumplí mañana no. La indisciplina implica no sólo el simple hecho de incumplir normas; significa, además, falta de respeto por los demás y un desconocimiento de las motivaciones humanas y de lo que significa en el ambiente de lo social y empresarial la "confiabilidad" en la persona y en su trabajo.

Un ambiente de calidad no puede lograrse sin disciplina, ésta, puede desarrollarse a partir de los siguientes aspectos:

Profundizar en lo que significa un adecuado comportamiento humano.

- Comprender el concepto de “empatía” como la capacidad de imaginarse a uno mismo en la situación del otro: cómo me sentiría si el otro es impuntual conmigo, si tengo que soportar el desaseo de otro, si no obtengo el resultado o el producto que estoy esperando, si debo estar en un ambiente ruidoso o con mucho humo, si no puedo confiar en el comportamiento del otro.
- Aplicar el concepto de satisfacción del cliente interno, lo que significa entregar de la manera esperada, los productos que requiere cada una de las partes del proceso.
- Desarrollar compañerismo en el trabajo, enseñar, compartir información, colaborar, etc.

Ser, en términos generales, un ser humano integral.

---

Un procedimiento útil para promover la disciplina o el autocontrol es el siguiente:

Establezca procedimientos estándares de operación, los cuales debe seguir todo empleado.

1. Prepare materiales didácticos o eventos de instrucción, sencillos y prácticos, que se den a través de medios masivos escritos o audiovisuales, no necesariamente para una lectura formal sino de tipo de material que instruye con sólo echarle una ojeada.
2. Llegue a cada empleado involucrado, con la técnica del “aprender haciendo”.
  - Muéstrole cómo hacer.
  - Deje que lo haga.
  - Repita hasta que haya comprensión total y se adquiera el hábito
3. Facilite las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido.
4. Si no se actúa correctamente, corrija en el mismo puesto de trabajo mientras explica por qué no se hace así.
5. Enseñe, fundamentalmente, con su ejemplo.

En el caso que nos ocupa, cuyo objetivo es mejorar el ambiente de trabajo, no basta con el entusiasmo de hacerlo por unos días; es indispensable hacer de ello una norma de vida.

## CONSTANCIA

**La constancia es la capacidad de permanecer en algo (resoluciones y propósitos) de manera firme e inquebrantable.**

Tener la voluntad de hacer las cosas y permanecer en ello, sin cambios de actitud, es una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Ser constante es una actividad o actitud positiva, desarrolla hábitos beneficiosos, que van mejorando los resultados de cada persona o de la empresa en general. Desafortunadamente, es muy frecuente ver en nuestras empresas actitudes emotivas de compromiso inicial con los cambios, que se apagan con el tiempo o con las dificultades; con perjuicios grandes para la competitividad y el logro de la calidad.

- Quienes adquieren el hábito de planear y controlar permanentemente el trabajo, obtienen el éxito; quienes consideran que los planes y las formas de control son buenos únicamente en el papel, fracasan.
- Quienes hacen de la limpieza, el orden y la puntualidad formas permanentes de vida, cosechan los resultados de esas actitudes. Al contrario, quienes piensan que sólo son modas pasajeras o normas que se cumplen temporalmente y por obligación, mantendrán hábitos inadecuados de vida y de trabajo.



La inconstancia ocasiona numerosos perjuicios:

Pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos.

- Pérdida de la concentración.
- Imposibilidad de madurar ideas y de concretar hechos
- Dificultad para la obtención de resultados satisfactorios.
- Sentimientos de descontento e insatisfacción

Un refrán popular nos recuerda que “la constancia vence lo que la dicha no alcanza”. Esto significa que insistir una y otra vez en algo, nos conduce a obtener resultados, que de otra forma no nos fuera posible conseguir.

Y esto es valioso para la persona y para la empresa. Insistir, insistir no suspender. Y los resultados se verán, el ambiente será mas agradable y más sano, tendremos mejores hábitos de trabajo y de vida, los productos y servicios serán de mejor calidad, la imagen de la empresa mejorará, los rendimientos serán mayores, la empresa permanecerá en el mercado. La constancia hace que el esfuerzo se convierta en una espiral ascendente e incontenible.

## COMPROMISO

**El compromiso es una obligación contraída; es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien o con algo**

La disciplina y la constancia tienen un compañero inseparable: el compromiso. Este implica la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una perseverancia que nace del convencimiento. La persona comprometida demuestra persistencia en el logro de sus fines. Se puede ser disciplinado y consistente en una tarea y, sin embargo, no estar comprometido con ella, no estar realmente convencido de sus bondades y de sus necesidades;

de este modo, se obtendrán algunos resultados, pero no existirá el entusiasmo evidente ni el ejemplo claro para imitar.

Compromiso es entusiasmo y éste es el motor de la vida. Dentro de la metodología de las 9 “S”, el compromiso se manifiesta cuando se mantiene una actitud positiva y flexible a los cambios, se simpatiza con ellos y se transmite el empeño firme de hacer bien las cosas.

Quien primero debe comprometerse con la mejora del ambiente de trabajo es la Alta Dirección; de ella depende decisiones fundamentales, por ejemplo para dotar a las instalaciones con equipos que contribuyan a la seguridad y bienestar de los empleados y de la comunidad. Después, viene el compromiso de los niveles de dirección para la aplicación y seguimiento de tareas, capacitación, promoción y motivación. En ambos casos, el ejemplo es el mejor educador. Si el desorden, la falta de limpieza y la indisciplina comienzan por la cabeza, no podrán esperarse comportamientos diferentes en los demás niveles de empresa.

Si se logra un cambio visible en los niveles de dirección, el compromiso de los demás empleados con el desarrollo progresivo de las 9 “S” será mayor.

Por lo tanto, la empresa como los empleados juegan papeles importantes para asumir el compromiso de realizar una mejora continua en el ambiente de trabajo.

La empresa, brindando condiciones adecuadas de trabajo, creando espacios de participación para los empleados y mostrando una actitud abierta, de confianza y de reconocimiento al trabajo hecho o a las innovaciones propuestas.

Los empleados, entendiendo la necesidad de los cambios, participando, innovando y contribuyendo en la mejora del ambiente, de los métodos de trabajo y de los bienes o servicios que la empresa ofrezca a sus clientes.

## COORDINACIÓN

**La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado**

Para las 9 "S", la coordinación se refiere al hecho de que en la mejora del ambiente de trabajo debemos participar todos, al mismo tiempo, con iguales propósitos y con el mismo ritmo. Es como si se estuviera cantando al unísono una misma melodía o si se estuviera en un equipo con la intención de ganar. Cualquiera que desentone o haga una jugada personal fuera de lugar puede echar a perder la melodía o provocar la pérdida del partido.

Para ello es necesaria la coordinación. El acuerdo y el trabajo conjunto son factores decisivos tanto para mejorar el ambiente de trabajo como para lograr la satisfacción del cliente.

Si una sola persona deja colillas de cigarrillo por doquier, los demás se sentirán impulsados a hacerlo; si se entrega un producto con calidad deficiente, los demás quizás podrían pensar que ese puede dar; si una empresa contamina con desperdicios al ambiente, a los demás podría parecerles innecesario el control de las basuras... Los indicios de un tipo de conducta poco adecuada tienen, a quienes son atraídos a ello a repetir el comportamiento impropio (nadie tira basura en un sitio limpio, pero si se lo ve algo sucio, se tiene la tendencia de tirar basura; nadie llega tarde a una reunión que empieza a la hora propuesta; pero cuando nunca se sabe a qué hora comienza o termina reina el desorden).

En este sentido, una forma de transferir el aprendizaje de comportamientos correctos es a través del ejemplo. O sea, con la propia conducta se puede divulgar nuevos hábitos de conducta que favorezcan a las personas, a las

empresas y por consiguiente a toda la sociedad. Nadie puede enseñar hábitos de orden y limpieza, tirando desperdicios en cualquier lugar; o enseñar organización siendo un modelo de desorden.

Desafortunadamente, son numerosos los casos de empresas en los que no existe un acuerdo colectivo para cumplir con lo acordado: hay muchas normas que nadie cumple, muchos propósitos que no se transforman en resultados, muchas intenciones que no se materializan, muchos letreros que insiten en una seguridad que nadie tiene en cuenta.

Por lo anterior, es importante considerar las siguientes recomendaciones:

**Ser congruente con lo que se predica, en otras palabras, hacer lo que se dice.**

- **Lograr la vinculación de todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente de trabajo desde la alta dirección hasta los niveles de operación.**
- **Tener decisión y constancia.**
- **Trabajar en los cambios con el espíritu de “equipo que va a triunfar”**

## ESTANDARIZACIÓN

**Estandarizar es regular, normalizar o fijar especificaciones sobre alguna cuestión por medio de procedimientos, instructivos, reglamentos o políticas**

Para conseguir que los esfuerzos por mejorar el ambiente de trabajo sean sostenibles, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos. Esto puede lograrse de manera permanente con la ayuda de un procedimiento o norma que institucionalice los cambios que producen una mejora continua.

Muchos de los esfuerzos individuales e ideas excepcionales se pierden por la falta de un procedimiento causando desengaño y desmotivación en los trabajadores que lo plantearon. Es vital recoger esas iniciativas y sistematizar su puesta en práctica a través de un procedimiento que señale como hacer las cosas bien para mantener un ambiente de trabajo de calidad. Además permite que las actividades sean realizadas por todos y a un mismo tiempo.

Esta es una de las formas de lograr que no solo se de el cambio, sino que este se mantenga y aliente la presentación e implementación de mejoras. En el reglamento interno debería establecerse mecanismo para conseguir la participación de los trabajadores en la prevención y mejora del ambiente de trabajo, así como los incentivos o recompensas a que de lugar.

Como complemento a lo anterior y con el fin de obtener mejores resultados es conveniente tener en cuenta los siguiente consejos:

- ✓ Es indispensable que todos los empleados, desde la gerencia general hasta los guardias de seguridad, fuerza de ventas propia o contratada, proveedores y clientes, estén enterados sobre la metodología de las 9 "S" y tengan a disposición amplia información al respecto.

- ✓ Debe existir un sistema de comunicación altamente eficaz entre todas las áreas de la empresa, para que el interés comun, impulse a los trabajadores que aún no están persuadidos.
- ✓ La participacion de todos los involucrados en el cambio debe darse desde las primeras etapas, con el fin de lograr su compromiso.

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE LAS 9 “S”**

Aplicar la metodología de las 9 “S” implica seguir un proceso que contempla las siguientes actividades:

1. Lograr la concientización en cada trabajador.
2. Establecer metas.
3. Selección y priorización de proyectos.
4. Diagnostico de la situación actual (hechos y datos)
5. Implementación de acciones correctivas.
6. Evaluacion y comparacion con la situación anterior.

Veamos a continuacion, en que consiste cada una de esas actividades y que procedimientos deberían seguirse.

#### **1. Concientización en cada empleado**

En el desarrollo de esta actividad se comunica el deseo de efectuar un cambio para lograr la calidad del ambiente de trabajo mediante la limpieza y el orden.

El objetivo es lograr despertar conciencia sobre la necesidad del cambio para que la gente se sienta comprometida con él. Cada empleado debe aceptar de manera consiente su participación en este proceso.

Para ello, es conveniente analizar las ventajas y posibles obstáculos conjuntamente con la gente, presentar argumentos y ejemplos en pro del cambio, escuchar y aceptar sugerencias y establecer un consenso acerca de lo que se va a hacer. En este punto, se sugiere lo siguiente.

- El supervisor o encargado de los grupos debe ser quien dirija el proceso.
- Realizar discusiones con la participación de todos los empleados sobre el tema de porque es necesario mantener en buen estado el sitio de trabajo.
- Se debe hacer énfasis en el hecho de que el taller u oficina es una extensión de la casa o un segundo hogar, ya en este sitio pasamos una gran parte de nuestro tiempo.
- Se debe insistir en que la buena calidad se produce solamente en sitios de trabajo en los que haya un buen ambiente: sitios limpios, ordenados, seguros. En este punto conviene mencionar ejemplos y casos que demuestren esta aseveración
- Lograr, y través de la observación física el convencimiento acerca de la necesidad de mejorar el ambiente de los sitios del trabajo.
- Insistir como el orden y la limpieza están estrechamente ligados con la seguridad.

## **2. Establecimiento de Metas**

Cuando cada empleado ya es consciente de la necesidad de un cambio o de una mejora en su sitio de trabajo, es necesario reunir un grupo de personas que funcionen como equipo, con capacidad para delegar y decidir por consenso que nacer y hasta donde llegar, teniendo en cuenta capacidades y limitaciones. Este equipo deberá plantear metas realizables y fechas alcanzables.

Las siguientes preguntas facilitan este trabajo.

- ¿Qué hará y quien lo hará?
- ¿Para qué fecha se deberán aplicar las mejoras y cuando deberá terminar?
- ¿Cuál será la forma de hacerlo?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Cómo se hará?

Las metas deberán ser:

- Producto de consenso de los involucrados
- Factibles, o sea posibles de realizar
- Realizables a un costo que no desborde los presupuestos establecidos
- Observables o medibles, de tal forma que sea fácil la evaluación de su cumplimiento.

### 3. Selección de metas – El Proyecto

Normalmente siempre establecemos muchas metas, sin embargo la realidad nos dice que no todas pueden cumplirse. Por lo que es necesario priorizarlas, según criterios previamente definidos (costo, tiempo, importancia, impacto, etc)<sup>3</sup>

Existen algunos pasos basicos que permiten plantear las metas del proyecto.

- Tome fotos del área que presenta problemas.
- Fomente el dialogo y la discusión participativa en torno al tema de la fotografía.
- Tome una decisión sobre lo que mas causa desagrado

---

<sup>3</sup> Varias matrices son expuestas en el Curso “Herramientas avanzadas de la calidad- Modulo II” del Facilitador



**RECUERDE QUE EN ESTAS ACTIVIDADES, SE DEBE PRIMERO EMPEZAR CON LAS OFICINAS DE LAS GERENCIAS, JEFATURAS Y SUPERVISORES**

Ahora que ya ha establecido y priorizado las metas, es indispensable que desarrolle un sencillo plan en el que se incluya: **QUE VA A HACER, QUIEN VA A HACER, CUANDO, COMO Y CON QUE.**

Los nueve principios para una ventaja competitiva o 9 “S”, es una metodología que busca un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de Calidad Total, destacando la participación de los empleados conjuntamente con la empresa. Las 9 “S” deben ser prácticas y practicadas. (Martinez, 2002)

El proceso de las 9 “S” de la calidad en la Alcaldía de El Paraíso iniciaría con capacitaciones y seminarios talleres, con una duración de 6 meses a los empleados de la Alcaldía. Los 81 empleados de la Alcaldía Municipal y 42 Alcaldes Auxiliares se dividirán en seis grupos de más o menos 20 personas cada uno, para su capacitación y entrenamiento en seminario talleres, los días de la semana.

Las 9 “S” es una metodología que hace énfasis en ciertos comportamientos que permite un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable. Los objetivos y beneficios de las 9 “S” son:

- Mejorar la limpieza y organización de los puntos de trabajo
- Facilitar y asegurar las actividades en las plantas y oficinas
- Generar ideas orientadas a mejorar los resultados
- Fomentar la disciplina
- Crear buenos hábitos de trabajo
- Crear un ambiente adecuado de trabajo
- Eliminar los accidentes de trabajo

Promover cambios no es fácil, así estos sean benéficos para la empresa en su conjunto. Es conveniente, por tanto, comprender y afrontar dificultades que se presenten en su desarrollo, en vez de eludirlas.

#### 4. Análisis de la Situación Actual

Luego de haber actuado de acuerdo con el punto 3, es el momento de conocer mas a fondo los problemas existentes en esas áreas y precisar como y porque están sucediendo tales hechos.

De igual manera le recomendamos actúe de la siguiente manera:

- Tome fotografías de la misma área luego de un tiempo (dos a cuatro semanas) para realizar una observacion mas en detalle del sector.
- Responda:
  - ▶ ¿de donde apareció?
  - ▶ ¿Quién lo hizo?
  - ▶ ¿Porque sucedió?
  - ▶ ¿Cuándo sucedió?
  - ▶ ¿Qué se acumuló?
  - ▶ ¿Cómo sucedió?.
- Resumir esta información, así como las fotografías y analice en detalle para poder identificar las causas principales que los provocaron
- Actuar en base a hechos y datos

Para facilitar la identificación de las causas principales se sugiere:

- Generar una “tormenta de ideas” sobre las posibles causas de cada problema.
- Utilizar instrumentos como los diagramas de causa-efecto o relaciones para establecer con mayor precisión si una supuesta causa de un problema es realmente el origen fundamental de éste.

- Considerar todos los factores para que ningún elemento clave, por irrelevante que parezca, quede fuera del análisis.

Una vez descubiertas las causas de raíz de los problemas, se puede comenzar a plantear alternativas de solución.

## **5. Desarrollo de acciones correctivas**

Ante la ocurrencia de un problema pueden darse dos tipos de soluciones o acciones correctivas:

- Una acción inmediata remedial que actúe sobre los efectos que “se ven” en un momento determinado.
- Una acción preventiva que busca evitar que el problema se vuelva a presentar y que en consecuencia actúa sobre las causas de raíz o fundamentales.

Teniendo en cuenta la anterior distinción, se puede desarrollar el siguiente procedimiento:

- Discusión, con participación de los empleados involucrados, sobre qué tipo de acciones correctivas pueden ser las más efectivas.
- Decisión por consenso sobre la acción correctiva que se decida realizar.
- Puesta en práctica de las medidas acordadas, por parte de cada uno de los empleados involucrados en el plan.

## **6. Evaluación (por comparación con la situación actual)**

Es conveniente hacer un seguimiento permanente a las áreas sobre las cuales se ha actuado y verificar los resultados obtenidos.

La implantación de un plan para mejorar el ambiente de trabajo no puede considerarse completo si no existe una evaluación o verificación

permanente de resultados, en la cual se recopile y analice información; a partir de ello se hacen nuevas propuestas, para superar dificultades y realizar una mejora continua.

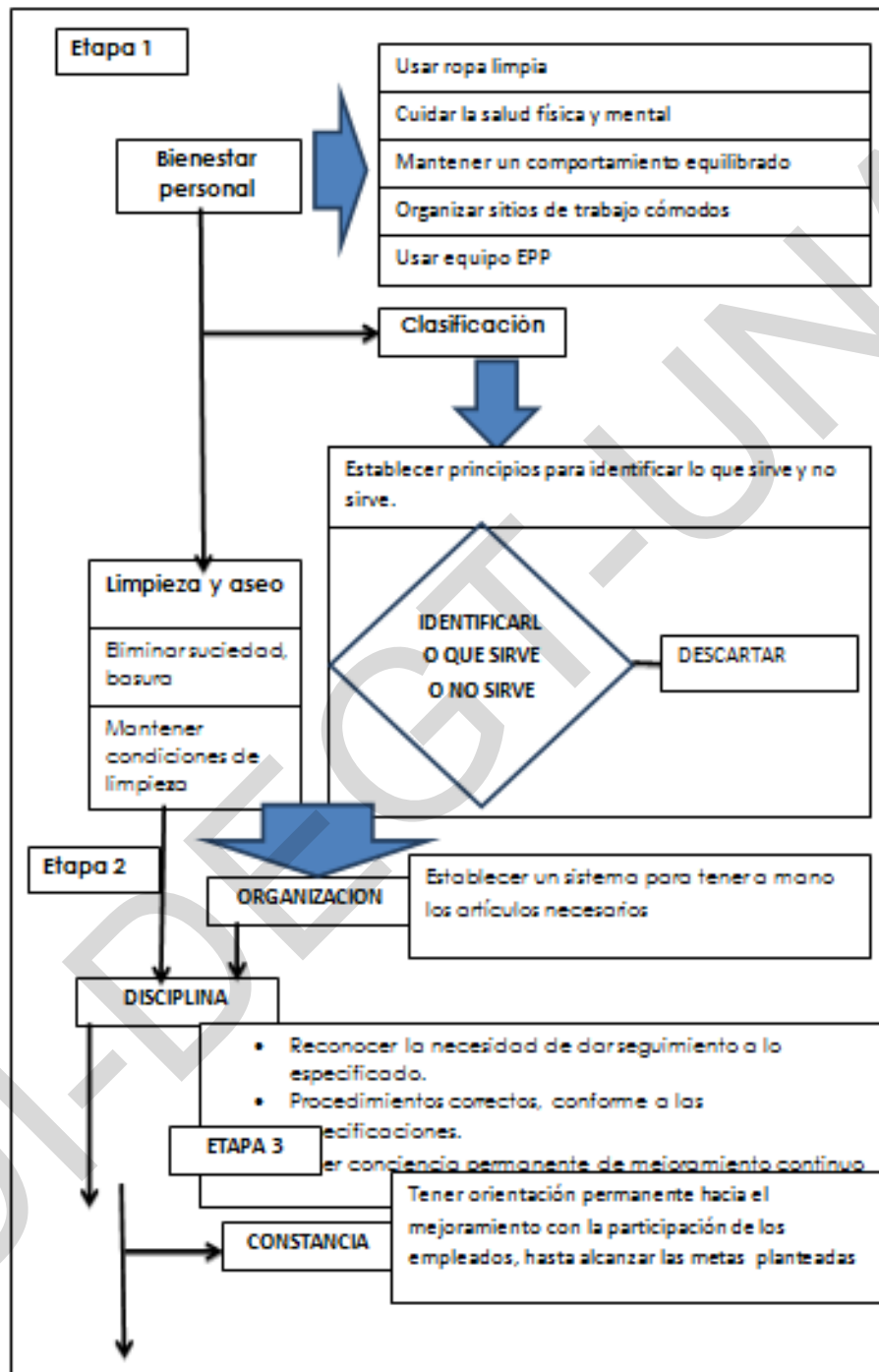
Con este fin, se pueden utilizar listas de verificación, hacer observaciones, entrevistas (véanse ejemplos de formatos más adelante) u otros instrumentos o técnicas que permitan obtener un diagnóstico sobre la situación de limpieza, orden y salubridad de cada una de las instalaciones de la empresa, y de esta manera, verificar los progresos obtenidos con la puesta en práctica de la metodología de las 9 “S”.

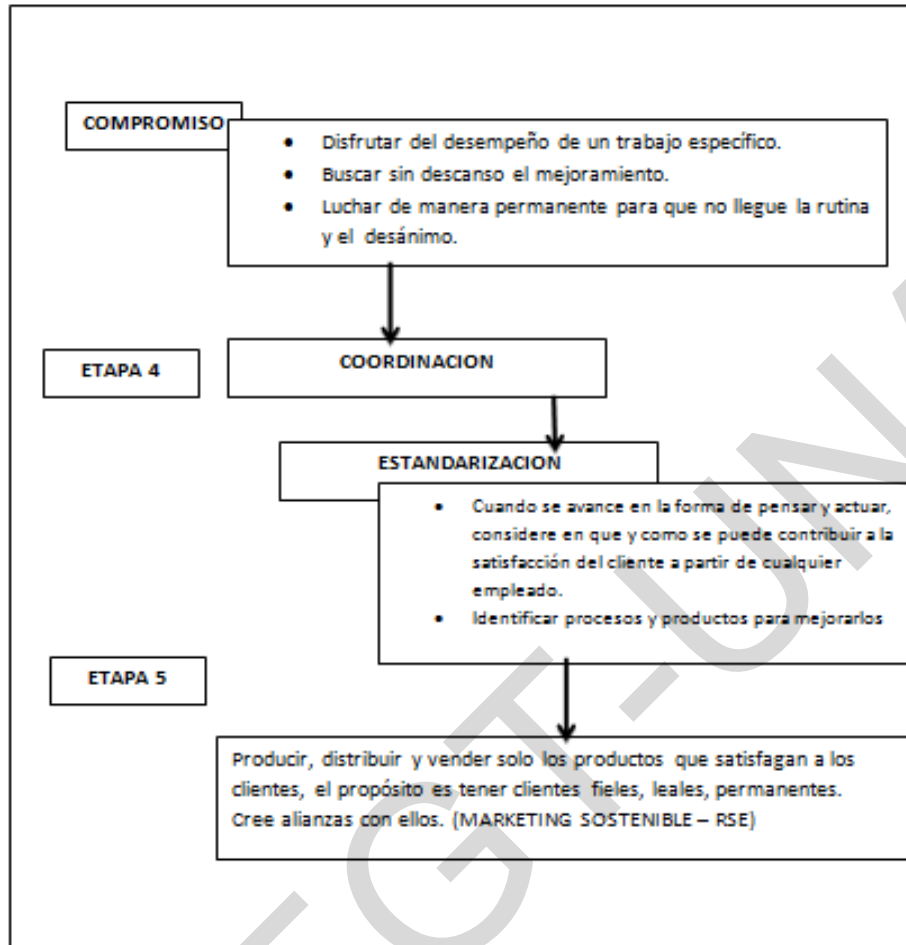
### **SECUENCIA TIPICA DE APLICACIÓN DE LAS 9 “S”**

En el siguiente gráfico, se muestra una secuencia típica de aplicación de la metodología, en 5 etapas:

- En la primera, se parte de una acción en la propia persona y en las cosas que hacen parte del ambiente de trabajo: bienestar personal, clasificación de los elementos de trabajo, limpieza, organización.
- En la segunda, se destaca la importancia de actuar conforme a lo propuesto: disciplina.
- Si en los puestos de trabajo se continua almacenando mas materia prima de la que se podría utilizar.
- si la ventilación es escasa.
- Y otros aspectos que se hayan encontrado como parte de un medio ambiente laboral inadecuado.

## SECUENCIA DE IMPLEMENTACION





## BARRERAS EN LA IMPLANTACION

Promover cambios no es facil, asi estos sean beneficos para la empresa en su conjunto. Es conveniente, por tanto, comprender y afrontar dificultades que se presenten en su desarrollo, en vez de eludirlas.

Algunas de las barreras que se podrian presentar en la implantacion Ide la Metodologia de las 9 "S" son los siguientes.

- Resistencia al cambio, porque este implica un esfuerzo adicional y por el temor a lo desconocido. Se puede presentar como escepticismo, rechazo, lentitud, desanimo o actitudes similares , todo lo cual no es extraño ya que hace parte del llamado ·sindrome de resistencia al cambio·.
- Falta de compromiso serio y firme por parte de los directivos. Sin el concurso de la alta direccion, puede llegar a ser dificil o a veces imposible emprender cambios para mejorar el ambiente de la empresa. Los primeros convencidos y comprometidos con el cambio deben ser los directivos.
- La inconstancia , que puede truncar expectativas y entusiasmo, y generar escepticismo ante futuras propuestas similares.
- Apego a articulos inservibles, actitud que hace parte del sentido de posesion que tienen personas e instituciones y que puede conducir a conservar papeles, equipos, instrumentos, mobiliario y otros elementos a los cuales no se les da ningun uso util ni se les organiza de manera que se puedan identificar, clasificar y distribuir.
- Falta de comunicación o faltas en la forma de transmirla.
- Problemas interpersonales y dificultad para el trabajo en equipo.
- Dificultad para ponerse de acuerdo y llegar al consenso.
- Dificultad para ligar la teoria con la practica.

Es importante que quien dirija el proceso de aplicación progresiva de los elementos claves para ello grado un buen ambiente de trabajo, este consciente de que estas barreras apareceran en mayor grado y que rehuirlas o no

afrontarlas de una manera inteligente puede echar a perder los esfuerzos que se estén haciendo por lograr un entorno que permita producir con calidad.

Como se trabaja con seres humanos y no solo con maquinas, no siempre es posible prever como sera el comportamiento de las personas ante un cambio; lo que si es posible es apelar a los datos y a los hechos a la motivacion y al trabajo en equipo para lograr paso a paso pero de manera firme, un mejor entorno laboral.

### **CONTINUIDAD**

Como en cualquier proceso de mejora continua, si todos los cambios propuestos se están realizando, ahora solo hay que permanecer en ello, y volver a verificar el avance de las actividades y logro de las metas propuestas en cada periodo establecido por la empresa.

### **INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE APOYO**

Aunque la metodologia de las 9 "S" puede funcionar de manera aislada, es mas afectivo que forme partede un conjunto de instrumentos y tecnicas encaminados a lograr el Control Total de Calidad.

Tambien es conveniente disponer de un equipo que divulgue los conceptos de calidad, apoye la mejora continua y designe facilitadores, es decir personal con la tarea de servir como puente de comunicación entre el equipo de calidad y los empleados , y que esten encargados de llevar a cabo encuestas y seguimiento a la aplicaciomn de las 9 "S".

Ademas para la puesta en practica de los 9 "S" pueden emplearse instrumentos diversos, ya sea para informar o promover la metodologia, para recoger y analizar informaciom, o para planaer , controlar y divulgar



resultados. Estos instrumentos pueden variar en su forma y contenido según la empresa y de acuerdo con las necesidades que existan. Entre ellos pueden mencionarse.

- **Campañas:** son un mecanismo útil para promover la concientización de las personas en una actividad determinada y para incentivar el logro de metas en ciertos aspectos (vacunación, el taller más aseado, ambiente más limpio, la oficina más agradable).
- **Las encuestas y los formularios:** se usan para recoger información sobre la situación actual. deben estar diseñados de tal manera que la información que se obtenga sea confiable y objetiva.
- **Las hojas de verificación:** se emplean para controlar u observar el avance de los procesos
- **Los informes** muestran el avance de los procesos y presentan recomendaciones para modificar el rumbo o para realizar nuevas acciones.

### Herramientas de Medición de las 9 "S"

# AUTO-EXAMEN

## ¿ UTILIZO o PUEDO UTILIZAR LA SELECCIÓN ?



No. de S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
S E L E C C I Ó N	1	Objetos presentes y sin uso en el área.	Materiales o herramientas innecesarias			
	2	Objetos personales	Hallazgos frecuentes de los mismos.			
	3	Clasificación de lo que sirve y necesita.	Ubicación de objetos por frecuencia de uso.			

PUNTUACIÓN { MB. Muy Bien.  
 R. Regular.  
 M. Mal.

CALIFICACIÓN: \_\_\_\_\_  
 PREDOMINANTE

### Herramientas de Medición de las 9 “S”

# AUTO-EXAMEN



¿ UTILIZO o PUEDO UTILIZAR LA ORGANIZACIÓN ?

No. de S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
O R D E N	1	Identificación de cada clase de tema.	¿Todo está identificado por nombre, tema, área y tipo?			
	2	Detección de faltantes.	¿Existen indicadores visuales de la falta de algo?			
	3	Existen sistemas auto explicativos de localización congruentes.	Existen sistemas auto explicativos de localización congruentes.			
	4	Lugares específicos para papelería y archivo.	Lugares específicos para papelería y archivo.			
	5	Se prevee el desabasto y los sobre inventarios de papelería y materiales de oficina.	¿Existen indicadores de máximos y mínimos?			
	6	Orden en instalaciones y bien señalizados.	Orden en instalaciones y bien señalizados.			

Calificación: \_\_\_\_\_

## Herramientas de Medición de las 9 “S”

# AUTO-EXAMEN

¿ UTILIZO o PUEDO  
UTILIZAR LA LIMPIEZA ?



No. de S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
L I M P I E Z A	1	Suciedad y polvo en el área de trabajo y equipo.	¿Revisa la parte posterior de los muebles y máquinas, debajo de mesas, escritorios, así como la limpieza de máquinas, teléfono y computadora?			
	2	Control de ceniceros, tazas, pizarrón, etc.	¿Existen tazas y ceniceros sucios y sin uso?			
	3	Limpieza diaria sobre escritorios y muebles.	Verificar el control del aseo (si existe)			

Calificación: \_\_\_\_\_

Herramientas de Medición de las 9 “S”

# AUTO-EXAMEN

¿ UTILIZO o PUEDO UTILIZAR EL SANEAMIENTO ?



No. de S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
S A N E A M I E N T O	1	Procedimiento de Limpieza	¿Existen? ¿Responsables? ¿Controles?			
	2	Procedimientos de Trabajo	Revisar estándares y procedimientos de trabajo.			
	3	Uso de ropa y equipo	¿ Se está usando la ropa y el equipo adecuado?			

Calificación: \_\_\_\_\_

# AUTO-EXAMEN

## ¿ UTILIZO o PUEDO UTILIZAR EL SANEAMIENTO ?



No. de S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
S A N E A M I E N T O	1	Procedimiento de Limpieza	¿Existen? ¿Responsables? ¿Controles?			
	2	Procedimientos de Trabajo	Revisar estándares y procedimientos de trabajo.			
	3	Uso de ropa y equipo	¿ Se está usando la ropa y el equipo adecuado?			

Calificación: \_\_\_\_\_

## 6.7 CONCLUSION

La implementación del Proceso de Mejora Continua con el Sistema de la 9 “S” es algo nuevo, dentro del campo municipal, se deben romper aquellos paradigmas que han mantenido al pueblo excluidos del desarrollo de las sociedades, generar un cambio en la comunidad, empezando por el recurso humano, que representa la célula en el organismo y que al multiplicarse forma la sociedad. Mejora Continua y las 9 “S” de la calidad significa: progresos pequeños, sucesivos, gracias a la confianza puesta en su gente, a la paciencia y a la educación destinados a colocar a la calidad en primer lugar. Aceptar el reto de la Mejora Continua implica conciencia social, educación, deseo de superación, responsabilidad por la propia vida y la de los otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera, y deseo de optar por una mejor calidad de vida.

## BIBLIOGRAFIA

- AMHON. (2005). Transición para la Institucionalidad del Municipio Moderno. Tegucigalpa
- Barco, J. M. (2011). El Papel de las Municipalidades en el Desarrollo del País. Fundación DEMUCA
- Boliviana, U. C. (2002). Guía de Tesis de la Carrera de Administración de Empresas. La Paz, Bolivia
- Bernal, C.A. (2006). Metodología de la Investigación. En Proceso de investigación científica. México: Prentice Hall
- Centro Electrónico de Documentación e Información Judicial, Poder Judicial de Honduras, Decreto 134-90, Ley de Municipalidades
- Centro Electrónico de Documentación e Información Judicial, Poder Judicial de Honduras, Decreto 146-86, Ley General de la Administración Pública
- Cienfuegos/Guzmán, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, Honduras Régimen Municipal, Hernández
- COPECO. (2010). Proyecto de Mitigación de Desastres Naturales. Tegucigalpa
- Desarrollo, B. I. (2001). Desarrollo Económico Local. Italia
- Francis Conway/William Cartier, (Enero 2007), Guía de Mejores Prácticas en la Gestión Estratégica de Programas en el Ámbito Local., USAID
- Figueroa, J. L. (2009). Kaizen La clave del cambio. Fundytec
- FUNDEMUN. Estrategia participativa para el Desarrollo Integral. Municipio de El Paraíso, Departamento de El Paraíso
- Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal, AMHON, USAID. Pag. 12
- Hernández-Sampieri, Fernando-Collado, & Baptista, 2006. Pag. 122



- Honduras, C. N. (1990). Ley de Municipalidades y su Reglamento. Tegucigalpa: Guaymuras
- IMAI, M. (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo . Editorial Mc Graw Hill
- IMAI, M. (1998). Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
- INE. (2010). Instituto Nacional de Estadística. Tegucigalpa
- Instituto Nacional Estadísticas, Censo Poblacional 2001, REDATAM
- JAMES Stoner (1992) Administración, Sexta Edición, Prentice Hall
- JOSÉ, M. C. (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. Editorial Mc Graw Hill
- Julio Yunque, M. G. (2002). KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA. Mexico
- La Gaceta, Decreto 3-2006, Ley de Participación Ciudadana, Tegucigalpa, M.D.C., 1 de febrero de 2006
- La Gaceta, Ley de Carrera Administrativa Municipal, Tegucigalpa, M.D.C. 31 de julio del 2010
- Ley de Municipalidades y su Reglamento, Decreto 134-90 del 29 de octubre de 1990
- Luis M. Rojas Moran, (febrero del 2006), Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local, Organización Internacional del Trabajo, primera edición, Lima
- MANORPA. (2007). Seguridad Alimentaria Nutricional a Través de la Promoción
- MONDEN, Y. (1993). El sistema de producción Toyota. Edit. Macchi
- Morales, A. A. (2008). Desarrollo Regional. Mexico: Alternativas y Capacidades, A.C.

- Noa, M. (2006). Dirección Estratégica: Matriz DAFO. Santa Clara, Cuba: UCLV.
- Olivera, M. N. (2010). Honduras Unas Sentencia de Pobreza. Barcelona: Fundacion COMPARTE
- OLMOS, A. N. (2009). Elementos a considerar en la Motivacion de personal en la Bibliotecas, Mexico, Creative Commons
- Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio de El Paraíso, 2008
- PRESANCA. (2006). Caracterización del Municipio de El Paraíso. Programa Regional de Seguridad Alimentario-Nutricional para Centroamérica
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe sobre Desarrollo Humano, Honduras 2006, ISBN. 99926-676-5-6
- Ramírez, R. J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Monterrey, Nuevo León: International Journal of Good Conscience
- Reunión de Alcaldes de la Mancomunidad de Municipios del Norte de El Paraíso y el Patuca (2006) MANORPA
- Rhi-Sausi, J. L. (2001). Desarrollo Economico Local. Italia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Rodríguez María, Programa de Fortalecimiento del Régimen Municipal y el Desarrollo Local en Honduras, (octubre 2008), AMHON, Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo
- Sabino Carlos, (1994), Como hacer una tesis. Editorial Panapo, Caracas
- Secretaria de Gobernación y Justicia, Dirección General de Fortalecimiento Local, Manual de Plan de Arbitrios, I. Vásquez, 15 de octubre del 2009
- Seminario Desarrollo Económico Local, 29 y 30 de octubre de 2001 Banco Interamericano de Desarrollo, Auditorio Andrés Bello, Presentación de: José Luis Rhi-Sausi, CeSPI, Italia

- Stephen P. Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría de Jerarquía de Necesidades (Pag. 156). México: Pearson Educación
- Stephen P. Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional, Teoría X y Teoría Y. (Pag. 157). México: Pearson Educación
- Stoner, Freeman Gilbert, Administración, Quinta Edición, Mc Graw Hill.
- Suarez Barraza, Manuel,(2009) Encontrando el Kaizen, Un Análisis Teórico de la Mejora Continua, Universidad de León, España
- VERGE, X. –M. (2000). Estrategia y sistema de producción de las empresas japonesas

## SITIOS WEB

- AGUABEJA. (s.f.). <http://www.aguabeja.org.gt/>. Recuperado el 21 de Marzo de 2011
- Asesorias en Sistemas de Gestion de Calidad (1 de Agosto de 2008). <http://orlandoboada.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/19-MEJORA-CONTINUA.html>. Recuperado el 4 de Mayo de 2011
- Bachenheimer, H. (s.f.). [http://drupal.puj.edu.co/files/OI118\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf). Recuperado el 12 de Enero de 2011
- Barroso, M. N. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>. Recuperado el 30 de mayo de 2011
- Beas, E. O. (10 de Febrero de 2011). [http://alfonso-laboratorio23.blogspot.com/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://alfonso-laboratorio23.blogspot.com/2011_02_01_archive.html). Recuperado el 25 de Marzo de 2011
- DEMUCA. (s.f.). Redaccion de Componente sobre Politicas e Instrumentos para el Fomento del Desarrollo. Recuperado el 13 de Enero de 2011, de [http://www.demuca.org/docs/tdr\\_seccion\\_emprendedurismo\\_guia\\_del.pdf](http://www.demuca.org/docs/tdr_seccion_emprendedurismo_guia_del.pdf)
- Emagister. (18 de Mayo de 2011). [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_clave\\_del\\_cambio-cambiando\\_la\\_cultura\\_organizacional/11413-9](http://www.wikilearning.com/monografia/la_clave_del_cambio-cambiando_la_cultura_organizacional/11413-9). Recuperado el 18 de Mayo de 2011
- Figueroa, C. O. (2006). [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/CRUZ\\_OSBALDO\\_SANCHEZ\\_FIGUEROA.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/CRUZ_OSBALDO_SANCHEZ_FIGUEROA.pdf). Recuperado el 20 de Enero de 2011
- Kabayashi, I. (23 de Enero de 1988). 20 Claves para mejorar

- Lefcovich, M. (2004). <http://www.monografias.com/trabajos15/kaizen-desperdicios/kaizen-desperdicios2.shtml>. Recuperado el Enero de 23 de 2011
- López, C. (2001). Teoria y Pensamiento Administrativo. Rec. el 8 de Abril de 2010, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>.
- Lopez, C. (2002). <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>. Recuperado el 17 de Junio de 2011
- On, B. (4 de Diciembre de 2009). <http://blanca-zeltzin32.blogspot.com/>. Recuperado el 01 de Marzo de 2011
- SAGARPA. (2010). <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>. Recuperado el 2 de Febrero de 2011
- SMS, I. G. (8 de Marzo de 2011). [http://es-es.facebook.com/note.php?note\\_id=176812109032274](http://es-es.facebook.com/note.php?note_id=176812109032274). Recuperado el 2 de abril de 2011
- Tareas, B. (10 de Junio de 2011). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Kaizen-En-La-Oficina/1894682.html>. Recuperado el 15 de Junio de 2011
- Villacorta, A. E. (21 de Julio de 2005). <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=17307>. Recuperado el 5 de mayo de 2011
- Wikipedia. (18 de Junio de 2011). <http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio>. Recuperado el 19 de Junio de 2011

# ANEXOS

**ANEXO No. 1**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL PARAISO

¡Buen día! Soy estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras cursando la Maestría en Administración de Empresas con orientación en Recursos Humanos, esta encuesta fue elaborada con el objetivo de conocer su opinión y recaudar la información referente a su visión de la institución para la cual labora, agradeceré a usted "Contestar" las siguiente Encuesta, favor no identificarse y marcar con una "X" su respuesta.

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

SI                       NO

2. ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la Municipalidad?

SI                       NO

3. ¿Conoce usted las estrategias, metas y objetivos propuestos por la corporación municipal, para contribuir con el desarrollo del municipio?

SI                       NO                       Muy Poco

4. ¿Cómo considera usted la comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía?

Muy Bien                       Regular                       Mal

5. ¿Se respeta el orden jerárquico entre los empleados de la Alcaldía?

SI                       NO                       A Veces

6. ¿Recibe órdenes de un solo jefe?

SI                       NO

7. ¿Considera usted que la corporación municipal mantiene la aceptación del pueblo?

SI                       NO                       Mas o Menos

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

SI                       NO                       Muy Poco

9. ¿Si se le ofreciera otro trabajo con igual salario y mejor ambiente, se iría?

SI

NO

Lo pensaría

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

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

11. ¿Logra la Alcaldía sus objetivos propuestos a través de la gestión municipal?

SI

NO

12. ¿En general como califica la actuación de la corporación municipal?

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



**ANEXO No. 2**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE EL PARAISO

¡Buen día! Soy estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras cursando la Maestría en Administración de Empresas con orientación en Recursos Humanos, esta encuesta fue elaborada con el objetivo de conocer su opinión y recaudar la información referente a su visión y participación en la planificación de los objetivos que tienen las autoridades de la Alcaldía municipal, favor no identificarse y marcar con una "X" su respuesta.

1. ¿Cómo calificaría usted la labor de la Corporación Municipal?  
 Excelente       Muy Buena       Buena       Mala
  
2. ¿Cómo considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?  
 Con Rapidez       Lento       Muy lento
  
3. ¿Considera usted que la Alcaldía brinda suficiente información para realizar trámites en la misma?  
 SI       NO
  
4. ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y tramites que favorecen a la comunidad?  
 SI       NO      ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  
5. ¿Cómo califica usted el interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad?  
 Excelente       Muy Bueno       Bueno       Malo
  
6. ¿Considera usted que la Alcaldía presta atención a personas desprotegidas?  
 SI       NO       Muy poca
  
7. ¿Considera usted que el Sr Alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?  
 SI       NO       Mas o Menos

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

- |                          |                            |                          |                     |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Atención al ciudadano      | <input type="checkbox"/> | Alcantarillado      |
| <input type="checkbox"/> | Administración Municipal   | <input type="checkbox"/> | Seguridad ciudadana |
| <input type="checkbox"/> | Bienestar Social           | <input type="checkbox"/> | Agua potable        |
| <input type="checkbox"/> | Manejo de desechos Sólidos | <input type="checkbox"/> | Educación           |
| <input type="checkbox"/> | Caminos y carreteras       |                          |                     |
| <input type="checkbox"/> | Impulsar el ecoturismo     |                          |                     |

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

- Mucha       Poca       Ninguna

10. ¿Qué impuestos y servicios paga usted a la Alcaldía?

- |                          |                      |                          |                         |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Bienes Inmuebles     | <input type="checkbox"/> | Impuestos vecinales     |
| <input type="checkbox"/> | Tren de Aseo         | <input type="checkbox"/> | Bomberos                |
| <input type="checkbox"/> | Permiso de Operación | <input type="checkbox"/> | Permiso de Construcción |
| <input type="checkbox"/> | Otros                |                          |                         |

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es su contribución para que la Alcaldía realice una mejor labor?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cuidando las aéreas verdes   |
| <input type="checkbox"/> | Manteniendo limpia la ciudad   |
| <input type="checkbox"/> | Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal |
| <input type="checkbox"/> | Otros      especifique: _____  |

12. ¿En general como califica la actuación de la corporación municipal?

- Excelente       Muy Buena       Buena       Mal

Gracias por su colaboración

**ANEXO No. 3**

**GUÍA PARA UN BUEN GOBIERNO MUNICIPAL**

**INDICE**

- A.** Introducción al gobierno y administración municipal.
- B.** Los secretos de un buen alcalde o presidente.
- C.** Las finanzas municipales:
  - Como se integran, y
  - Como incrementarlas
- D.** El plan de desarrollo municipal.
- E.** Participación ciudadana y desarrollo local.
- F.** Servicios públicos municipales y la protección del patrimonio cultural de la nación.
- G.** Principios básicos.
- H.** Tipos de servicios públicos.
- I.** El patrimonio cultural de la nación
- J.** Política ambiental
- K.** Liderazgo de la autoridad municipal

## A. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

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

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

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

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

- C. El personal municipal se ha contagiado con los dinamismos de la dirección municipal y labora con entusiasmo.

Los buenos vínculos entre ellos, han permitido la implantación de relaciones laborales positivas y funcionan sistemas de incentivos y de capacitación permanente. Los problemas internos son tratados abiertamente entre los funcionarios que corresponde e incluso, con el propio alcalde cuando afectan a todos. La oficina de Recursos Humanos es más una instancia de capacitación y de iniciativas de estímulo que de control.

Todos han aprendido a atender bien a la comunidad y se preocupan por proporcionar la mejor atención a los ciudadanos que concurren al municipio. Se sienten servidores públicos.

- D. Como los recursos son escasos, hay buena administración financiera, se busca que los ciudadanos y empresas paguen sus impuestos y, sobre todo, hay una política audaz de búsqueda de recursos externos basada en la elaboración de proyectos y la motivación de recursos de la comunidad.
- E. Como resultado del ambiente positivo y de la búsqueda de recursos externos, la administración y los servicios municipales funcionan adecuadamente, siendo esto bastante evidente para la ciudadanía. El municipio realiza un plan de obras y mejoramientos de servicios esenciales con participación de la comunidad y este se ajusta a un plan de desarrollo local, sencillo y claro, aprobado por el cabildo con pleno conocimiento de los ciudadanos.
- F. Las fuerzas vivas de la comunidad han aprendido a respetar a las autoridades electas y designadas mas allá de eventuales discrepancias políticas que pueden tener con ellas. La mayor parte reconoce que la administración realiza una adecuada tarea, pese a que cuenta con recursos limitados. En general, hay buena disposición a cooperar con el municipio y la mayor parte de los ciudadanos están al día con sus impuestos.

Las calles los parques y plazas públicas lucen limpias, además se ha empezado a desarrollar una nueva conciencia cívica en la ciudadanía.

- G. Una preocupación central del municipio compartida por la mayor parte de la ciudadanía, es la situación de los grupos más pobres de la población. Se impulsan algunos programas novedosos que pretenden promover el desarrollo económico y crear empleos productivos para abatir el desempleo.
- H. La municipalidad mantiene relaciones con el gobierno central fundada en el respeto a la autonomía y gestiona apoyos financieros para el desarrollo de proyectos de interés local. Evita el establecimiento de vínculos clientelares con el gobierno central y participa activamente en las asociaciones de municipalidades, entidades gremiales que representan al conjunto de los gobiernos locales.

## LA LUCHA POR EL MUNICIPIO

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

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

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

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

- a) Se fomenta la participación, la vida asociativa, se apoya la organización social y se fortalecen valores de solidaridad, justicia social, conciencia cívica.
- b) Se mutilan los derechos democráticos, se viola derechos ciudadanos, se invalida la acción popular y se educa a un pueblo en la subordinación, la obediencia ciega, el temor, la impotencia y el conformismo.

Elementos que limitan la gestión democrática.

- El concentrar en un solo individuo todas las decisiones y subordinar a todos los equipos y planes existentes a un control personal.
- La falta de experiencia política la presión y responsabilidad que implica el ejercicio de la autoridad y al atención de todos los reclamos sociales, así como subordinar la autoridad local a las políticas del ejecutivo estatal, aun cuando éstas no correspondan con los intereses ciudadanos.
- El concebir la administración municipal, solamente como una cuestión técnica que exige cuerpos especializados, centralización y jerarquía.

- El reconocerse como líder único que pretende resolver todos estos problemas del municipio, sin distinguir el papel protagónico de la sociedad y su composición heterogénea.
- El considerar que lo más importante y casi lo único que hay que hacer es obra pública; sin importar si la comunidad avanza en organización comunitaria o cultura pública y si se democratiza el gobierno.
- El arribar del poder local sin un programa y una política municipal definida y hacer uso del poder municipal como si se tratara de un recurso propio que se puede utilizar para engrandecer la imagen de un grupo o ese sector, sin que esto necesariamente favorezca al pueblo y su organización.
- El hacer de las presidencias municipales un espacio de privilegio para unos cuantos elegidos.
- La falta de planeación y el manejo arbitrario de las prioridades.

## **HACIA UNA NUEVA CULTURA POLÍTICA**

La cultura política dominante ha acostumbrado a la población a un sistema que funciona sin la necesidad de que los ciudadanos participen en el diseño de propuestas, toma de decisiones, y todo esto porque no hay una cultura de participación comunitaria, de acción popular y de auto gestión.

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

La mejor publicidad que puede hacerse cualquier partido es demostrar con los hechos que existe una opción diferente y mejor de gobierno, que es real y tangible y que los problemas que la población padece, tienen solución.

Por todo esto requerimos de propuestas municipalistas democráticas desde el momento de elegir a las planillas, durante el proceso electoral y todo el período de la administración y gobierno municipal.

Una política que sea impulsada por las direcciones de los partidos, por los comités de base, por los candidatos y autoridades municipales electas, y por los diputados locales, y

por los órganos de difusión de los partidos y consecuentemente por la sociedad civil y las comunidades del municipio.

La democracia no solo es motivo de discurso de campaña, debe llegar a ser una forma de vida y una aptitud cotidiana para toda la población.

Consideramos que la EL Paraíso a defender, es la opción de la democracia avanzada, política y social, entendiendo ésta como un marco de libertad, no para vivir al margen del Estado sino para transformar la sociedad en un sentido igualitario.

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

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

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

### **✓ Liderazgo y administración municipal.**

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

#### **Los secretos del buen alcalde:**

1. Concibe a su gobierno, como un gobierno local que dinamiza y facilita el desarrollo integral de su comunidad.
2. Acepta como tareas municipales los nuevos retos del desarrollo: crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura local y preservación del medio ambiente.
3. Más que administrador es líder de su gobierno y de su comunidad.
4. Organiza y motiva a sus equipos de trabajo, estimulando el efecto sinérgico.
5. Mejora sus habilidades para comunicarse, administrando bien su tiempo y delegando responsabilidades.



6. Desarrolla destrezas para negociar y movilizar recursos públicos y privados.
7. Planifica una estrategia de desarrollo de corto plazo (micro planificación) y de largo plazo (planes de desarrollo), con participación ciudadana.
8. Impulsa actividades para capacitar los recursos humanos municipales y mejorar la conciencia y la educación cívica de la comunidad.
9. Coordina y establece relaciones de cooperación con otros ámbitos de gobierno y entidades de la administración pública y privada.
10. Incorpora al municipio al movimiento asociativo regional, nacional e internacional.

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

#### ✓ **¿CÓMO CONSTRUIR GOBIERNOS MUNICIPALES?**

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

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

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

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

✓ **¿CÓMO FUNCIONA EL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL?**

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

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

✓ **DECÁLOGO DEL BUEN ALCALDE O PRESIDENTE.**

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

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

#### ✓ **AGENDA DEL PRESIDENTE.**

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

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

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

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

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

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

Para incrementar los ingresos municipales es necesario lo siguiente:

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

Recomendaciones para incrementar los recursos financieros municipales:

1. Las autoridades deben percibir recursos financieros adecuados y propios y disponer libremente de tales rentas dentro del marco de su competencia.
2. La asignación de recursos a las autoridades será realizada en proporción a las tareas que asuman. Estos recursos deben ser de naturaleza regular y constante de modo que permitan servicios públicos permanentes y una adecuada programación financiera.
3. Una proporción razonable de los recursos financieros de las autoridades debe provenir de impuestos locales, tasas o gravámenes, cuyos montos serán fijados libremente por la propia autoridad.
4. Los impuestos que las autoridades están autorizadas a recaudar, o aquellos de los cuales reciban una parte garantizada, deben de una naturaleza suficientemente general, constante y flexible que les permita cumplir con sus responsabilidades.
5. La autonomía de las autoridades locales económicamente débiles, requiere de un sistema de financiamiento compensatorio.

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

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

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

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

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

efectividad en el manejo de los recursos financieros. Un buen administrador hace uso de la totalidad de los recursos financieros de que dispone, de lo contrario se corre el riesgo de recortar el presupuesto para el período siguiente.

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

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

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

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

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

- Debe constituir una práctica institucionalizada.
- Debe estar presente en todos los niveles de la organización municipal.
- La evaluación de sus resultados (de las cuentas) debe dar lugar a premios o sanciones.

- Debe estar sustentada fundamentalmente en la información generada por las evaluaciones de eficacia, ejecución presupuestaria y eficiencia de las acciones correspondientes al plan municipal.
- Debe ser pública.

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

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

- El alcalde municipal, el cabildo y la sociedad civil organizada.
- El alcalde y sus directores generales.
- Los directores generales y los directores de línea o departamento.
- Los directores de departamento y los jefes de sección u oficina.
- Los jefes de sección u oficina y sus subalternos.

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

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

## **D. EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL**

Es el instrumento rector del desarrollo integral del Municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal. En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdos de las

comunidades y ciudadanos organizados con sus alcaldías, y los mecanismos de coordinación con los niveles departamental y gubernamental.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

A continuación se explica cada una de ellas:

#### **1. Diseño y formulación**

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

- Un diagnóstico socioeconómico, demográfico, ecológico, etc.
- La definición de objetivos, prioridades y metas.
- Las políticas o directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones.
- Las estrategias que se llevarán a cabo para instrumentar las políticas.

- Los acuerdos y mecanismos de corresponsabilidad entre la sociedad, las autoridades municipales y los gobiernos estatal y federal.
- Los periodos de ejecución.

## **2. Validación y aprobación**

La etapa de validación y aprobación consiste en que los productos o resultados, obtenidos y sistematizados en la formulación, sean confrontados con las representaciones sociales y ciudadanas del municipio; en asambleas, foros y talleres de consulta pública y en sesiones públicas de Cabildo. Lo anterior, con el fin de verificar y confirmar que los planteamientos, demandas y aspiraciones de la colectividad municipal hayan sido recogidas e incorporadas en el plan, y que además guardan coherencia y compatibilidad con los planes departamental y nacional de desarrollo.

## **3. Programación y ejecución**

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

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

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

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

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

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

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

#### **LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO MUNICIPAL**

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

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

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

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

Son muchas y variadas las formas en las que la sociedad civil se organiza al interior de los municipios: desde organizaciones con fin específico, como lo son los comités de salud, la sociedad de padres de familia, los consejos regionales de abasto, el consejo municipal para el desarrollo rural sustentable y el ejido; hasta organizaciones con objetivos generales, tales como los patronatos de colaboración, las juntas vecinales y de mejoras, los comités de colonias y los consejos de participación ciudadana.

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

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

Principios de la planificación local participativa:

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

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

## **E. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL**

### **✓ LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN LOCAL.**

La gestión municipal puede ser entendida como la organización y el manejo de los recursos organizativos, financieros, humanos y técnicos por parte de la alcaldía, para proporcionar a los distintos sectores de la población las satisfactorias de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual y colectivo, y estimular sus potencialidades de desarrollo local.

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

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

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

✓ **LA PLANIFICACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD.**

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

✓ **LOS GOBIERNOS LOCALES Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.**

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

En el pasado, las funciones municipales clásicas eran:

- a. Realizar algunas obras locales, particularmente caminos.
- b. Producir ciertos servicios, en especial la recolección de basura y la ampliación de las redes de agua, electricidad y alcantarillado.
- c. Regular tímidamente la vida local en materia de tránsito, construcciones, espectáculos y saneamiento ambiental.

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

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

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

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

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

### **SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES**

Los servicios públicos municipales, han sido definidos como toda prestación concreta que tiende a satisfacer necesidades públicas y que es realizada directamente por la administración pública o por los particulares mediante concesión, arrendamiento o una

simple reglamentación legal, en la que se determinen las condiciones técnicas y económicas en que debe prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

## **SISTEMA DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

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

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

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

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

### **Bases jurídicas**

- Constitución política de la República.
- Leyes Municipales
- Ley de Municipalidades
- Reglamentos Municipales



#### **Bases Programáticas**

- Plan Nacional de Desarrollo.
- Plan Estatal de Desarrollo.
- Plan Municipal de Desarrollo.
- Programas relacionados en los tres niveles.

#### **Bases de Coordinación**

- Convenios únicos de desarrollo en la prestación y convenios específicos.

### ✓ **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES**

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

### **CARÁCTERÍSTICAS**

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

- ✓ Constituye una actividad técnica de la administración pública.
- ✓ Pueden ser realizados en forma directa o indirecta.
- ✓ Son permanentes, generales, regulares y continuos.
- ✓ Carecen de propósitos de lucro.
- ✓ Su régimen especial lo rige el derecho público.
- ✓ satisfacen necesidades colectivas.

- ✓ Son consecuencia de la vida comunitaria.
- ✓ Se prestan dentro de una circunscripción geográfica determinada.
- ✓ Se basan en normas específicas elaboradas por el sector público.
- ✓ Requieren la participación comunitaria, en tanto que son los beneficiarios inmediatos.

## **G. PRINCIPIOS BÁSICOS**

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

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

## H. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS

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

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

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

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

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

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

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

Las necesidades de seguridad pública de una comunidad comprenden la disponibilidad de una convivencia plena dentro de un ámbito de respeto mutuo, tanto en lo individual como colectivo, y sobre todo, en lo relativo a sus pertenencias que legalmente correspondan a los miembros de la comunidad. Los servicios públicos que atienden tales necesidades son: seguridad pública y tránsito, rehabilitación penal y protección civil y bomberos.

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

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

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

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

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

### **OBJETIVOS**

- Informar y orientar a los funcionarios municipales sobre los programas, proyectos y acciones específicas en materia de investigación, conservación y difusión del patrimonio cultural que requieren del apoyo de las instancias de gobierno más cercanas a la comunidad.
- Ofrecer lineamientos básicos que fortalezcan al municipio, así como consolidar la política de protección del patrimonio cultural que desarrolla el Instituto de Antropología e Historia.
- Ofrecer a las autoridades de los municipios elementos administrativos, técnicos y jurídicos, necesarios para atender las demandas y necesidades de la comunidad.
- Apoyar el establecimiento de políticas culturales o programas de rescate, conservación y difusión de la arqueología, historia o paleontología de la localidad, siguiendo a los lineamientos de la guía técnica.

- Es importante mencionar que los contenidos de la guía deben ser comprendidos como grandes orientaciones que deben ajustarse a la realidad, valores y aspiraciones sociales de cada región cultural en lo particular.

## **LA IMPORTANCIA DEL MUNICIPIO EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL**

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

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

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

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

## **PROBLEMAS QUE AFECTAN EL PATRIMONIO CULTURAL**

Es un hecho que en los ámbitos locales, o regionales del país aún existen ideas erróneas acerca del patrimonio cultural, en especial sobre ciertos restos arqueológicos o sobre monumentos y construcciones históricas, por lo que continuamente se incurren en violaciones a la Ley, tales como despojos, saqueos, destrucciones de inmuebles, desaparición de archivos u obras de arte, entre otros, que van en detrimento del patrimonio cultural de la comunidad. Esta situación se debe, entre otras muchas, a la falta

de una difusión clara y precisa sobre los diversos aspectos del patrimonio cultural. En ello incide el desconocimiento o apatía tanto de medios de comunicación como de autoridades respectivas, y en cierto sentido también se debe a una indiferencia de la sociedad, que padece bajo niveles de educación y a una mayor valoración de otros modelos culturales.

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

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

### **¿CÓMO PUEDE PARTICIPAR EL GOBIERNO MUNICIPAL EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL?**

Por ser materia de los poderes estatales, se propone a los presidentes municipales que sugieran la revisión de las respectivas leyes orgánicas de los municipios, a fin de introducir o actualizar la legislación asociada a la protección del patrimonio cultural, cubrir posibles lagunas.

### **REGLAMENTOS INTERNOS**

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

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

## **FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

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

### **J. POLÍTICA AMBIENTAL**

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

¿Qué es el desarrollo sustentable?

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

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

*Las líneas estratégicas surgidas fueron:*

- La erradicación de la pobreza
- El aprovechamiento del territorio
- El desarrollo tecnológico compatible con la realidad social y natural;
- La nueva estrategia económico-social basada en la organización y movilización social



- Y en las reformas del estado.
- Con esta hipótesis, el desarrollo sustentable en un sentido más amplio, tiende a promover las relaciones armoniosas de los seres humanos entre sí y con la naturaleza.

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

- ✓ El programa sectorial para un nuevo federalismo 2000-2006

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

- ✓ El programa sectorial de medio ambiente 2000-2006

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

## **LA GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL.**

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

Diagnostico —————> programa /plan de acción —————> acción específica.

## ¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL?

Puede definirse como el conjunto de actos normativos, operativos y programáticos orientados al manejo ordenado del ambiente y su relación con los factores económicos en el municipio, implica desde la formulación estratégica de políticas públicas ambientales hasta la realización de acciones específicas en la materia. Es por este efecto, que la gestión ambiental y la planeación deben fundamentarse en el uso eficiente de los recursos.

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

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

Elementos que conforman el sistema de gestión ambiental municipal:

1. Organizativo: dentro del cual a su vez se encuentran:

- ✓ La transectorización de la gestión ambiental
- ✓ El área operativa en materia ambiental
- ✓ Los mecanismos de participación ciudadana.

2. Jurídico:

- ✓ El banco de política y buen gobierno
- ✓ La transectorización jurídica de la gestión ambiental.
- ✓ El reglamento de protección ambiental

3. Programático:

- ✓ Plan municipal de desarrollo
- ✓ Programa ambiental municipal

**PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL.**

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

Las etapas del proceso y sus objetivos son:

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

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

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

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

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

**MARCO JURÍDICO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL.**

Para realizar las diferentes actividades políticas, económicas y sociales en su proceso de desarrollo, el estado cuenta con el régimen jurídico. Junto con leyes reglamentarias

sectoriales, como por ejemplo la Ley General Del Equilibrio Ecológico y La Protección al Ambiente. La cual establece en sus más recientes reformas la transferencia de funciones a los municipios.

***Descripción del marco jurídico ambiental que rige a los municipios.***

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

Fundamento jurídico de las atribuciones municipales.

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

Instrumentos jurídicos que pueden tener un municipio:

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

**ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO MUNICIPAL DE PROTECCIÓN AMBIENTAL.**

El reglamento de protección ambiental; es el instrumento que regula a nivel integral la gestión ambiental. En el debe quedar claramente especificadas las funciones, las definiciones de los instrumentos que se aplicaran, el alcance y los procedimientos a

utilizar para cada caso. Su objetivo es establecer la base jurídica para la convivencia armónica de la sociedad con su entorno y promover el desarrollo sustentable.

***Pasos que debe de realizar el gobierno municipal para elaborar su reglamento:***

- ✓ Analizar el marco legal que rige al gobierno municipal en materia ambiental.
- ✓ Estudiar las necesidades y problemas de fondo existentes que requiere atención para su satisfacción y solución.
- ✓ Fijar los límites del reglamento para que no contravengan las normas de orden público o jerárquicamente superiores, o en su caso, invada competencia.
- ✓ Elaborar un anteproyecto claro, preciso, congruente con la situación y características actuales del municipio y adaptable a los cambios que vive la comunidad.
- ✓ Discutir el anteproyecto en sesión de cabildo para hacer las modificaciones pertinentes.
- ✓ Consultar a la población para que haga observaciones y en su caso otras propuestas.
- ✓ Integrar el documento final estableciendo motivos y fundamentando su contenido
- ✓ Someter a aprobación del cabildo el documento final
- ✓ Expedir, promulgar y publicar el nuevo reglamento.

Estructura recomendada para la elaboración del reglamento de protección ambiental:

1. Disposiciones generales
2. Instrumentos de ejecución
3. Sistemas de información y evaluación
4. Los artículos transitorios
5. Sanciones y recursos
6. Participación social y privada.

Este diseño puede variar de acuerdo con las condiciones de cada municipio, asimismo, existen otros elementos a considerar para la elaboración del reglamento como:

- ✓ Definir los lineamientos de los instrumentos de la política ambiental que son obligatorios, y los que son prescindibles, conforme a las características y necesidades del municipio.
- ✓ Para hacer más eficiente la gestión ambiental se requieren tres elementos: las características del área operativa que será responsable, los recursos humanos especializados con que cuenta el municipio, y los recursos materiales y financieros disponibles.
- ✓ Determinar los mecanismos de organización y participación social en los que se podrá apoyar el proceso de gestión ambiental para asegurar la continuidad de los programas que se establezcan en la materia.
- ✓ Las alternativas administrativas, tecnológicas, y programáticas para la implementación de los preceptos que se pretende reglamentar.

Aspectos de la política ambiental que deben incluirse en el reglamento

Para que cada uno de los lineamientos de la política ambiental puedan incorporarse en el reglamento de protección ambiental, puedan incorporarse en el reglamento de protección ambiental, deben analizarse de manera independiente, en función de las características del municipio y de los objetivos planteados para el SIGMAN por el ayuntamiento.

Para realizar dicho análisis, pueden adoptarse diversos criterios para el impacto ambiental que son:

- ✓ El proponente: es la persona física o moral que pretende desarrollar una obra o actividad que puede causar un desequilibrio ecológico o rebasar los límites establecidos en la normatividad en la materia.
- ✓ El elaborador de la manifestación de impacto ambiental: es la persona física o moral con registro de perito o facultado por el estado para elaborar los estudios de impacto ambiental.
- ✓ La persona evaluadora competente: federal o estatal, que posee diferentes facultades.

## **CABE RESALTAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

El municipio no está facultado para dictaminar en materia de impacto ambiental, únicamente podrá opinar con relación a una obra o actividad ante la autoridad competente.

En casos de aquellos municipios de mayor envergadura están inmersas en procedimientos administrativo ajenos al municipio, donde no se requiere el otorgamiento de permiso de uso de suelo y construcción, lo más importante será establecer el ara responsable de vincularse con las autoridades federales y estatales para participar en los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, en aquellos municipios donde existen procesos de desarrollo urbano o industriales significativos, se establecerá el mecanismo que permita regular las obras o actividades que pretende desarrollar, sin el pretexto de que los proponentes hicieron lo que quisieron por tener un permiso otorgado por otra autoridad.

En este último caso, el mecanismo jurídico para lograrlo es a través de la vinculación entre reglamentos de protección ambiental y el de construcción, lo que implica definirlo claramente en el proceso de transectorización.

## **ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANP)**

Es una zona de territorio nacional delimitada geográficamente, decretada, regulada, administrada y operada, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación, en ambientes que no han sido alterados significativamente por las actividades humanas, para asegurar el equilibrio y continuidad de los procesos evolutivos y ecológicos.

Crear una zona de preservación ecológica implica que:

- ✓ Se tenga claro el objetivo y razón de ser de la misma
- ✓ Se delimite geográficamente de una manera precisa
- ✓ Se prevea que el uso del suelo existente no vaya a ocasionar problemas sociales posteriores o, en su caso, los recursos para su expropiación.
- ✓ Se elabore el plan de manejo
- ✓ Se prevean los mecanismos de participación social

- ✓ Se definan esquemas de financiamiento

Todos estos aspectos deben normarse de alguna u otra forma tomando en consideración los lineamientos marcados por el estado.

**Las categorías existentes de las áreas naturales protegidas son:**

- Reservas de la biósfera
  - Parques nacionales
  - Monumentos naturales
  - Áreas de protección de flora y fauna
  - Santuarios
  - Parques nacionales y reservas estatales
  - Zonas de preservación ecológica de los centros de población
- } Federales
- } Estales
- } municipales.

#### **K. LIDERAZGO DE LA AUTORIDAD MUNICIPAL**

¿Qué cambios se han producido en el ámbito mundial en lo económico, político, social y cultural que afectan nuestra vida y nuestro quehacer desde la función pública que desempeñamos?

¿Qué cambios se han producido en el ámbito local en lo económico, lo político, lo social y cultural, que afectan nuestra vida y nuestra función pública?

- ✓ Vivimos en mundo planetario en donde las acciones emprendidas en una parte del mundo, a menudo, afectan a quienes viven a miles de kilómetros de distancia.
- ✓ Muchos de los problemas que usted está llamado a resolver como autoridad local son tan complejos que requieren estrategias de liderazgo, y no solo medidas administrativas



Gran parte de lo que usted enfrenta como autoridad municipal, en estos días, requiere tanto de una nueva forma de pensar como de soluciones inéditas y una dosis considerable de voluntad política. La capacitación para usted y sus colegas debe ir más allá del enfoque minimalista que le dice lo que no debe hacer en función de los límites legales de su acción o de los procesos administrativos planteados. Aunque este tipo de capacitación es importante y necesario, necesitamos desarrollar nuestras habilidades para operar en forma efectiva en un entorno difícil y en muchas ocasiones adverso.

## **¿PODEMOS NOSOTROS MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE NUESTROS MUNICIPIOS?**

Existe al menos una escuela de pensamiento que plantea que el desafío del gobierno local es un asunto que llama a la desesperanza, especialmente en las áreas urbanas. Y nosotros seríamos los primeros en admitir que los hechos son un argumento suficientemente fuerte.

Se espera que la población urbana de los países en desarrollo aumente en un 66% en los próximos 15 años. Actualmente, casi un cuarto de los habitantes urbanos de nuestros países viven extrema pobreza. Esto representa una pesada carga sobre los recursos e infraestructura locales, mientras la demanda por más servicios e infraestructura física crece día a día.

Numerosas experiencias de gobierno local demuestran que un liderazgo participativo y transformador ha logrado producir importantes cambios a favor de la comunidad municipal. Este tipo de liderazgo es una rica combinación de habilidades, valores y comportamientos que pueden ser fortalecidos y mejorados con esfuerzos de capacitación y retroalimentación constante.

## **COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

Liderazgo es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta y transformar su organización y su entorno. Para lograr este proceso es necesario:

1. Desafiar los procesos para que las cosas funcionen.
2. Inspirar una visión compartida.

3. Permitir que otros actúen
4. Modelar el camino
5. Hacer posible la emulación

Tres estrategias pueden aumentar la efectividad del personal para ayudar a poner en práctica las visiones del dirigente, estas son:

- ✓ Involucra a los funcionarios claves en las etapas tempranas de las nuevas propuestas;
- ✓ Proveer los recursos necesarios que se requieren para ejecutarlas, incluyendo la autoridad, responsabilidad y libertad para ponerlas en práctica; y,
- ✓ Desafiar permanentemente el *statu quo*, la propia tendencia a sentirse seguro y la capacidad de la organización para ocultarse tras el sistema, cuando se requieren cambios evidentes por satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

### **LOS ROLES DE LA AUTORIDAD MUNICIPAL.**

Como autoridad local se le pide que haga muchas cosas en el desarrollo de sus labores, que desempeñe diversos roles.

Estos diferentes roles y expectativas hacen que su tarea como líder electo represente un difícil desafío:

- ✓ Hacedores de políticas
- ✓ Tomadores de decisiones
- ✓ Comunicadores
- ✓ Facilitadores
- ✓ Posibilitadores
- ✓ Negociadores
- ✓ Economistas
- ✓ Fiscalizadores
- ✓ Mediadores
- ✓ Constructor de la institución

Este rol implica el desarrollo de equipos y administraciones eficientes y efectivas para llevar a cabo las políticas y programas del ayuntamiento. Se necesitan operadores competentes. Aunque sus planteamientos sean buenos, solo en la medida que usted

proporcionar los recursos para llevarlos a cabo, es posible asumir en forma seria el rol de construir la institución. Se requiere claridad sobre las formas de fortalecer la relación ayuntamiento/equipo y las estrategias para construir y sustentar la capacidad de la organización local y sus recursos humanos.

## **EL ROL DE LÍDER EN AUTORIDADES**

Líderes

Ejercer todos los roles que le son asignados para contribuir a realizar cambios positivos y significativos en la vida de sus conciudadanos y de la comunidad.

El rol del líder consiste en el ejercicio de todos los roles que hemos visto, ya sea por separado o en sus diversas combinaciones. La elección para un cargo público conlleva el supuesto de que usted es un líder y que desempeñará como tal para beneficio de su comunidad.

Finalmente, el dirigente visionario promueve el desarrollo de nuevos líderes. Esto supone una acción deliberada de quienes tienen las riendas del liderazgo y la responsabilidad dentro de la comunidad para favorecer y fortalecer nuevos liderazgos tanto dentro del gobierno local como en los sectores sociales de la comunidad municipal.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Un equipo:

- Está conformado por dos o más personas;
- Tiene un objetivo específico o una meta reconocible por lograr; y
- Requiere una coordinación de actividades entre sus miembros para el logro de ese objetivo o meta.

Para que un equipo funcione de manera efectiva debe poseer ciertas características o propiedades que aseguren el bienestar de todo el término municipal.

Estas características son:

1. Una meta clara y noble. Sin un claro sentido de misión, no es posible construir un equipo efectivo ni focalizar los recursos de modo que tengan un impacto óptimo en el futuro de la comunidad.
2. Una estructura orientada a los resultados. El ayuntamiento debe estar organizado en forma adecuada para lograr los resultados esperados.
3. Miembros competentes. La competencia es un factor clave para crear equipos efectivos.
4. Compromiso único. Forjar un compromiso único consiste en unificar fuerzas cuando existen diferencias entre partidos políticos o sectores que operan con distintos esquemas de valor dentro de un gobierno.
5. Un clima de colaboración. El único elemento importante y necesario para promover la colaboración y la capacidad de entenderse con los demás es la confianza.
6. Estándares de calidad. Se refiere a la forma de trabajo del equipo, como toma las decisiones, la aptitud de sus decisiones políticas y sus capacidades para trabajar en forma efectiva con la administración y las organizaciones.
7. Apoyo y reconocimiento externo. Estas son características con las cuales el equipo de autoridades municipales lleva ventaja a los equipos que existen en el sector privado.
8. Liderazgo de principios. La formación de equipos es una estrategia que ayuda al ayuntamiento a trabajar con la mayor eficiencia y efectividad posible, además es una oportunidad para hacer un pequeño diagnóstico de la maquinaria del gobierno y ponerlo al día cada cierto tiempo.

## **COMUNICACIÓN EFICAZ**

La comunicación es un proceso de emisión y recepción de mensajes, para la autoridad municipal se trata de dar y recibir información, ideas, opiniones con precisión y calidad.

¿Cómo producir un cambio hacia una comunicación eficaz?

La comunicación solo es efectiva en la medida en que podamos reconciliar nuestras percepciones del mundo que nos rodea, con aquellos que comparten el mismo espacio.

Algunas recomendaciones son las siguientes:

- ✓ Procurar primero comprender y luego ser comprendido.
- ✓ Escuchar más de lo que se habla.
- ✓ No juzgar las percepciones de los demás ayuda a comprender su situación.

- ✓ Abrir la mente, con la mente cerrada hay pocas posibilidades de lograr una solución.
- ✓ Actuar sin cartas ocultas es una valiosa herramienta para comunicarse.
- ✓ Transmitir la sensación de estar al mismo nivel, aumentara el éxito de la comunicación.
- ✓ Diagnosticar antes que prescribir. Discurso descriptivo más que valorativo.

Sin embargo, para avanzar en este sentido se requiere tener en primer lugar una real capacidad de ESCUCHA ACTIVA.

La escucha activa debe transmitir al otro, la seguridad de que está siendo escuchado, hay interés en lo que dice y se le respeta por lo que es.

Particularmente en la función de autoridad local la comunidad es un aspecto básico de su relación con la comunidad y los equipos de trabajo. Una gran cantidad de conflictos se dan por problemas de comunicación.

## **TOMA DE DECISIONES**

### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Las autoridades municipales deben entender como identificar los problemas en una forma más precisa. Desgraciadamente muchas autoridades municipales encuentran dificultades para llevar a cabo sus responsabilidades debido a que no se toman el tiempo necesario para identificar los problemas en forma más precisa o no tienen la experiencia para hacerlo así. Este es un paso importante en el proceso de solucionar problemas y merece prestarle atención en la capacitación administrativa.

### **IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

En el proceso de tomar una decisión para resolver un problema, ningún paso puede ser más difícil que identificar los problemas y las oportunidades.

Los problemas son aquellas cosas que le impiden a un gobierno, pasar de su situación actual hasta el punto donde se quisiera estar. Al conocer lo que se quiere lograr es muy fácil determinar:

- ✓ ¿Qué hacer?
- ✓ ¿Cómo hacerlo?
- ✓ ¿Qué se ha hecho?
- ✓ ¿Qué no se ha hecho?

Otro "problema" en la identificación de los problemas es su tendencia a enmascarse como síntomas y aun como soluciones. Los síntomas son aquellos aspectos visibles de un problema que a menudo nos hacen ocuparnos de ellos. Quien quiera resolver problemas en forma efectiva necesita cavar bajo la superficie, que es donde están los síntomas, si es que desea alcanzar resultados satisfactorios.

Otra forma de entender un problema es, conversar con él, o sea hacerle una serie de preguntas simples, como por ejemplo:

- ✓ ¿Cuál es problema?
- ✓ ¿Por qué es un problema?
- ✓ ¿Por qué debería ser resuelto?
- ✓ ¿Cuándo es un problema?
- ✓ ¿Para quienes es un problema?
- ✓ ¿Estarían dispuestos a ayudar a solucionarlo?
- ✓ ¿Lo ven como un problema?

El responder esta serie de pregunta, se obtendrá información la cual ayudara a comprender la complejidad del problema y luego se comenzara a sugerir alternativas de solución.

Pero debemos mencionar que una gestión eficaz no solo implica tomar decisiones y resolver problemas. También requiere una postura activa de la autoridad a investigar y dimensionar las oportunidades tanto al interior de la organización como en su ambiente externo.

Las oportunidades requieren de un estilo dispuesto a actuar en la búsqueda de un curso de acción necesario, pero no urgente. Los problemas son los urgentes o no serian vistos como tales, pero no siempre son importantes.

La autoridad creativa ve en cada problema una oportunidad, mientras que una autoridad pesimista, cuando se le presenta una oportunidad, solo ve los problemas que existen para obtener un beneficio de ellos.

### **ANÁLISIS DEL PROBLEMA.**

El análisis es un proceso en dos etapas:

- ✓ Traducir el problema a un objetivo; y
- ✓ Analizar las fuerzas a favor y en contra de tal objetivo.

Al fijar los objetivos, el problema real es definirlos de tal forma que quede claro si están encaminados o no a resolver el problema. Con demasiada frecuencia, aparece una tendencia a definirlos en forma vaga.

Por lo que, a medida que se comiencen a escribir es necesario preguntarse:

- ✓ ¿Son medibles?
- ✓ ¿Son específicos?
- ✓ ¿están orientados a logra un resultado?
- ✓ ¿Son realistas y alcanzables?
- ✓ ¿están limitados en el tiempo?

### **ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS**

El análisis del campo de fuerzas es una herramienta para determinar un posible cambio y las fuerzas que influyen en tal cambio.

Las fuerzas son de dos tipos:

- Fuerzas directrices. Aquellas que empujan hacia el logro del objetivo y
- Fuerzas restrictivas. Aquellas que se manifiestan como un obstáculo para el objetivo.

Quienes deben resolver problemas necesitan determinar cómo desbalancear las fuerzas de modo que el equilibrio se desplace en la dirección deseada.

## PLANIFICACIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN (O ESTRATEGIA)

Esta fase de la resolución de problemas consta de cuatro pasos distintos diseñados para poner en práctica el objetivo. Estos pasos son:

- Generación y evaluación de opciones;
- Reducción de las diversas opciones en una sola;
- Desarrollo de un plan de acción detallado; y
- Determinación de un flujo de actividades.

## NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

### ¿Qué es un conflicto social?

“Un conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos” (Hocker y Wilmont, 1985). El conflicto social es una relación entre dos o más grupos que tienen, o piensan que tienen, objetivos incompatibles. Esta relación involucra dos elementos fundamentales: el comportamiento (la forma de relacionarse), y las metas (lo que se quiere alcanzar)

Enfocar productivamente el conflicto nos lleva a la búsqueda de soluciones para mejorar la situación partir de entre otras cosas:

- ✓ Reconocer que los conflictos pueden ser graves, o no, pero siempre son importantes y por ello es necesario darles respuesta. Evitar y mantener un conflicto soterraneo puede tener un alto costo social y político para un gobierno municipal.
- ✓ El tener una visión y un método positivo para manejar la confrontación de los diversos intereses sociales y compatibilizar metas entre diversos sectores nos ayudara a ir creando condiciones para una relación más armónica en la sociedad y en la articulación de esta con el gobierno municipal. Es decir, nos da la posibilidad de promover una cultura de dialogo, para ir construyendo un sistema de relaciones convergentes capaz de producir los cambios necesarios para el municipio,



## EL PAPEL DE LA AUTORIDAD MUNICIPAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La función de servicio público nos coloca en el centro de una gran cantidad de relaciones sociales y políticas que se tornan conflictivas en la medida en que se han adquirido atribuciones para la administración de recursos públicos, para la toma de decisiones, para la conducción de procesos de desarrollo, para manejo de personal, entre otras.

Una autoridad o dirigente que conozca nuevas posibilidades y herramientas para el manejo de conflictos podrá sin duda:

- ✓ Fortalecer su liderazgo
- ✓ Facilitar el trabajo en equipo
- ✓ Mejoras las relaciones con la ciudadanía
- ✓ Obtener mejores resultados
- ✓ Conocer mejor su municipio

Estas condiciones, a su vez, le permitirán impulsar con mayor dinamismo y consenso sus tareas y sus propuestas para el desarrollo municipal.

## ANÁLISIS DEL CONFLICTO

Para resolver un conflicto el primer paso que tenemos que dar es identificar la base objetiva del conflicto manifiesto. Es decir el conflicto puede aparecer con algunos síntomas y expresiones que no reflejan fielmente lo que está realmente en disputa.

De igual manera será necesario conocer cuál es el proceso del conflicto, las características de las partes y el sistema de relaciones entre ellas; la dimensión del conflicto y las condiciones en que este se presenta. Con esta información aumentamos nuestras posibilidades de diseñar una estrategia exitosa para resolver el conflicto en cinco pasos:

### **1er paso: identificar la base objetiva del conflicto**

#### **Tipos de conflicto:**

Esclarecer la naturaleza y la causa del conflicto, ya que de acuerdo al tipo de conflicto habrá que elegir la fórmula más adecuada para abordarlo.

Los conflictos pueden ser:

- a. de intereses
- b. De valores
- c. De derechos

En la identificación de los intereses en competencia, podemos encontrar una franja para plantear espacios de convergencia y vías de solución, mediante el intercambio o negociación, el impulso de medidas y acciones concretas, el cambio de conductas y actitudes que favorezcan el entendimiento, y el acuerdo.

## **2do Paso: Ubicación de necesidades, intereses y posiciones en conflicto**

Esta es una parte fundamental para el análisis del conflicto, ya que al hacer explícitas tanto nuestras necesidades, intereses y posiciones, como las de la otra parte, podremos identificar más claramente los elementos que generan conflicto, así como las relaciones no conflictivas entre las partes. Por otro lado la diferenciación de estos niveles nos da la oportunidad de centrar la estrategia de manejo del conflicto en función de los intereses de ambas partes, y no en términos de las necesidades y posiciones que como tales no son negociables.

La relación entre estos factores y las condiciones que se encuentran en la base de los conflictos puede producir o no conflictos manifiestos.

## **3er Paso: Identificar las características del conflicto**

Para entrar a una valoración más precisa del conflicto, particularmente, en los casos en que la situación conflictiva es compleja y requiere un análisis más profundo; para determinar cuidadosamente el manejo adecuado para mejorar la situación, es conveniente considerar las dimensiones del conflicto

Es necesario considerar el contexto de relaciones, para enfocar el manejo del conflicto de manera positiva, bajo el entendido de que otros vínculos y la permanencia de estos rebasa el marco y la temporalidad del conflicto, por lo que no podemos plantear, por ejemplo, una solución de ruptura que pretenda la derrota o la eliminación del adversario.

Ejemplo de ello es en una relación entre miembros del Ayuntamiento, puede darse una pugna en torno a ciertas propuestas para el Municipio, pero mantenerse unificados frente a un problema de conflicto con el gobierno estatal.

#### **4to Paso: Bases objetivas del surgimiento del conflicto**

Esta etapa se refiere a la gestación tanto de las condiciones objetivas como de la toma de conciencia sobre estas para que se exprese un conflicto social.

Es el caso de comunidades de alta marginación en un Municipio. Si una colectividad de quienes las habitan toma conciencia de su situación de desigualdad y asume que es posible mejorar su situación, y si logra que el gobierno municipal haga una inversión significativa en ese lugar, se puede estar generando una situación conflictiva en torno a la pugna por recursos públicos. O bien puede darse que la comunidad no asuma su condición de desigualdad, o simplemente no crea que puede cambiarla y por tanto no se genera el conflicto.

#### **5to Paso: Confrontación, persecución de metas**

En esta etapa hay un reconocimiento de metas incompatibles, es decir de intereses opuestos, de tal manera que la acción de una de las partes obstaculiza la actuación de la otra en términos de los objetivos que se han propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados.

En este momento se da lo que se denomina la persecución de metas, que involucra en el análisis el examen de los métodos que emplean las partes para alcanzarlas. Los métodos pueden ser muy diversos y es importante tratar de identificarlos para hacer más productiva nuestra intervención. Algunos de estos pueden ser:

- ✓ La persuasión
- ✓ Las recompensas contingentes
- ✓ La coerción
- ✓ Intervención de un tercero

#### **LA NEGOCIACIÓN**

La negociación es una práctica cotidiana de cualquier autoridad municipal, una gran cantidad de asuntos se someten diariamente a la necesidad de acuerdo para resolver adecuadamente diversos problemas: la delegación de tareas y responsabilidades, la distribución y asignación de recursos, las respuestas a la demanda ciudadana, los conflictos entre distintos sectores comunitarios, la defensa de los intereses municipales frente a otros ámbitos de gobierno, etc.

Una autoridad municipal que logre mayores capacidades para negociar, podrá mejorar relaciones, abrir nuevas opciones, armonizar intereses y contribuir a crear una cultura política donde el dialogo y el compromiso se conviertan en vías confiables y creíbles para dirimir los diversos conflictos sociales y políticos.

UDI-DEGT-UNAH