

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

Facultad de Ciencias Económicas

Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

Dirección del Sistema de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas



**“LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE PESPIRE”**

TESIS

**QUE PARA OPTAR AL GRADO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS
PRESENTA**

TANIA RAMÍREZ REYNOSO

ASESOR METODOLÓGICO: MAE GUSTAVO ADOLFO TORRES

ASESOR TÉCNICO: MAE OLMAN HERRERA

Tegucigalpa, M.D.C.

Agosto de 2013

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS RUIZ
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA
SECRETARIA GENERAL**

**LICENCIADA LETICIA SALOMÓN
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**LICENCIADA BELINDA FLORES DE MENDOZA; M.A.
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN; M.A.
COORDINADOR GENERAL
POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimiento	i
Resumen Ejecutivo	ii
Introducción	iv
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Antecedentes del Municipio de Pespire	2
1.1.1 Características Generales del Municipio	2
1.1.2 Aspectos Demográficos del Municipio	5
1.1.3 Aspectos Institucionales del Municipio	6
1.1.4 Factores Económicos del Municipio	7
1.1.5 Factores Educativos del Municipio	7
1.1.6 Aspectos de Salud del Municipio	8
1.1.7 Aspectos Culturales del Municipio	9
1.1.8 Aspectos Ambientales del Municipio	9
1.1.9 Estructura Orgánica del Municipio	12
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Objetivos de Estudio	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Preguntas de Estudio	14
1.5 Variables de Estudio	14

1.6 Justificación del Estudio	15
CAPITULO II MARCO TEORICO	16
2.1 Marco Conceptual	17
2.1.1 Definiciones y Conceptos más utilizados en el Estudio	17
2.2 Marco Referencial	20
2.2.1 Indicadores de Gestión	24
2.3 Marco Legal	48
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	58
3.1 Definición del Tipo de Estudio	59
3.2 Determinación del Universo y Muestra del Estudio	59
3.2.1 Técnicas de Muestreo	59
3.2.1.1 Universo	59
3.2.1.2 Muestra	60
3.2.1.3 Determinación Cuantitativa y Cualitativa de la Muestra	60
3.3 Método para Recopilar la Información	60
3.3.1 Elección del Instrumento para recopilar Información	60
3.3.2 Procedimiento para Diseñar el Instrumento	61
3.3.2.1 Determinar la Información Requerida	61
3.3.2.2 Probar y Evaluar el Instrumento	61
CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	62
4.1 Resultados de la Investigación	63

4.1.1 Análisis FODA	63
4.1.2 Encuesta Aplicada a la Comunidad de Pespire	66
4.1.3 Encuesta Aplicada a los Empleados de la Municipalidad	76
4.1.3.1 Resultados Diagnostico - Sistema de Control de Gestión	89
CAPITULO V CONCLUSIONES	90
5.1 Conclusiones	91
CAPITULO VI PROPUESTA	92
6.1 Propuesta	93
6.2 Filosofía de la Corporación Municipal	94
6.3 Ejes Estratégicos de Acción Municipal	95
6.4 Metas	95
6.5 Factores Críticos de Éxito	98
6.6 Indicadores de Desempeño	100
CAPITULO VII RECOMENDACIONES	117
7.1 Recomendaciones	118
CAPITULO VIII BIBLIOGRAFIA	119
8.1 Bibliografía	120
ANEXO	123

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso en quien todo lo puedo, por darme fortaleza, por bendecirme con salud, y además iluminarme con la sabiduría necesaria para culminar un proyecto más.

A mi familia que son un regalo de Dios, sin el apoyo de ellos hubiese sido imposible combinar los distintos roles que desempeño en la vida.

A las autoridades de la UNAH, especialmente al Dr. Manuel Baquedano que nos acompañó en todo el proceso, igualmente al Dr. Jorge Abraham Arita León, actual Coordinador del programa de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, al Msc. Gustavo Torres y Msc. Olman Herrera, por el sabio asesoramiento metodológico y técnico respectivamente en este trabajo investigativo, y a todos y cada uno de los catedráticos que nos dieron sus conocimientos mediante las clases académicas.

A las autoridades y empleados de la Alcaldía del municipio de Pespire, departamento de Choluteca y todas las personas que colaboraron en la presente investigación.

También dedico este triunfo a mis compañeros y amigos de la promoción XXXII, de esta maestría en Administración de Empresas, porque compartimos muchas experiencias y retos durante los trabajos en equipo, sin embargo recibí un constante apoyo de parte de ellos.

RESUMEN EJECUTIVO

El Objetivo del presente trabajo es determinar la incidencia de las herramientas de medición de la gestión administrativa en el cumplimiento de los planes estratégicos de la corporación municipal de Pespire, Departamento de Choluteca.

La investigación que se desarrollo es de carácter exploratoria, ya que en este estudio estamos evaluando elementos cualitativos y particulares del municipio de Pespire y además es descriptiva porque seleccionamos las características fundamentales del objeto de estudio y se proporciona una descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. Este análisis permitirá la formulación de una propuesta orientada a mejorar la gestión administrativa del Municipio.

Para conocer la situación de la Municipalidad, se utilizó inicialmente la técnica de diagnostico llamada FODA, evidenciando una serie de factores internos positivos y negativos y además factores externos que generan oportunidades o que representan una amenaza.

Además se aplicó una encuesta a los habitantes del casco del Municipio de Pespire en la que se pudo evidenciar que los habitantes esperan mejoras en la gestión municipal, en el manejo de los recursos, en la generación de oportunidades laborales y en la ejecución de proyectos que beneficien a la comunidad.

Con el propósito de conocer la Administración de la Alcaldía se elaboró un cuestionario que respondieron los 16 empleados de la Alcaldía, en la que se recaba su opinión en las siguientes áreas: Planificación estratégica, Control interno, Control presupuestal, Sistema de indicadores de control de gestión, Codificación contable y analítica, Reporting de control de gestión, Uso y análisis de la información contable, Control y reducción de costos, Sponsor de control de gestión, Análisis mensual de desviaciones, Sistema para la gestión

administrativa – Financiera. Los resultados revelan que de todos los componentes evaluados solo 3 se cumplen en parte y los demás componentes no se cumplen.

Como una respuesta a los resultados obtenidos en la investigación se plantea una propuesta que detalla para comenzar la Filosofía Institucional, los principales ejes que requiere desarrollar la Alcaldía, las metas, los Factores Críticos de Éxito y para mejorar el control los Indicadores de Gestión, que son complementarios a los controles que ya establece el Tribunal Superior de Cuentas.

Se han diseñado indicadores de Gestión para las siguientes áreas: Administración y Finanzas, Desarrollo de Proyectos, Educación y Salud, Aseo y Ornato y Juzgado de Paz, los cuales se describen explicando el significado, la forma de cálculo y frecuencia recomendada de medición, estos indicadores son una guía ya que la Municipalidad a través de la práctica puede generar los cambios que considere pertinentes.

Para finalizar se concluye que la Municipalidad de Pespire es un reflejo fiel de lo que sucede a nivel nacional en las Instituciones Gubernamental, donde sobre todo existen controles para las finanzas y los bienes, pero no para la gestión administrativa en su conjunto, dejando la ejecución de otros factores claves al azar, lo cual impacta en los resultados de los objetivos y por ende en el Desarrollo Integral del Municipio. Además los recursos que la Alcaldía de Pespire, que ingresan a través de sus contribuyentes y trasferencias son escasos, por lo que es necesario priorizar, eficientar y transparentar su uso, dirigiéndolo a proyectos que no solo beneficien a la comunidad sino que además puedan potenciar la creación de más ingresos, por ejemplo proyectos dirigidos a mejorar sector turismo.

Se requiere obtener el apoyo financiero de organizaciones y países amigos que aporten recursos para acelerar el Desarrollo del Municipio, realizando cambios en la Administración de la Alcaldía, tecnificándola a través del uso de computadoras, con programas que ayuden en la gestión de todos los recursos.

INTRODUCCIÓN

Las Herramientas de Medición para la Gestión Municipal de Pespire, pretende contribuir a mejorar la Administración, brindándole herramientas que apoyen las funciones que la ley le asigna, promoviendo de esta manera una filosofía municipal definida que impulse a la obtención de sus objetivos, lo que redundara en bienestar para la comunidad.

La autonomía municipal ha impuesto nuevas demandas a la Corporación y a los empleados que laboran en la municipalidad, ya que son responsables de la planeación y ejecución de las estrategias que aseguren el desarrollo eficiente de las propuestas y procesos municipales, los que deben redundar en beneficios para la comunidad.

La presente propuesta plantea herramientas administrativas relacionadas con los indicadores de gestión, los cuales son necesarios para el seguimiento periódico de los principales objetivos estratégico, esta herramienta permitirá medir y comparar con estándares municipales el avance que presentan los principales ejes de acción, permitiendo tomar decisiones de acuerdo a los resultados o tendencias de los indicadores, sin tener que esperar hasta el fin del año para conocer la información.

En el primer capítulo del estudio se plantean los antecedentes históricos y además la situación problemática que vive el Municipio de Pespire, en el Departamento de Choluteca, encontrándose que el municipio presenta limitaciones en cuanto a cobertura y calidad en los servicios sociales, predominando una economía de subsistencia, en general el Municipio presenta altos niveles de pobreza, que se agravan debido las pobres recaudaciones fiscales y a las tardías transferencias gubernamentales.

El segundo capítulo contiene el Marco Conceptual a través del cual se definen los conceptos que intervienen en el estudio del tema, además se detalla el Marco Teórico que ayuda a ampliar la descripción del problema, integrando teoría con

práctica relacionada con la medición de la Gestión Municipal de tal forma que se administre eficientemente y se logre como fin último el cumplimiento de los objetivos, posteriormente se especifica el Marco Referencial a través del cual se busca fundamentar por medio de estudios la investigación. Para finalizar el capítulo se describe el Marco Legal que rige el actuar de los Municipios de Honduras.

En el capítulo tercero se define el diseño metodológico de la investigación, considerando la Investigación Exploratoria y Descriptiva como las más indicadas para el estudio del tema y la técnica utilizada para la recolección de los datos.

El Capítulo Cuatro se detallan los Resultados de la investigación, obtenidos a través de la desarrollo del FODA y de encuestas acerca de la gestión, aplicadas a los empleados de la Alcaldía y además para conocer la percepción de la comunidad acerca del trabajo que realiza la Alcaldía, se aplicaron encuestas a los habitantes del casco del Municipio de Pespire.

En el Capítulo Cinco se detallan las conclusiones a las que se llegaron después de analizar toda la información.

En el Capítulo Seis se plantea la propuesta de Filosofía Institucional, Ejes Estratégicos, Metas, Factores Críticos de Éxito, elementos necesarios para posteriormente plantear los Indicadores de Control de Gestión que la Alcaldía de Pespire requiere para el logro de sus objetivos de una manera eficiente.

En el Capítulo Siete se detallan las recomendaciones que se sugieren para superar las debilidades encontradas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION



Fuente: Propia del investigador

1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE PESPIRE

Fundado el 11 de abril de 1640 por indígenas formó parte del Distrito de Nacaome hasta 1879 que fue anexado al Departamento de Choluteca, Pespire recibió categoría de Municipio en 1794 y título de Ciudad el 18 de Febrero de 1929.

El primitivo pueblo de Pespire, estaba ubicado a un kilómetro de distancia del lugar en que hoy se encuentra, hacia el sur y cerca de la confluencia de los ríos Chiquito y Grande de Pespire, sitio conocido con el nombre de Azacualpa, su traslado se debió a las inundaciones que causaba el río Chiquito. Su nombre significa “río de las piritas pequeñas” que se compone de “petztli” (Peritas) “pil” (partículas) y “lí” (agua o río). Este nombre coincide con el canto del pájaro que abunda en las montañas y que claramente dice: Pes-Pes-Pire-Pire.

Entre sus atractivos se encuentra la Alcaldía Municipal y la iglesia católica colonial con tres cúpulas, única en Honduras, siendo el monumento por el que Pespire se caracteriza como un pueblo colonial. Este municipio, y sobre todo su cabecera municipal, es uno de los lugares más turísticos de Choluteca.

1.1.1 Características Generales del Municipio

Ubicación Geográfica

El municipio de Pespire pertenece al departamento de Choluteca y a la región sur del país. Está localizado a unos ochenta kilómetros al sur de Tegucigalpa sobre la Carretera Sur (CA-5 Sur). Su extensión Territorial es de 324.80 km² y limita:

- Norte: con los Municipios de San Isidro, San Antonio de Flores y San José
- Sur: con el Municipio de Choluteca
- Este: con los Municipios de Soledad y Orocuina
- Oeste: con el Municipio de Nacaome

Pespire está comunicado con el resto del país por carreteras en regular estado, ya que está situado en la carretera pavimentada al sur del país desde Tegucigalpa donde se conecta con la Carretera Panamericana. Ciertas aldeas y caseríos del municipio son de difícil acceso porque están conectados con el pueblo por sus caminos de tierra y senderos. Durante la época lluviosa se llena de lodo y los vados que atraviesan ríos y quebradas se vuelven profundos para atravesarlas. (Fiallos, 1989)

Lista de Aldeas

- Pespire (Cabecera del municipio)
- Cacutare
- Concepción El Brasilar
- El Espinal
- El Guayabo
- Esquimay Arriba o La Ermita
- Marilica
- San Antonio de Padua
- San Juan Bautista
- San Juan Bosco
- El Chaparral

Clima

El Municipio de Pespire se caracteriza por un clima caliente o seco, con temperaturas máximas que frecuentemente alcanzan alrededor de los 40 grados Centígrados, siendo los meses más calientes marzo y abril. Los meses más fríos son diciembre y enero, pero rara vez ocurren temperaturas mínimas menores de 16 grados Centígrados.

Los inviernos son copiosos, las precipitaciones oscilan alrededor de 1600 mm anuales, la época de lluvia generalmente se encuentra entre los meses de Julio a Octubre, siendo en los últimos años muy variables con escasos volúmenes de

precipitación, este fenómeno ha generado escases para satisfacer la demanda de la población. Los niveles promedio de humedad se encuentran alrededor de 51% en enero hasta 80.1% en septiembre. (ASP Consultores, Agosto 2010).

Hidrografía

Gran parte de territorio de municipio es drenado por el río Grande de Pespire, el cual nace en la falda meridional de la montaña de Hierbabuena en el municipio de Lepaterique, con el nombre de río Petacón, al unirse con el río Humule, al norte de Reitoca, recibe el nombre de río Grande de Reitoca, al cual también se le une el río de Alubarén y más abajo el río Verdugo. Este es el mismo río que al entrar al departamento de Choluteca recibe el nombre de río Grande y de Nacaome, cerca de esta ciudad, hasta su desembocadura en la bahía de La Brea. A medio kilómetro al sur de la comunidad de Pespire, recibe las aguas del río Chiquito (río Sacamil en la hoja topográfica IGN), formado por los ríos Baire, San Ramón, San Juan y Tapatoca. Estos dos últimos son importantes tanto por su extensión, como por las fértiles campiñas que drena, al recorrer las aldeas de San Juan Bautista y El Espinal.

En lo relativo a las zonas protectoras de agua y márgenes pluviales, según la ley forestal, de áreas protegidas y vida silvestre una cuenca hidrográfica por su calidad de zona natural de almacenaje hídrico, prevención de desastres naturales y mitigación de erosión, se le considera una área forestal protegida de interés público. En el municipio de Pespire se han identificado tres áreas que reúnen las características ecológicas y topográficas anteriormente mencionadas, estos bosques se ubican en sitios conocidos como: El Carrizal, Los Espinos (La Meza) y El Jobito.

En el municipio se registraron 3 zonas fuentes de agua que abastecen a varios barrios como Pespire Centro, Las Delicias, barrio Abajo, La Tejera, barrio Betania, San Juan Bosco, Esquimay Abajo y Esquimay Arriba. Es importante destacar que en el verano hay escasez de agua en el casco urbano y en las siguientes aldeas:

San Juan Bosco, El Guayabo, Marilica, Concepción, Cacautare, San Juan Bautista, Los Ranchos y la Rinconada. (ASP Consultores, Agosto 2010)

Suelos

Según la caracterización de suelos Simmons Castellanos de 1969, son cuatro (4) tipos de suelos que cubren el territorio del municipio de Pespire, siendo estos los suelos Coray, suelos Pespire, suelos Ojojona y suelos de los Valles.

Los suelos de Coray son franco limoso, poco profundo de pobre drenaje regularmente. Los suelos Ojojona que son bien drenados formados por ignimbritas de grano fino identificados generalmente en áreas cuya pendiente oscila entre el 30 y 50%. Los suelos Pespire, asociados con los suelos Coray, son bien avenados de relieve colinoso encontrado en pendientes del 20-40%. También se encuentran los suelos de los Valles, profundos aptos para el cultivo intensivo depositados por erosión natural relativamente más ricos en nutrientes que los de laderas. (ASP Consultores, Agosto 2010)

Relieve

A pesar de que el territorio nacional está constituido en un 63% por tierras montañosas, en el municipio no existen formaciones montañosas importantes desde el punto de vista orográfico, pero no se puede dejar de mencionar la existencia de varias colinas y cerros de altura significativa tales como el cerro Vigía, ubicado al norte del municipio y el Mozontoca al este de la comunidad.

1.1.2 Aspectos Demográficos del Municipio

Población

La población total del Municipio de Pespire es de 25.825, de los cuales el 50.15% que equivale a 12,951 son hombres y 49.85% que representa 12,874 son mujeres. Por lo que de acuerdo a la cantidad de habitantes el Municipio es categoría "C". La población se encuentra distribuida de la siguiente forma: En el

área urbana 4,211.00 habitantes y en el área rural 21,614.00 habitantes. (INE, Datos proyectados a 2011, basado en el censo de 2001).

Empleo

La Población Económicamente Activa (PEA) del municipio asciende a 6,413 personas, de las cuales 5,626 son hombres que representan el 87.73% y 787 son mujeres equivalente a 12.27%. El 73% de la población económicamente activa depende del aprovechamiento primario de los recursos naturales a través de la actividad agropecuaria.

1.1.3 Aspectos Institucionales del Municipio

La ubicación y fácil accesibilidad del municipio facilitan la presencia de diversas instituciones y la cobertura de servicios de todo tipo, los cuales se listan a continuación:

Instituciones Públicas

Las instituciones Públicas que se encuentran en el municipio son:

- Registro Nacional de las Personas
- Cruz Roja
- Comité de Emergencia Municipal
- Policía Preventiva
- Junta de Patronatos Urbanos
- Comité de Seguridad Ciudadano
- Boys scout
- Correo Nacional
- Servicios de Telefonía Fija (HONDUTEL)
- Servicios de Energía Eléctrica (ENEE)
- Asociación de Desarrollo Pespirense (ADEPES)
- Organizaciones Magisteriales
- Juzgado de Paz de lo Criminal
- Defensoría de la mujer

- Defensoría de la niñez
- Diversos patronatos
- Asociación de Ganaderos Pespirenses
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)
- Gobernación departamental
- Centros de Salud: CESAMO y CESAR

Instituciones Privadas

- Cooperativa fraternidad Pespirenses Limitada
- Agentes de Banco Atlántida
- Proveedores de servicios como ser: Telefonía Celular, Cable,
- Funeraria
- Guardería
- Iglesia Católica
- Iglesias Evangélicas
- Servicios de Internet
- Clínicas médicas
- Farmacias y laboratorios
- Hotel “Palmeras”

1.1.4 Factores Económicos del Municipio

La mayor parte de la población en Pespire se dedica a la agricultura de subsistencia. Los cultivos más importantes son el maíz, frijol, arroz y algunas frutas especialmente el mango. Existen otros cultivos secundarios de menor importancia que se producen en menor escala como el café, yuca, camote, marañones, jocotes, anonas.

La producción ganadera de Pespire se da principalmente en fincas familiares y grandes propiedades y está orientada a la producción de leche y derivados de este producto, especialmente el queso. En Pespire no existen industrias propiamente dichas, lo que existen son formas artesanales las cuales se orientan

a la fabricación de monturas, elaboración de adobes, tejas y ladrillo, la fabricación de prendas de vestir. (ASP Consultores, Agosto 2010)

1.1.5 Factores Educativos del Municipio

Alfabetismo y Analfabetismo

El número de alfabetos en el municipio es de 9,346 personas de los cuales 4,516 (48.32%) son hombres y 4,830 son mujeres (51%).

El número de personas analfabetas es de 3,614, de las cuales 1904 (52.68%) son hombres y 1710 mujeres (47.32%). (Censo INE 2001)

Centros de Educación Secundaria

En el nivel secundario operan 3 centros básicos, 1 instituto técnico que atiende las modalidades de ciclo común, Bachillerato en Administración de Empresas, Bachillerato Técnico en Electricidad y Comercio, 11 centros de maestro en casa, con las modalidades de Ciclo Común y Bachillerato en ciencias y Letras.

Centros de Educación Primaria

Actualmente cuenta con un total de 62 escuelas ubicadas en diferentes aldeas y caseríos, una escuela urbana ubicada en el casco de la ciudad, donde laboran 148 maestros y 7,000 alumnos reciben clases, además existen 4 escuelas activas y participativas, 3 escuelas PROHECO, 21 CEPEMF y 32 Centros de Educación de Adultos.

Centros de Educación Prescolar

Además en el Municipio existen 25 centros de educación pre-escolar públicos, de los cuales 4 se encuentran en el casco urbano.

1.1.6 Aspectos de Salud del Municipio

Salud

El Municipio cuenta con 1 Centro de Salud y 9 Centros de Salud Rurales. Los servicios que brinda el CESAMO son los de medicina general, odontología, laboratorios, farmacia y educación sanitaria, vacunación crecimiento desarrollo del niño.

Los centros asistenciales con los que cuenta el Municipio se encuentran ubicados en las siguientes aldeas:

ALDEAS	INFRAESTRUCTURA DE SALUD
Pespire	1 CESAMO, 1 clínica materno infantil
Cacautare	1 centro de salud
Concepción	1 centro de salud
El Espinal	1 centro de salud
Esquimay	1 centro de salud
San Antonio de Padua	1 centro de salud
Marilica	1 centro de salud
San Juan Bosco	1 centro de salud
San Juan Bautista	1 centro de salud
El Guayabo	1 centro de salud

Tabla No. 1 Distribución de Centros de Salud. Fuente (ASP Consultores, Agosto 2010)

Las enfermedades que más prevalecen y atacan a la población infantil son las diarreas, infecciones respiratorias, enfermedades de la piel, parasitismo intestinal y desnutrición en su grado máximo en algunas zonas del municipio. (ASP Consultores, Agosto 2010)

1.1.7 Aspectos Culturales del Municipio

Se desarrollan actividades culturales, religiosas y/o patronales, sociales, degustación de platos típicos y compra de artesanía durante la feria que se lleva a cabo en el mes de enero con una duración de 10 días, existe una variada gama de escenarios eco turísticos distribuidos en casi todo el Municipio, los cuales constituyen un potencial importante dentro del desarrollo de proyectos de este tipo que permitan incrementar los procesos educativos en la conservación de los recursos naturales. (ASP Consultores, Agosto 2010)

Considerando esta actividad como una industria comunitaria, aparte de promover educación ambiental por las comunidades esta actividad significaría un importante aporte económico a las familias locales. Las áreas con potencial para el desarrollo turístico son los siguientes:

- Mirador en el Cerro Bañadero en Cacauteca
- Balneario en la Laguna Marilica
- Turismo de montaña y colonial en el Casco Urbano
- Eco turismo en los cerros San Antonio, Frijolares y el Naranjo
- Cascada la Chorrera de Esquimay

1.1.8 Aspectos Ambientales del Municipio

Usos del Recurso Agua

Gran parte del municipio es drenado por el río Grande, el cual nace en la falda meridional de la montaña de Hierbabuena en el municipio de Lepaterique y entra luego al municipio de Reitoca. El centro del pueblo está sobre el río Grande, que eventualmente se convierte en el río Nacaome antes de desembocar en el Pacífico. Para los variados cultivos agrícolas que se producen en esta zona, existe un sistema

de riego por bombeo. El agua se toma directamente de ríos y quebradas, las principales son la fuente de El Sapote de San Antonio de Padua y quebrada El Salado en El Guayabo y además se encuentra en proyecto la represa Nacaome, infraestructura que mejorará el sistema de riego. (ASP Consultores, Agosto 2010).

Consumo Humano de Agua

La mayoría de la población del municipio de Pespire (77%) obtiene el agua para consumo de sistemas de agua potable público o privado. Los pozos abastecen al 4% de la población del municipio, mientras que 14% de la población se abastece de fuentes superficiales. Sin embargo, sólo 14.9% de la población tiene acceso al agua dentro de la vivienda y 66.3% tiene que obtenerla de una fuente dentro de su propiedad. El restante 18.8% tiene que obtenerla y acarrearla a sus casas de la

fuente de agua más cercana (Censo INE, 2001). El servicio de agua potable de la cabecera municipal se divide en dos:

1. El agua que proviene del río y es la que surte a la mayoría de los barrios; esta fuente de agua dejó de abastecer debido a que el tubo madre atraviesa el río Nacaome y con las crecidas se ha visto afectado.
2. El agua que proviene de El Tablado abastece los barrios: El Centro, San José, Santo Domingo, El Altosano, parte del barrio Abajo y La Tejera. Si cuentan con el servicio, se debe aprovechar al máximo ya que llega de 15 a 25 minutos al día.

Existen 33 juntas de agua registradas para el abastecimiento de las comunidades y centros poblados en el Municipio, los cuales en muchas ocasiones hacen un uso irracional de este líquido, ocasionando que 4394 personas no tengan acceso, poniendo en una situación cada vez más precaria a las futuras generaciones.

Alcantarillados y Aguas Residuales

El alcantarillado sanitario de Pespire se encuentra obsoleto, debido a esto la Unidad Municipal Ambiental (UMA) tiene como prioridad la construcción del nuevo alcantarillado sanitario. Actualmente se están realizando las gestiones para ejecutar el proyecto. En el municipio de Pespire el 6.4% de las viviendas están conectados a

la red municipal de alcantarillado sanitario, el 32.8% disponen de fosa séptica,

mientras que el 35% de las viviendas no disponen de un servicio sanitario.

Manejo de Desechos Sólidos

Hasta hace poco la municipalidad cuenta con un carro recolector de desechos sólidos el cual realiza tres (3) recorridos semanales; antes la recolección de basura se efectuaba con una carreta halada por bueyes. El botadero municipal se encuentra cercano al río Nacaome y esto provoca que con cada lluvia tengan

problemas con la basura que es arrastrada por la corriente; sin embargo se comenzará la construcción del relleno sanitario, el terreno donde será construido está ubicado en la aldea La Palma y comprende de 3 manzanas, las que fueron compradas por la Municipalidad de Pespire.

Energía y Telecomunicaciones

Todos los barrios del centro urbano cuentan con energía eléctrica, en cuanto al área rural hay 9 comunidades que no cuentan con este servicio, según personal de la alcaldía. El problema que causan las lluvias es que siempre se interrumpe el servicio de energía eléctrica.

En cuanto a telecomunicaciones, cuentan con un aproximado de 3,000 líneas telefónicas fijas operados por Hondutel y además telefonía móvil de Tigo y Claro.

Cementerio

El municipio de Pespire cuenta con dos Cementerios Municipales, conocidos como "Cementerio Viejo", ubicado en las afueras del Centro Urbano a la orilla del río Nacaome, y el "Cementerio Nuevo" ubicado cerca de la colonia El Buen Pastor.

Mercado y Rastro Municipal

Existe una plaza que se usa para distribución de productos que se localiza en el Barrio El Centro. El Rastro Municipal se encuentra en el barrio Río Chiquito y es monitoreado por la Secretaría de Salud.

1.1.9 Estructura Orgánica de la municipalidad

La estructura organizacional de la municipalidad de Pespire está conformada de la siguiente forma:

Nivel Directivo: Corporación Municipal

Nivel Ejecutivo: Alcalde Municipal y Vice Alcalde

Nivel de Apoyo: Tesorería, Catastro, Contabilidad y Secretaria Municipal

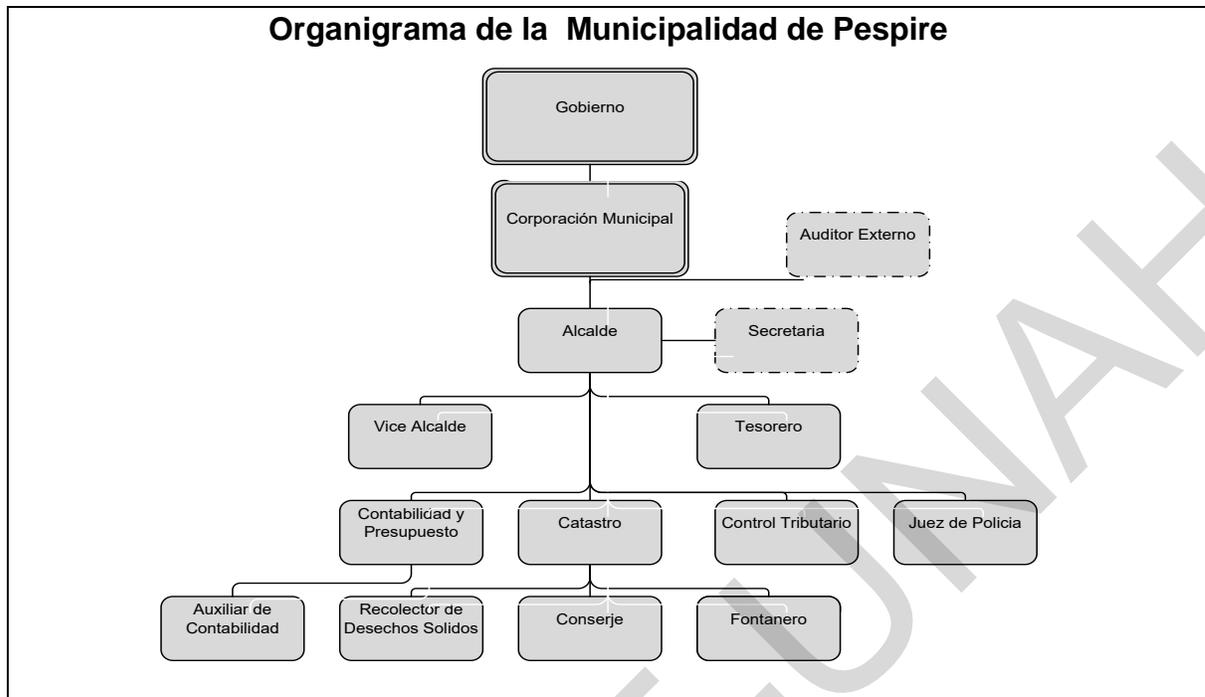


Grafico No. 1: Organización actual de la Municipalidad de Pespire.

Fuente: Alcaldía de Pespire

Mancomunidad

El municipio de Pespire pertenece a la Mancomunidad de Municipios del Norte de Choluteca (MANORCHO), la cual tiene sede en este municipio y está conformada por los siguientes municipios: Pespire, San Antonio de Flores, San José y San Isidro

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando las necesidades del Municipio de Pespire para la prestación de los servicios esenciales a la comunidad, y dado la creciente dificultad presupuestaria como consecuencia de la escasez de recursos por los particulares momentos en que se vive, la necesaria adhesión a los programas de ajustes del gobierno nacional, la disminución de fondos coparticipables, la necesidad de realizar una

inmensa tarea de ejecución de obras públicas, hace que resulte imprescindible conducir el Municipio de manera diferente.

El Municipio de Pespire tiene múltiples necesidades y problemas que debe resolver, siendo uno de ellos la administración de la Municipalidad, lo que impacta directamente en el desarrollo integral, ya que carece de herramientas modernas que le ayuden a controlar los recursos, información y la contribución individual que realiza cada empleado de la municipalidad, de tal forma que agilice los procesos y mejore los servicios que se brindan a la comunidad.

Por lo que es necesario estudiar ¿Cómo inciden las herramientas de medición de la gestión administrativa, en el cumplimiento de los planes estratégicos de la corporación municipal de Pespire, Departamento de Choluteca?

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General

1.3.1.1 Determinar la incidencia de las herramientas de medición de la gestión administrativa en el cumplimiento de los planes estratégicos de la corporación municipal de Pespire, Departamento de Choluteca.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Identificar los principales ejes de acción que la Alcaldía de Pespire desea alcanzar.

1.3.2.2 Determinar las metas necesarias para cumplir cada uno de los Ejes Estratégicos

1.3.2.3 Determinar los Factores Críticos de Éxito Institucional para el logro de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Pespire.

1.3.2.4 Establecer los Indicadores de Control de Gestión para cada factor crítico de éxito.

1.4 PREGUNTAS DE ESTUDIO

1.4.1 ¿Ha identificado la Municipalidad de Pespire los principales ejes de acción?

1.4.2 ¿La Municipalidad de Pespire ha establecido metas para cumplir los ejes de acción?

1.4.3 ¿Cuenta la planeación estratégica del Municipio de Pespire con una definición de Factores Críticos de éxitos para los Objetivos planteados?

1.4.4 ¿Existen indicadores para los Factores Críticos de éxito, de la Alcaldía del Municipio de Pespire?

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Se han identificado las siguientes variables de Estudio

Variables Independientes	Variables Dependientes
X_1 Herramientas de medición	Y_1 : Ejes de acción de la corporación municipal de Pespire. Y_2 Metas para cumplir los ejes de accion Y_3 Factores críticos de éxito para lograr los objetivos estratégicos Y_4 Indicadores de Control de Gestión

Tabla No. 2 Variables de estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.6.1 Aporte y beneficio social del estudio

Este estudio aporta un análisis actualizado del municipio, y proporciona además herramientas de evaluación, para darle seguimiento a la ejecución de los objetivos, a través de indicadores de Gestión, lo que permitirá medir periódicamente cada una de las áreas estratégicas como ser finanzas, educación, salud, permitiendo tomar decisiones que contribuyan con el desarrollo integral del municipio. Además la medición de los indicadores proporciona información valiosa que puede ser utilizada para obtener financiamiento, para proyectos que tengan un alto impacto en los sectores de la población más necesitada.

1.6.2 Aporte a otras áreas de estudio.

El presente estudio puede servir de base para estudios relacionados con la gestión administrativa de la Municipalidad de Pespire o de otras municipalidades, ya que actualmente las Instituciones Gubernamentales no se caracterizan por ser eficientes en el manejo de los recursos asignados, aportando una visión más integral que ayude a los servidores públicos a implementar la cultura de la medición permanente para mejorar y reorientar esfuerzos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO



Fuente: Propia del investigador

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Definiciones y Conceptos más utilizados en el estudio

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

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. (Gitman, 2007)

Administración pública: "Es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones". (Frederickson, 1983)

Análisis FODA: Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre los diferentes departamentos de la Alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. El análisis FODA se considera un método de diagnóstico rápido en la cual no solo deben participar los altos directivos sino también personal seleccionado de todas las áreas que ayuden a reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la institución (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas). (Olmedo, Año 2)

Controlar: Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. (Stoner, 1990)

Estrategia: Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro o un determinado fin. (Gonzales, 1999)

Corporación Municipal: Es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal. (Ley de Municipalidades Artículo 25)

Desarrollo integral de municipios: Eje temático está focalizado a fortalecer el rol de los gobiernos municipales en la planificación y ejecución de políticas y programas que busquen promover el desarrollo económico y económico de los municipios, en congruencia con el cuidado del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. (Asociación de Municipios de Honduras, 2011)

Gestión municipal: La buena gestión municipal se refiere a la capacidad de analizar opciones de política, acordar prioridades y orientar los programas de desarrollo municipal a la consecución de resultados para lo cual se requieren procesos e instrumentos de información, planificación y presupuesto ingresos, gastos e inversión.

También se refiere al cumplimiento de normas y estándares nacionales en cuanto a controles internos, documentación, registros operaciones financieras, etc, aplicadas a las áreas de tributación, recaudación y tesorería, operaciones de contratación de bienes y servicios y administración del recurso humano. (Municipal, 2006)

Indicador: es una señal que muestra una tendencia. Es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permitiendo representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados. Los indicadores son herramientas que promueven una gestión efectiva y acabada de proyectos. Si se elaboran cuidadosamente, proporcionan información a las autoridades, fomentan

la comprensión de problemas, permiten intervenciones oportunas y hacen posible una toma de decisiones fundamentada. (Beltran, 2009)

Misión: es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones. (Albrecht, 1996)

Municipio: 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 y es la estructura básica territorial del Estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos

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

Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo de conformidad a la Ley”. (Ley de Municipalidades, Artículo 1)

Organización: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos, financieros y humanos en la realización de los finen que la propia empresa persigue. (Guevara, 1994)

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. (Stoner J. F., 1996)

Planeación Estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. (Stoner J. F., 1996).

Termino Municipal: El término municipal es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia de un municipio. (Ley de Municipalidades, Artículo 21)

2.2 MARCO REFERENCIAL

Dado el rol que se asignará a los Gobiernos Locales, existen diferentes razones para analizar la eficiencia municipal con el objetivo de medir el desempeño de este nivel de gobierno. En primer lugar, la medida de eficiencia hace posible la comparación entre unidades similares de gobierno y permite la evaluación de la eficiencia relativa (Farell, 1957). En segundo lugar, si la medida de capacidad de gestión de las unidades evaluadas indica ineficiencia, pueden investigarse las causas estructurales o coyunturales de ese resultado (Lovell, 1993). En tercer lugar, las conclusiones de este análisis podrían tener implicancias de política en la gestión de las unidades de gobierno evaluadas, para la mejora de la eficiencia y así como ayudar a la toma de mejores decisiones (Lovell, 1993). En cuarto lugar, la población comparte un sentimiento de intranquilidad respecto a que los recursos públicos no siempre son usados de manera efectiva y eficiente. Uno de los principales problemas del Gobierno Central es su deficiencia para proporcionar, a los residentes municipales y a la población en general, la información que se requiere para controlar y monitorear a las autoridades locales, para que estas no puedan perseguir objetivos que no sean de interés social. Por último, dado el incremento progresivo de las transferencias de recursos hacia los Gobiernos Locales en los últimos años, cabe analizar si estos recursos están siendo utilizados de manera eficiente.

El punto de partida de la teoría de las finanzas de los Gobiernos Locales es el modelo de Tiebout de 1956. Tiebout fue el primer autor que aplicó la teoría de mercados competitivos a los niveles de Gobierno Locales. Su modelo muestra una solución de mercado para la provisión de servicios locales, en el cual a través del incremento de la competencia en la provisión de estos servicios entre las jurisdicciones se tiende a una provisión Pareto eficiente. En la hipótesis de Tiebout se encuentra implícito el supuesto de que los Gobiernos Locales emplean los recursos públicos de manera tal, que se minimicen los costos. Otros autores como Schwab y Oates, 1991 y Deller, 1992, argumentan que la provisión de servicios depende también de otros factores, además de consideraciones fiscales (Musgrave y Musgrave, 1989), tal como las características propias de los residentes locales.

Schwab y Oates (1991) definen un modelo analítico donde se consideran de manera explícita, diversos aspectos relacionados a la composición de los residentes locales para identificar los posibles determinantes de la distribución óptima de individuos entre jurisdicciones. Ellos concluyen que la descentralización de responsabilidades públicas no necesariamente conduce a un mejor resultado. Otros estudios vinculados a la transferencia de las responsabilidades públicas a los gobiernos locales, concluyen que la reducida capacidad de manejo operacional de las autoridades locales es un factor que influencia negativamente en la eficacia y eficiencia de gestión de los gobiernos locales (Deller y Rudnicki, 1992).

En otra línea de investigación, se argumenta que la ineficiencia se origina como resultado de la existencia de intereses privados de grupos de interés. Si se representa el proceso de formulación presupuestaria local, como un problema principal-agente, en la cual se enfrentan los intereses de las autoridades locales (agente) y los ciudadanos y el Gobierno Central (principal) se podría argumentar que en principio no había un entorno favorable para incrementar la eficiencia. Este resultado se deriva de los modelos de ineficiencia burocrática, los cuales conjeturan que los burócratas tienen una tendencia a desarrollar sus propios

intereses y ejecutar los recursos públicos de forma ineficiente (Migué y Bélanger, 1974).

La ineficiencia municipal puede también explicarse por la composición política de las autoridades locales. Los municipios dirigidos por partidos multipartidarios conducen a resultados menos ineficientes que los municipios dirigidos por mayorías. Además, las mayorías compuestas por coaliciones múltiples inducen a un comportamiento más ineficiente que las mayorías compuestas por un partido único (Eeckaut, Tulkens y Jamar, 1993). Los estudios sobre el análisis de eficiencia de los niveles de gobierno, se han desarrollado en varias direcciones. En primer lugar, se encuentran aquellos que analizan la eficiencia del gobierno a partir de aplicaciones prácticas, las cuales consideran únicamente determinados tipos de gasto. Luego se encuentran aquellos estudios que analizan la eficiencia del gobierno en términos cuantitativos, usando información sobre insumos (inputs) del gasto de gobierno, pero no de resultados (outputs). También se encuentran en la literatura, análisis de eficiencia a partir sólo de outputs. Finalmente, están los estudios que incorporan información sobre inputs y outputs en el análisis de eficiencia (Gupta, S.; Honjo K. y Verhoeven, M., 1997). Diversos estudios de éste último grupo de análisis, han utilizado aproximaciones no paramétricas para estimar la eficiencia. Por ejemplo, Deprins, Simar y Tulkens (1984), analizan la eficiencia laboral en las oficinas postales de Estados Unidos; Afonso, A.; Schuknecht, L. y Tanzi, V. (2003), proporcionan una aproximación para medir el desempeño y eficiencia del sector público. Recientemente, Afonso, A. y St. Aubyn, M. (2004), analizan la eficiencia del gasto en educación y salud para una muestra de países. Aplicaciones para el análisis de eficiencia de los Gobiernos Locales, han sido desarrollados, los cuales analizan el costo agregado de los servicios provistos por autoridades locales en los municipios Belgas.

Caso América Latina

En el caso de América Latina, el Consejo Científico del CLAD, en su documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” (1998) identifica como una de las características y objetivos de la reforma gerencial su orientación hacia el

control de los resultados. Partiendo de la precariedad del desarrollo de este aspecto de la gestión en la región, el comité científico del CLAD plantea que “los Estados latinoamericanos precisarán montar sólidos sistemas de evaluación del desempeño en los próximos años, en el caso de que quieran en realidad transformar las actuales estructuras de la administración pública”.

El contexto descrito arriba proporciona un marco para empezar a entender la lógica de la evaluación, concebida ésta como una práctica administrativa deseable en la gestión pública contemporánea. Sin embargo, cabe preguntarse si esta lógica es aplicable al contexto particular de América Latina, o si se trata de una aplicación mecánica de las prácticas de otras latitudes, o de una simple transferencia del discurso y las técnicas de la NGP.

Por ejemplo, la transferencia de responsabilidades fiscales y administrativas a niveles regionales y locales genera la necesidad de clarificar el rendimiento de cuentas dentro de cada nivel, desde un nivel hacia los otros y desde el Estado (y sus representantes en cada nivel) hacia la sociedad civil. Igualmente con el proceso de democratización surgen nuevas demandas por aumentar la transparencia en los procesos y mejorar la información pública sobre los productos y el impacto de la gestión.

Finalmente, los varios procesos de modernización del estado están íntimamente interrelacionados, como lo ilustra el último informe de la CEPAL (1998) sobre la reforma fiscal, cuando sugiere que: “...ni las políticas mejor formuladas y diseñadas en materia tributaria o del gasto público – tienen mayores posibilidades de alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuado para los fines propuestos” (p. 262). Esta es la lógica dentro de la cuál se justifica la preocupación por mejorar la gestión pública en general y por garantizar su efectiva evaluación en particular.

Los casos de Colombia y Chile ilustran la variedad de respuestas a estos desafíos. Efectivamente, ellos representan dos estrategias diferentes para asumir el mismo

reto. En Colombia, esta política se enmarca dentro de un mandato constitucional a partir de la reforma de 1991, mientras en Chile, ella surge como parte del esfuerzo del ejecutivo por modernizar la gestión, y solamente más adelante se codifican legalmente algunas de las iniciativas del proceso. Los tiempos y entidades responsables también varían.

En Colombia se crea una oficina especial en el Departamento Nacional de Planeación en 1993, mientras que en Chile el esfuerzo es asumido en 1994 por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (CIMPG) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), con el apoyo técnico de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, entidad que ya había empezado a trabajar el problema de la evaluación desde antes.

Los dos países han desarrollado un conjunto de actividades que demuestran su compromiso con la agenda de promover una gestión pública orientada a resultados y con su prioridad para montar sistemas de medición de estos resultados. Es posible sugerir, sin embargo, que la localización institucional de cada esfuerzo, por sí misma determina la dirección y el abordaje de muchos de los detalles de su diseño e implementación. Como consecuencia, el producto de estos compromisos es bastante idiosincrático.

En el caso colombiano, desde un principio el énfasis se pone en la creación de un Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión -SINERGIA—que contribuya al proceso de modernización del Estado. Ello guía las decisiones, tomadas desde una organización de carácter técnico más que político. No hay duda que estos cambios a su vez han sido influenciados por la nueva filosofía de la gestión, pero también es claro que los profundos cambios que experimenta la región tienen también en parte un origen endógeno.

En el caso chileno, el énfasis se pone en la creación de un programa sistemático de modernización de la gestión pública, cuyas múltiples iniciativas incluyen acuerdos institucionales que requieren un fuerte componente de evaluación del desempeño. Ambos representan esfuerzos valiosísimos de trabajo serio y

profesional, encaminados a desarrollar la agenda de la modernización del Estado. Ambos proporcionan excelentes lecciones que pueden ser útiles para otros países que tengan interés en avanzar esta agenda en la región. La comparación permite ilustrar los desafíos para la creación de sistemas de medición y evaluación modernos y viables en el contexto público, o sea sistemas que contribuyan a promover una cultura de gestión orientada a resultados y a generar aprendizaje para el mejoramiento de la gestión y los servicios públicos. (Bozzi, 2000)

Honduras

El uso de indicadores para medir las finanzas en el gobierno ha sido utilizado desde hace muchos años, así como el uso de indicadores en salud, educación, riesgo climático y otras áreas de implicación social, generados en su mayoría por la demanda que existe de los Organismos Internacionales, con el ánimo de medir y evaluar los esfuerzos y por ende los resultados de las inversiones realizadas en estas materias. Hasta el momento no existen iniciativas consistentes por promover el uso de Indicadores de Control de Gestión Municipal que permitan evaluar los objetivos claves, con el propósito no solo de medir sino de motivar a las Alcaldías a producir resultados de manera eficiente y que redunde en desarrollo y bienestar común.

2.2.1 Indicadores de Gestión

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. (Jaramillo, 2008).

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas

y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

El Proceso de Control

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

Importancia del Proceso de Control y Cuanto Control

¿Por qué es Importante el Control?

- Existe el cambio
- El medio ambiente
- Complejidad de la empresa
- Errores (el SCG se anticipa a ellos)
- La delegación de autoridad
- Es oportuno

¿Cuánto Control?:

- Excesivo o ninguno: perjudica a la organización
- Equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, ajustado a la empresa.

Control de Gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas

y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. (Viñegla, 1998)

Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación. (Viñegla, 1998)

Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.

- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

Significado del desempeño

Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El "performance", traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: "...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño". De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)".

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) "es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial".

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas. (Jaramillo, 2008)

Índice e Indicador

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{INDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

Definición de Indicadores de Gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. (Jaramillo, 2008)

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operativamente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella. (Govindarajan, 2003)

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciando" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los

procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos. Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.

- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable. (Govindarajan, 2003)

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Génesis de los indicadores de gestión en la organización

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

- Clientes: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área. (Muñiz, 2003)

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado.

También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que

debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble. (Muñiz, 2003)

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.
2. ¿Qué se hace? A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Quién utilizará la información?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Cada cuánto tiempo?

La frecuencia de cálculo del indicador dependerá de las necesidades de la Institución y del tipo de indicador.

6. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. (Muñiz, 2003).

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto correctamente**".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "**ser eficientes**".

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de **lo correcto correctamente** significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de **lo no correcto incorrectamente**, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma. **Lo incorrecto correctamente** quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

a. Contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

b. Identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

c. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

d. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- Estado: Valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

e. Diseñar la medición

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. (Muñiz, 2003)

UTILIZACIÓN DE REFERENTES: Benchmarking

Todo indicador necesita un referente para tener significado, y éste tiene que ser consecuente con el indicador. Por ejemplo, cuando se comparan los indicadores obtenidos por determinado servicio municipal será necesario que se comparen con los de otra ciudad o servicio que tengan condiciones socioeconómicas y demográficas similares.

Sin embargo, no siempre es posible conseguir un estándar teórico, por problemas en la disponibilidad (tiempo) o por inexistencia del mismo. Por ello, se hace

necesaria la introducción de técnicas de *benchmarking* (comparación de indicadores).

Hace cinco años el benchmarking era una práctica circunscrita a un grupo selecto de organizaciones especialmente de origen norteamericano. En la actualidad, el benchmarking ha tenido una difusión que ha crecido exponencialmente. Entidades de todo tipo, empresas de todo tamaño, Universidades, etc., han recurrido a esta técnica como una manera de enfrentar el entorno hostil, dinámico y competitivo de nuestros días.

No se puede afirmar que antes del benchmarking no se medía la actuación en la gestión pública. Se realizaba el esfuerzo de medición, pero éste era aislado y obedecía a iniciativas individuales, es decir, no existía el compromiso por desarrollar un sistema integral de medición dentro de las organizaciones.

Podemos definir el **benchmarking** como un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización. Si bien es cierto que el *benchmarking* puede concebirse como “algo que puede ser usado como estándar de comparación” no persigue sólo la comparación para la imitación, ya que esto puede ser peligroso para las instituciones públicas cuando se comparan con empresas multinacionales, sino que debe constituirse en un potente herramienta para la gestión pública. Se trata, pues, de un proceso continuo y sistemático cuya finalidad es el establecimiento e identificación de las áreas de importancia (factores críticos de éxito) para comprar su propia eficiencia con la de aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse la “excelencia”. De forma simple, se trata de comparar en el sentido más amplio posible tomando modelos de referencia para fijar el rumbo y producir la suficiente tensión creativa dentro de la organización para poder superar el modelo existente. Por tanto, el benchmarking puede constituirse en una herramienta para la mejora continua, basándose en la observación de los más avanzados y para cerrar la

brecha entre nuestro desempeño y el de las instituciones más innovadoras y punteras.

A título de ejemplo, podemos describir diferentes tipos de benchmarking pues, a pesar de que el proceso de comparación sea el mismo para todos los casos, variará en función de su “objetivo” u “objeto”. Según esto, podemos identificar el benchmarking interno, el competitivo y el funcional o genérico.

Benchmarking interno

Esta técnica se inicia comprando acciones internas. Esto se logra comparando actividades o procesos de las diferentes divisiones que existen en la Institución. Por ejemplo, comparar el servicio de atención al cliente que realizan las diferentes sucursales de un banco.

El objetivo de esta forma de compararse será, en primer lugar, identificar dónde se están realizando las mejores actuaciones respecto a una actividad o proceso y así aprender de los mejores dentro de la organización.

Benchmarking competitivo

En este tipo de benchmarking se busca salir de la empresa y tomar como referencia

de comparación aquel sector que nos importa realmente, es decir, nuestra competencia. El objetivo en este caso es identificar la información específica acerca

de los productos, los procesos y los resultados de nuestros competidores y compararlos con los de nuestra organización.

Benchmarking genérico

Esta forma de aplicarlo nos obliga a romper los límites que significan las comparaciones internas o con nuestros competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamientos más audaces y

creativos que proporcionen niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales. Utilizando un símil, sería tomar como referencia el proceso de cambio de llantas en los coches de fórmula uno y aplicarlos para el proceso de atención de los aviones que hacen escala en un aeropuerto determinado y que deben inmediatamente reanudar su vuelo.

Este tipo de benchmarking busca, dentro de la organización, romper con los viejos paradigmas, con la eterna costumbre del “siempre se hizo así”.

Aun cuando la definición por si sola explica el beneficio de emplear un sistema integral de medición, existen algunos factores muy específicos que determinan las ventajas que se pueden alcanzar por el uso de una metodología como la propuesta:

- Alinear lo que se planea con los que se actúa
- Acelerar el mejoramiento continuo de los procesos
- Identificar y priorizar qué áreas de la gestión necesitan mejorar
- Validar las práctica y métodos que han demostrado ser efectivos
- Establecer metas y objetivos efectivos
- Estimular el pensamiento de los grupos naturales de mejoramiento
- Interno
- Acelerar la aceptación y sobreponerse a la resistencia interna (Guinart, 2003)

SISTEMAS DE RECOGIDA DE DATOS

Un problema que puede plantearse tras el diseño de indicadores es el de la obtención de los datos. Dependiendo del tipo de indicador variará la técnica de obtención de datos, que pueden ser recopilados a través de:

- Técnicas métricas, realizando cálculos y medidas
- Técnicas documentales, revisando los soportes de información correspondientes.

- Cuando las poblaciones sean lo suficientemente extensas como para que resulte poco operativo trabajar con ellas, es recomendable el muestreo estadístico.

Otros métodos de recopilación de datos especialmente útiles, a pesar de sus connotaciones subjetivas. Se trata de técnicas vivas, entrevistando (técnicas intensivas), o preguntando a individuos o grupos, mediante tests, encuestas, sondeos (técnicas extensivas), etc.

En la práctica, la obtención de datos por cualquiera de los métodos anteriores puede presentar dificultades por razones diversas como la dificultad de acceso a la información por parte de los encuestados, la ausencia de registros actualizados, la información denegada por su carácter confidencial, etc.

Si además la organización no tiene implantado un sistema informativo y de control adecuado, las dificultades para la obtención de datos serán mayores. Y todo ellos sin “entrar en el tema de los fraudes intencionados que se pueden producir en las fases de acopio y de tratamiento, cuestión muy frecuente cuando andan en juego indicadores que amenazan a determinados grupos de interés”. (M. Ortigueira, 1987).

En teoría sería altamente deseable conseguir una norma genérica para la recogida de datos. Sin embargo, la práctica impide alcanzarlo o tener confianza en los resultados de sistemas tales como las encuestas. Los siguientes puntos aclaran esta afirmación:

- *Recogida de datos normativa*: seguir al pie de la letra unos hipotéticos imperativos legales, no sería útil dado que la información aportado carecería de sentido para la construcción de indicadores específicos para una institución, ya que no se tendría en cuenta el qué se desea medir y cada cuando es oportuno obtener la información en función de las características propias de la actividad a evaluar.
- *Rango de métodos de investigación y consultoría*: el ideal sería un conjunto de técnicas disponibles para la totalidad de los servicios de la organización.

- *Expectativas de los residentes*: El efecto de las expectativas de los residentes de un municipio o país en su satisfacción no puede ser ignorado, especialmente si los resultados están siendo usado para construir una imagen de la evolución de la actuación a través del tiempo. En el caso de los servicios, es perfectamente posible que a pesar de estar mejorando en el tiempo dé medidas decrecientes de satisfacción. Esto se debe a que las expectativas sobre la calidad de un servicio deberían incrementarse a la par con las mejoras del servicio.
- *Encuesta del censo*: el propósito de cada autoridad local para llevar a cabo una encuesta del censo de todos sus residentes no es práctica y se demuestra muy innecesaria.
- *Encuestas de muestreo*: serían la única opción fiable desde un punto de vista objetivo para los gestores públicos, pero en la mayoría de los casos resulta muy costosa. (Guinart, 2003)

LIMITACIONES RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

Cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores:

Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y las características inherentes a los mismos:

Incentivos perversos

Pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño. Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera.

Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

El “tradeoff”(o disyuntiva) entre los resultados significativos o relevantes y los resultados controlables (“el problema de la atribución”).

Lo que podemos afirmar con certeza es que casi siempre existirá un tradeoff que solventar. Nos preocupamos por los resultados que a menudo son los menos indicados para ser utilizados como medidas del desempeño; del mismo modo, los resultados y los outputs que son más adecuados para ser utilizados como indicadores (porque hablan de fenómenos sobre los cuales los programas tienen un control significativo) tienden a ser apartados de los resultados que más nos interesan.

El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que demuestran cambios relevantes en el corto plazo.

Habitualmente los indicadores aportan la información para periodos de tiempo anuales. Sin embargo, tomar mediciones a tan corto plazo puede evitar ver la evolución verdadera de los objetivos: mirando los periodos anuales por separado, se puede concluir, por ejemplo, que el nivel de fumadores ha aumentado. Sólo es en el largo plazo (en periodos de quizás cinco años que podemos obtener conclusiones significativas sobre tendencias, alcistas o decrecientes.

El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que se alcanzan a un nivel de coste y esfuerzo relativos

Un vez obtenidos los indicadores, lo primero que advertimos es que los datos relacionados con los resultados (por ejemplo, número de personas que ven los anuncios, impacto de las campañas en las actitudes de los espectadores, cambios en el número de fumadores), pueden no estar disponibles directamente de la organización. Esto implica más tiempo y esfuerzo para recoger los datos, que lo que implicaría en el caso de tratarse de indicadores de inputs, de actividades o outputs. Por ejemplo, con el fin de sondear el impacto de las campañas

publicitarias sobre las actitudes de los espectadores, podría ser necesario llevar a cabo encuestas, estudios de evaluación y estudios sobre población objetivo.

El patrón general es que a medida que nos acercamos a los resultados, nos tenemos que enfrentar a mayores costes y esfuerzo en la recopilación de datos que se precisan para los indicadores de desempeño.

Para paliar tales efectos negativos, los podemos valorar en una escala de “alto”, “medio” y “bajo”. Así:

- Significancia del indicador en relación con los resultados perseguidos: “alta” es ideal.
- Dificultad en la recopilación de datos: “baja” es ideal.
- Nivel de control del programa sobre el fenómeno medido: “alto” es ideal.
- Riesgo de crear incentivos perversos: “bajo” es ideal.
- Cambio significativo sobre una base anual: “alto” es ideal

Por otro lado, otras dificultades surgen dentro de la propia organización al crearse ciertas resistencias. Las razones que originan estas resistencias pueden ser, esencialmente, el miedo al cambio, el miedo a la mayor transparencia y el temor a un incremento de la conflictividad laboral, entre otros.

Algunas de las actitudes a adoptar por parte de la dirección en el momento de diseñar la estrategia pueden ser:

- Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado: la contabilidad presupuestaria clásica no es suficiente, como mínimo se necesita un presupuesto estructurado en lo posible por objetivos. También se precisa tener conocimientos de los costes de los servicios prestados.
- Fomentar la colaboración del personal afectado: los sistemas de retribución flexibles, condicionados a resultados, podrían ser un modelo a seguir.
- Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.
- Crear grupos de mejora en el marco de una política de calidad. (Guinart, 2003).

2.3 MARCO LEGAL

En la legislación nacional, existe una serie de Leyes y normas jurídicas que sustentan la gestión municipal. A continuación se presenta una breve reseña de las principales leyes y códigos que tienen consideraciones específicas.

2.3.1. Constitución de la República¹

Es deber de todos participar en la promoción y preservación de la salud personal y de la comunidad.

El Estado conservará el medio ambiente adecuado para proteger la salud de las personas.

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

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

La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.

2.3.2. Ley de Municipalidades²

La Constitución por voluntad soberana del pueblo hondureño, decretó que las Corporaciones serán independientes de los Poderes del Estado, lo que configura un régimen especial y autónomo.

La autonomía municipal sólo puede concentrarse por medio del ejercicio democrático, la dotación de recursos, un territorio delimitado y una población homogénea, sobre los cuales ejerza autoridad la Corporación Municipal sin más limitaciones que las impuestas por las leyes.

¹ Constitución de La República, Decreto Número No 131, 11 de Enero 1982, Artículos 145, 294 Y 296.

² Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90, Artículos 1, 2, 13 numerales 1, 2, 3, 4, 7, 14 numerales 1, 2, 3, 6 y 7, 15, 16 y 18, 14, 18, 21,22, 24 numerales 3, 4, 5 y 6, 43 y 44.

Esta Ley organiza al municipio hondureño, de forma práctica, elemental y democrática, procurando elevar el nivel de vida de sus habitantes y equilibrando el desarrollo económico y social interno, estableciendo las bases que afiancen un estado de derecho soberano, republicano, democrático e independiente, cuyos habitantes gocen de justicia, libertad, cultura y bienestar.

Esta Ley tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes al Régimen Departamental y Municipal.

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 y es la estructura básica territorial del Estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Las municipalidades entre otras tienen las atribuciones siguientes:

- a. Elaboración y ejecución de planes de desarrollo del municipio;
- b. Protección de la ecología, del medio ambiente y promoción de la reforestación;
- c. Prestación de los servicios públicos locales. Y mediante convenio, los servicios prestados por el Estado o instituciones autónomas, cuando convenga a la municipalidad;
- d. Coordinación e implantación de las medidas y acciones higiénicas que tiendan a asegurar y preservar la salud y bienestar general de la población, en lo que al efecto señala el Código de Salud;

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 entre otros los siguientes:

- a. Velar porque se cumplan la Constitución de la República y las Leyes;

- b. Asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio;
 - c. Alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios;
 - d. Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;
 - e. Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio, y;
- Las Municipalidades están en la obligación de levantar el catastro urbano y rural de su término municipal y elaborar el Plan Regulador de las ciudades.

El término municipal es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia de un Municipio. Todo término municipal forma parte de un Departamento, sujeto a la jurisdicción departamental. La extensión departamental no se modificará por efecto de cambios en los territorios municipales. Ningún Municipio podrá extenderse a otro departamento.

Los vecinos de un Municipio entre otros tienen los derechos siguientes:

- a. Hacer peticiones por motivos de orden particular o general y obtener pronta respuesta, así como reclamar contra los actos, acuerdos o resoluciones de la Municipalidad y deducirle responsabilidades, si fuese procedente;
- b. Recibir el beneficio de los servicios públicos municipales;
- c. Participar de los programas y proyectos de inversión y a ser informados de las finanzas municipales;
- d. Participar en la gestión y desarrollo de los asuntos locales;

Las facultades de administración general y representación legal de la Municipalidad corresponden al Alcalde Municipal.

El Alcalde Municipal presidirá todas las sesiones, asambleas, reuniones y demás actos que realizase la Corporación.

El Alcalde Municipal es la máxima autoridad ejecutiva dentro del término municipal y sancionará los acuerdos ordenanzas y resoluciones emitidos por la Corporación Municipal, convirtiéndolas en normas de obligatorio cumplimiento para los habitantes y demás autoridades.

En consecuencia, toda otra autoridad, civil o de policía acatará, colaborará y asistirá en el cumplimiento de dichas disposiciones.

2.3.3. Ley General del Ambiente³

De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado conservará el ambiente adecuado para proteger la salud de las persona, declarando de utilidad y necesidad pública la explotación Técnica y Racional de los recursos naturales de la nación.

La destrucción acelerada de los recurso naturales y la degradación del ambiente amenaza el futuro de la nación ocasionando problemas económicos y sociales que afectan la calidad de vida de la población, y que es deber del Estado propiciar un estilo de desarrollo que, a través de la utilización adecuada de los recursos naturales y del ambiente, promueva la satisfacción de las necesidades básicas de la población presente sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades.

La importancia y trascendencia de la problemática ambiental requiere de una organización y estructura administrativa que responda en forma coherente armónica e integral a nuestra situación ambiental.

La participación comunitaria es imprescindible para lograr la protección, conservación y uso racional de la riqueza natural del país y del ambiente en general.

³ Ley General del Ambiente, Decreto Número 104-93, Artículos 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9 incisos a, b, c, d, e, f, g, y h, 11 incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q y r, 29 a, b, c, d, e, f, g, h e i, 66, 67, 74, 75 y 76.

El Gobierno Central y las municipalidades propiciarán la utilización racional y el manejo sostenible de esos recursos, a fin de permitir su preservación y aprovechamiento económico.

Las municipalidades, en el término de su jurisdicción territorial y en concordancia con la política general del Estado, tomarán las medidas específicas de control de la contaminación ambiental según las condiciones naturales, sociales y económicas imperantes.

2.3.4. Código de Salud⁴

La salud considerada como un estado de bienestar integral, biológico, psicológico, social y ecológico es un derecho humano inalienable y corresponde al Estado, así como a todas las personas naturales o jurídicas, el fomento de su protección, recuperación y rehabilitación.

Toda persona tiene derecho a la asistencia, rehabilitación y prestaciones necesarias para la conservación, promoción, recuperación de su salud personal y familiar; y el deber correlativo de contribuir a la salud de la comunidad, evitando acciones y omisiones judiciales y cumpliendo estrictamente las disposiciones de este Código y de las demás normas de salud.

Toda persona tiene el derecho a vivir en un ambiente sano, en la forma como este Código y las demás normas lo determinen, y el deber correlativo de proteger y mejorar el ambiente que lo rodea. LA SECRETARIA tiene bajo su responsabilidad velar para que se le den las condiciones ambientales, para el cumplimiento de lo dispuesto en este Artículo.

⁴ Código de Salud, Decreto Número 65-91, Artículos 1, 8, 9, 25, 26 incisos a, b, c, d y e, 27, 28, 29, 30,

2.3.5. Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento⁵

Es obligación del Estado emitir leyes que favorezcan el bienestar económico, político, social y cultural de los hondureños, además es de interés público garantizar a la población servicios de agua potable y saneamiento con calidad y eficiencia, así como ampliar la cobertura del servicio especialmente en las zonas rurales y urbanas marginales.

Es necesario readecuar el marco legal e institucional del sector agua potable y saneamiento, a efecto de mejorar la planificación, regulación y prestación de los servicios con amplia participación de los sectores sociales.

La gestión de los servicios de agua potable y saneamiento se constituyen en el instrumento básico en la promoción de la calidad de vida y por ende el desarrollo humano y por lo tanto con profundas vinculaciones y repercusiones sociales.

El Estado debe garantizar bajo el principio de solidaridad el acceso de agua potable a sectores excluidos del servicio por razones socioeconómicas por lo que es consecuente con las políticas de descentralización del Estado, la transferencia ordenada de los servicios de agua potable y saneamiento a las municipalidades.

La presente Ley establece las normas aplicables a los servicios de agua potable y saneamiento en el territorio nacional como un instrumento básico en la promoción de la calidad de vida en la población y afianzamiento del desarrollo sostenible como legado generacional.

La prestación de estos servicios se regirá bajo los principios de calidad, equidad, solidaridad, continuidad, generalidad, respeto ambiental y participación ciudadana.

2.3.6. Reglamento General de la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento⁶

El Reglamento General complementa la aplicación de la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento, precisando sus alcances y estableciendo las

⁵ Ley Marco del Agua Potable y Saneamiento, Decreto Número 118-2003, Artículos 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 13 y 19

⁶ Reglamento General de la Ley Marco del Agua Potable y Saneamiento, Acuerdo Número 006-2004

disposiciones complementarias que correspondan. El Consejo Nacional de Agua Potable y Saneamiento y el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, dictarán los reglamentos específicos, normas técnicas y demás disposiciones complementarias que sean del caso para la afectiva aplicación de la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento y del presente Reglamento General.

2.3.7. Reglamento de la Ley de Contingencias Nacionales

En el Artículo 1 del Título I, Capítulo Único se declara que COPECO “se constituye como el organismo responsable de coordinar todos los esfuerzos de los sectores públicos y privados para planificar, organizar, dirigir ejecutar y controlar las acciones orientadas tanto a prevenir, mitigar, preparar y alertar; así como a brindar ayuda a los sectores de la población amenazada y afectada por problemas provocados por fenómenos naturales o agentes de otro orden, los que de acuerdo con su magnitud sean calificados como emergencias, desastres o calamidades”.

2.3.8. Ley de Ordenamiento Territorial

Considerando que la modernización del Estado otorga particular consideración a la descentralización y desconcentración de la administración pública, para propiciar la participación ciudadana y la toma de decisiones autónomas para el manejo de los recursos y la solución de los problemas a nivel local. El numeral 4 del Artículo 2, Título Primero, Capítulo I, expresa que el ordenamiento territorial es Un instrumento de gestión socio-política para propiciar condiciones de gobernabilidad que fortalezcan la capacidad de la sociedad para articular sus intereses, cumplir sus compromisos y solucionar sus conflictos para lograr una integración justa y la convivencia armónica y democrática. En el Inciso d) del numeral 2, Artículo 27, Título Segundo, Capítulo III se señala que es competencia de los gobiernos municipales “el manejo y control de áreas de riesgo”.

2.3.9. Ley Temporal de Zonas Inhabitables

En resumen, esta Ley contempla lo siguiente: Artículo 1. Se prohíbe la edificación de

viviendas, edificios habitacionales y plantas industriales en las zonas ubicadas en las vertientes de agua, ríos, riachuelos, quebradas y zonas con fallas geológicas, socavaciones, deslizamientos, laderas con suelos inestables y bordos de contención, que fueron afectados por el huracán y tormenta tropical Mitch, en tanto, la municipalidad respectiva elabore un estudio completo por personal calificado en el cual se delimitan las áreas inhabitables. Las viviendas que se encuentran en las zonas afectadas, pero que no han sido dañadas en su estructura, podrán ser habitadas previo dictamen profesional competente aceptado por la municipalidad respectiva.

2.3.10 Reglamento General de Salud Ambiental de la Prevención de los Desastres y Emergencias

El Artículo 138 del Capítulo XIII señala que en cada departamento y municipio se constituirán Comités de Emergencia con la integración, competencia y atribuciones que determine la COPECO. En estos Comités habrá un representante de la Secretaría de Salud Pública.

El Artículo 141 expresa que en el planeamiento de las operaciones de emergencia deberá establecerse claramente los niveles de coordinación, comunicación, autoridad, suministros, albergues, inventario de recursos, alertas, alarmas y otros que COPECO estime convenientes. En el Artículo 142 se señala que cada Comité de Emergencia debe elaborar un Plan de Contingencia para su respectiva jurisdicción, con los resultados obtenidos en los análisis de vulnerabilidad, considerando los diferentes tipos de desastres que puedan presentarse en la comunidad. El Artículo 145 se refiere a que todos los sistemas de ALARMA que se utilicen como mecanismos de aviso de emergencia y desastres, cumplirán con los requisitos que establezca la COPECO. Por su parte en el Artículo 146 Se

menciona además, la necesidad de dar prioridad a la salud y el saneamiento ambiental en la evaluación de las medidas de prevención para emergencias y desastres.

2.3.11 Ley del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER)

El Artículo 1 del Capítulo I expresa que “La presente Ley tiene por objeto crear el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos, el cual también será conocido con las siglas de “SINAGER”, constituyendo el marco legal hondureño orientado a que el país cuente y desarrolle la capacidad de prevenir y disminuir los riesgos de potenciales desastres, además de prepararnos, responder y recuperarnos de los daños reales provocados por los fenómenos naturales que nos impacten o por aquellos generados por las actividades humanas”. El Artículo 2 del Capítulo I señala que “El SINAGER se regulará en un marco institucional, el cual comprenderá a todos los sectores de la sociedad hondureña, tanto para las instituciones existentes como para las que lleguen a existir, sin exclusión alguna. Tales sectores son el público y el privado, identificándose en los mismos al Gobierno Central, los órganos desconcentrados y descentralizados, así como las entidades autónomas, la empresa privada, las organizaciones obreras y campesinas; las diferentes organizaciones de desarrollo reconocidas en el país y todas aquellas organizaciones aglutinadas en la denominada sociedad civil, las de género y de grupos étnicos. En dicho marco institucional se definirán, planificarán y ejecutarán todas las acciones relacionadas con la prevención, adaptación al cambio climático y a otros tipo de eventos, manejo financiero del riesgo de desastres, preparación permanente y efectiva, la asistencia de ayuda humanitaria en caso de desastres y emergencia, a la rehabilitación y reconstrucción de las zonas afectadas por desastres, todo lo cual se encuentra comprendida dentro del concepto de “Gestión de Riesgos” referido en esta ley”.

En el Artículo 3 del Capítulo II se declara que “El Sistema Nacional de Gestión de Riesgos es el conjunto sistémico, participativo y de articulación armónica de todas

las instituciones del Estado, de la empresa privada y de las organizaciones de la sociedad civil del país.

2.3.12 Otras Leyes y Decretos

A continuación se enlistan otras leyes relacionadas con la gestión del riesgo en el ámbito nacional, estas son:

- Ley General de Aguas. Decreto N° 181-2009
- Normas Técnicas sobre Calidad del Agua. Acuerdo N° 084-95
- Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre. Decreto N° 98-2007
- Ley Orgánica de la Policía Nacional. Decreto N° 67-2008.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION



Fuente: Propia del investigador

3.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de carácter exploratoria, ya que en este estudio estamos evaluando elementos cualitativos y particulares del municipio de Pespire y además es descriptiva porque escogemos las características fundamentales del objeto de estudio y se proporciona una descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. Este análisis permitirá la formulación de una propuesta orientada a medir la gestión administrativa del Municipio.

3.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Con el objeto de conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía y de los habitantes del casco urbano de Pespire, se realizó una encuesta para cada uno de los grupos.

3.2.1 Técnicas de Muestreo

3.2.1.1 Universo de la encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía

Para la aplicación de esta encuesta se tomó en consideración a todo el universo, es decir a los 16 empleados de la Alcaldía de Pespire, ya que era necesario que todos opinaran sobre la Gestión de la Municipalidad.

3.2.1.2 Universo de la encuesta aplicada a los habitantes del Municipio de Pespire

El universo de esta investigación está compuesto por los habitantes del Municipio de Pespire, residentes en el área urbana. Según datos proyectados por el INE al 2010 la población urbana del Municipio es de 4,211 habitantes, de los cuales 2405 son mayores de 18 años.

3.2.1.3 Muestra

La encuesta será aplicada a hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en el casco del Municipio de Pespire y que tengan alguna actividad laboral remunerada.

El tipo de muestreo es Probabilístico - aleatorio simple ya que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

3.2.1.4 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra

De acuerdo al esquema y al objetivo de la investigación se utilizó un muestreo aleatorio probabilístico, tomando como supuestos para eventos a favor ($p=0.5$) a 50% y eventos desfavorables ($q=0.5$) del 50%, obteniendo de la tabla normalizada un valor de $Z= 1.96$, el concepto de normalización de los datos es dado que obtenemos un total de 40 encuestas y el criterio es de $n \geq 30$ datos se considera una muestra normal.

La población total para las comunidades de estudio resultó en un total de 4,211 habitantes. Para este estudio se tomará solamente personas que sean mayores de 18 años edad, que tengan alguna actividad laboral remunerada, que habiten en el casco urbano como mencionamos anteriormente representan 2405 habitantes. Con un nivel de Confianza de 91% y un error muestral de 10%. El error estándar elegido se ha considerado tomando en cuenta los recursos económicos y el tiempo con que se cuentan para la realización del estudio.

3.3 MÉTODO PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información.

Para recabar información se han seleccionado instrumentos cualitativos como la

Entrevista a los habitantes del casco urbano y a los empleados de la Alcaldía, las cuales pretenden conocer aspectos relacionados con la administración de la Alcaldía de Pespire.

Además se obtendrá información de fuentes secundarias como informes, revistas etc, y de fuentes primarias, para lo cual se han diseñado dos cuestionarios estructurados que serán aplicados a los habitantes del municipio y a los empleados de la Alcaldía.

3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento

3.3.2.1 Determinar la información requerida

De acuerdo a los objetivos de estudio es necesario conocer la opinión de los habitantes sobre el conocimiento de la filosofía organizacional de la Alcaldía, la calidad de los servicios que proporciona la alcaldía municipal a través de sus autoridades y empleados, el grado de compromiso para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, si hay una filosofía municipal compartida, etc.

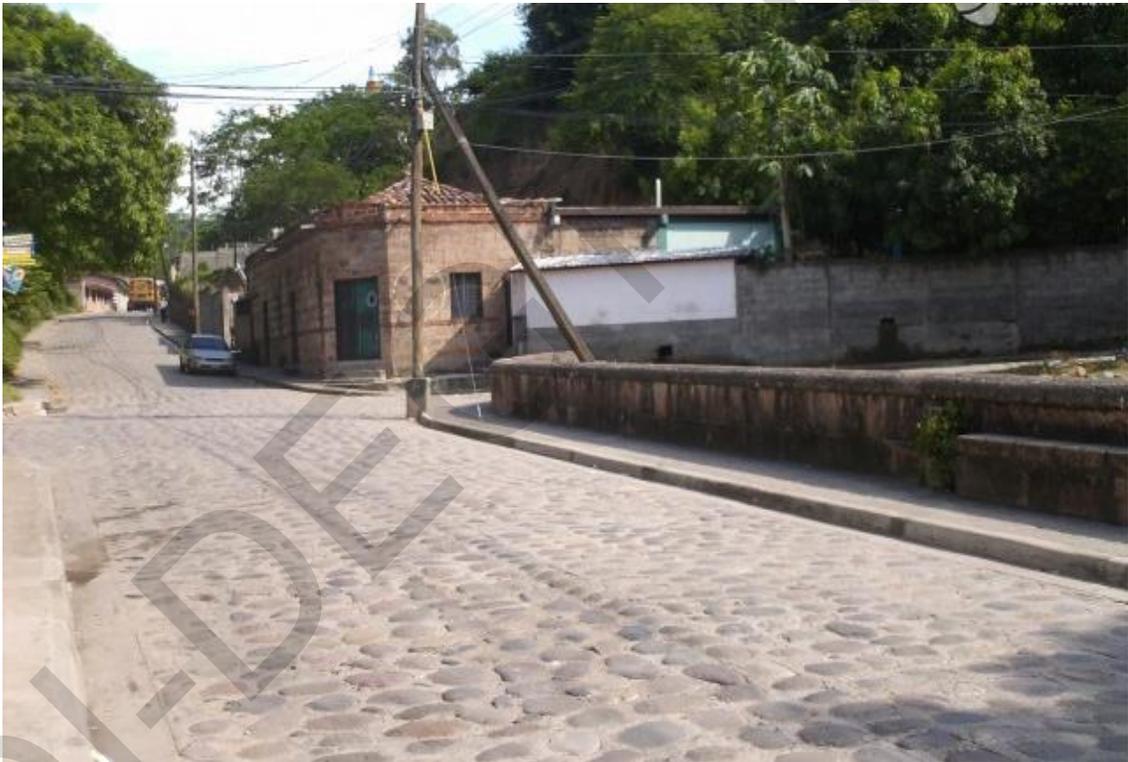
Con respecto al cuestionario aplicado a los empleados, las preguntas se diseñaron considerando las áreas básicas de administración de la Alcaldía de Pespire, dichas áreas son vitales para el éxito de la gestión.

3.3.2.2 Probar y evaluar el instrumento

Antes de la aplicación de las encuestas, se llevó a cabo un estudio de grupo y una prueba piloto, con la finalidad de identificar si las preguntas con las cuales se obtendría la información de la investigación, no presentaban errores o ambigüedades que pudieran perjudicar los objetivos del estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION



Fuente: Propia del investigador

4.1 Resultados de la Investigación realizada en el Municipio de Pespire

Como parte del presente documento de Tesis llamado “Herramientas de Medición de la Gestión Municipal de Pespire”, se realizó una investigación que tenía por objetivo diagnosticar la situación actual del municipio y de la Municipalidad de Pespire, para lo cual se realizó un FODA y posteriormente se aplicaron dos encuestas, la primera dirigida a los pobladores de la comunidad y la segunda fue diseñada para ser aplicada a los empleados de la Municipalidad.

4.1.1 Análisis FODA

Como herramienta de diagnóstico se desarrolló el FODA del Municipio de Pespire, con la participación de Miembros de la Corporación Municipal, empleados y fuerzas vivas, con el objetivo de identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades del municipio, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas obtenidas del contexto externo. Las Fortalezas y Debilidades se refieren al municipio y los servicios que brinda, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

Al detectar las amenazas, la municipalidad tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la municipalidad aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

La ejecución del FODA se desarrolló en las siguientes etapas:

- 1) Integración del equipo de trabajo.
- 2) Sesión de trabajo (lluvia de ideas).
- 3) Selección ordenamiento y evaluación de las ideas.

- 4) Selección ponderada de los incisos que contemplan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- 5) Presentación de los resultados del FODA, a los participantes .

A continuación se detalla el FODA desarrollado en la Municipalidad de Pespire:

UDI-DEGT-UNAH

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1 Electrificación en un buen porcentaje de comunidades del municipio y principalmente en el casco urbano.		D1 Falta de profesionalización y capacitación del personal municipal.
F2 Posición estratégica de la cabecera municipal y vías de acceso para todas las aldeas y caseríos del municipio		D2 Alta tasa de analfabetismo en un porcentaje significativo de la población, por ser una zona eminentemente rural y territorialmente dispersa.
F3 Suelos y microclimas apropiados para la producción de granos básicos y otros cultivos como el mango Pespire.		D3 Los servicios de Salud son insuficientes y con carencias de recursos como materiales, medicamentos y equipos básicos.
F4 Presencia de recursos hídricos para mejorar el sistema de riego para las tierras de cultivo.		D4 La recaudación de arbitrios es baja
F5 Potencial para el desarrollo del ecoturismo		D5 Falta de tecnología para manejo de las operaciones municipales.
F6 Existe unos pocos microempresarios que actualmente exportan pequeñas cantidades de los productos que producen.		D6 Alto índice de desempleo
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Demanda de productos nostálgicos en el exterior lo que puede llevar a exportar lácteos, dulces, rosquillas etc.	F1,O4 Incentivar el sector turístico fomentando la creación de atracciones turísticas	D1,O2 Gestionar ante las entidades gubernamentales la capacitación del personal Municipal
O2 La Unión Europea actualmente está desarrollando un programa de implementación de computadoras en la Alcaldía de Pespire.	F2, O2 Solicitar apoyo a la Unión Europea y otras organizaciones para la generación y exportación de productos	D8,O2 En conjunto con organismos de cooperación promover la instalación de un programa para el control de las finanzas de la Municipalidad.
O3 Existencia de los programas de apoyo a aldeas y caseríos de extrema pobreza por el Gobierno Central ,como ser Bono diez mil	F3, O3 Socializar con las familias que reciben el bono 10,000 la creación de pequeñas empresas productoras de granos	D9, O4 Fomentar la creación de ferias y actividades culturales que fomenten la atracción turística y disminuya los índices de desempleo
O4 Oportunidades en el sector turístico	F4, O5 Apoyar las actividades agropecuarias en el municipio	D5, O5 Promover la producción agrícola con diversas instituciones para atender la demanda nacional
O5 Ríos y riachuelos con potencial de cultivo piscicultura y alimentación de sistemas de riego.	F6, O1 Apoyar a la microempresa en la exportación de productos nostálgicos	
O6 Demanda de granos básicos en el país		

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1 Electrificación en un buen porcentaje de comunidades del municipio y principalmente en el casco urbano.		D1 Falta de profesionalización y capacitación del personal municipal.
F2 Posición estratégica de la cabecera municipal y vías de acceso para todas las aldeas y caseríos del municipio		D2 Alta tasa de analfabetismo en un porcentaje significativo de la población, por ser una zona eminentemente rural y territorialmente dispersa.
F3 Suelos y microclimas apropiados para la producción de granos básicos y otros cultivos como el mango Pespire.		D3 Los servicios de Salud son insuficientes y con carencias de recursos como materiales, medicamentos y equipos básicos.
F4 Presencia de recursos hídricos para mejorar el sistema de riego para las tierras de cultivo.		D4 La recaudación de arbitrios es baja
F5 Potencial para el desarrollo del ecoturismo		D5 Bajos rendimientos de la producción agrícola del municipalidad, por la ausencia de tecnificación.
F6 Existe unos pocos microempresarios que actualmente exportan pequeñas cantidades de los productos que producen.		D6 Falta de tecnología para manejo de las operaciones municipales.
		D7 Alto índice de desempleo
AMENAZAS	FA	DA
A1 Desinterés de entidades Públicas y privadas por financiar actividades en la zona.	F2, A2 Promover el apoyo a la actividad agrícola y comercial con diferetes instituciones financieras	D2, A1 Promover programas de alfabetización de adultos
A2 Transferencias monetarias insuficientes y tardías, por parte del Gobierno Central	F4, A4 Construir obras civiles que protejan las zonas que son afectadas por las lluvias en la época de invierno	D4,A2 Mejorar la recaudacion de arbitros
A3 Los fenómenos climáticos como, ventarrones, inundaciones, lluvias y sequías.	Promover con escuelas de la zona la alfabetización de adultos.	D5,A1 Promover ante entidades publicas y privadas, el apoyo a la produccion agropecuaria

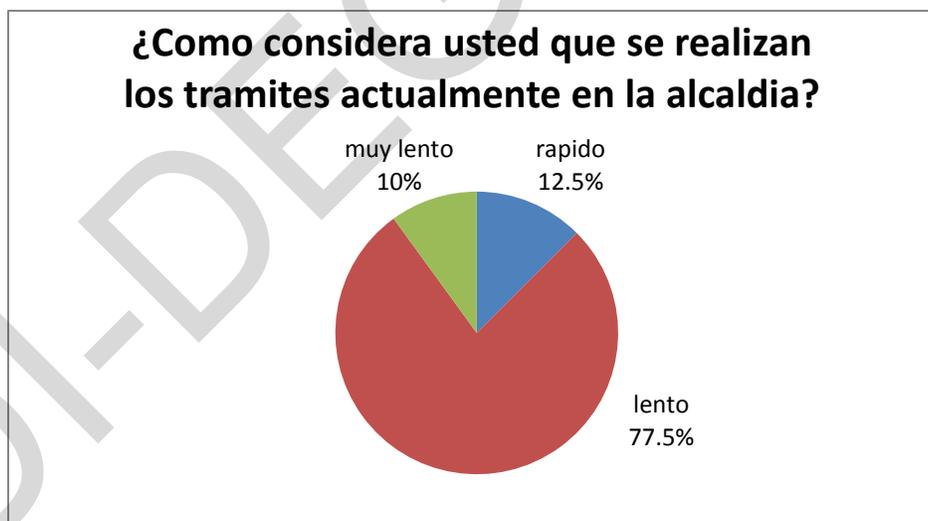
Tabla No.3: FODA elaborado en conjunto con la Corporación Municipal y fuerzas vivas

4.1.2 Encuesta aplicada a la comunidad de Pespire

La encuesta fue aplicada a los pobladores del Municipio de Pespire, con el objetivo de obtener la opinión de la comunidad acerca de la actuación del Alcalde y su Corporación Municipal y además identificar los factores más determinantes de a Gestión Municipal.⁷

PREGUNTA No. 1

¿Cómo considera usted que se realizan los tramites actualmente en la alcaldía?		
	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	5	12.5 %
Lento	31	77.5 %
Muy lento	4	10 %
Total	40	100 %

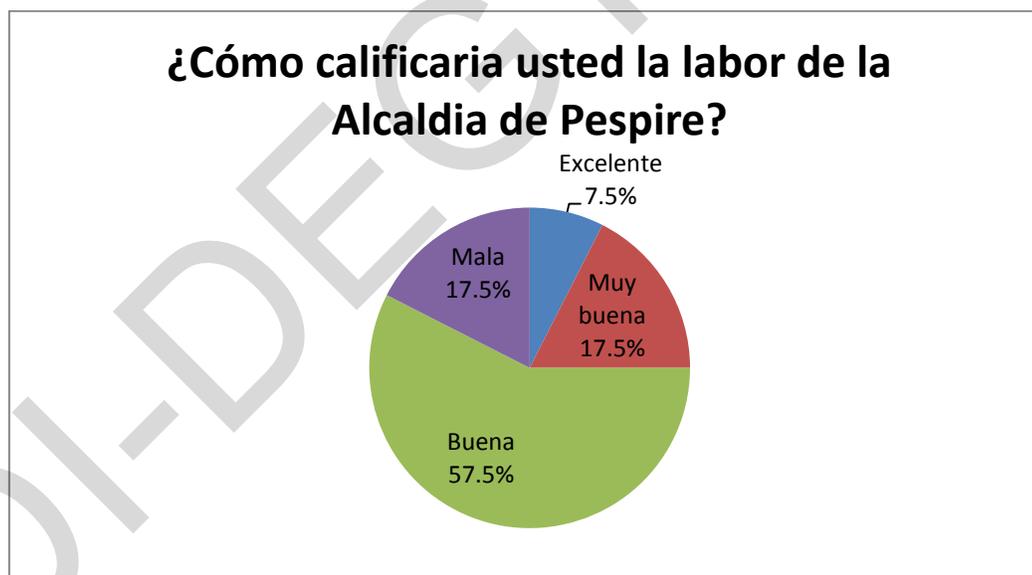


Un porcentaje bastante alto de la población 77.5 % considera que los trámites son procesados de forma lenta por la Alcaldía, por lo que se detectan debilidades en la eficiencia administrativa, solamente un 12.5 % de los habitantes perciben rapidez en los trámites.

⁷ El formato de la encuesta realizada a la comunidad se adjunta en anexos

PREGUNTA No. 2

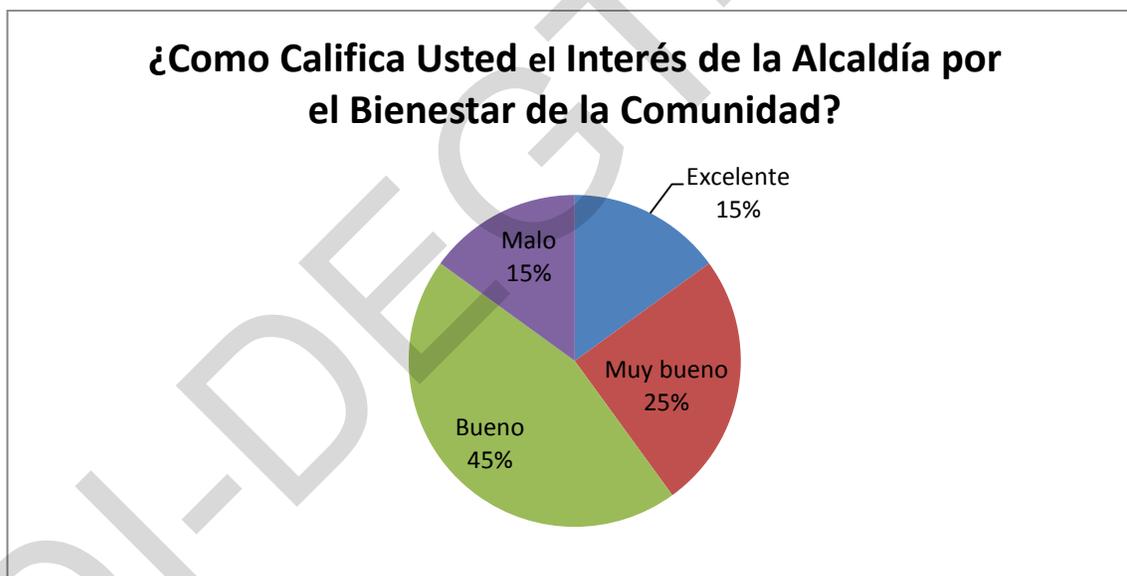
¿Cómo calificaría usted la labor de la alcaldía de Pespire?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	7.5%
Muy buena	7	17.5%
Buena	23	57.5%
Mala	7	17.5%
Total	40	100%



El 75% de los encuestados manifiestan que la labor de la alcaldía se encuentra entre Buena y Mala (57.5% buena y 17.5% mala) por lo que es necesario mejorar el desempeño de la gestión y la imagen de ésta ante la comunidad. Solamente un 7.5% considera la labor excelente.

PREGUNTA No. 3

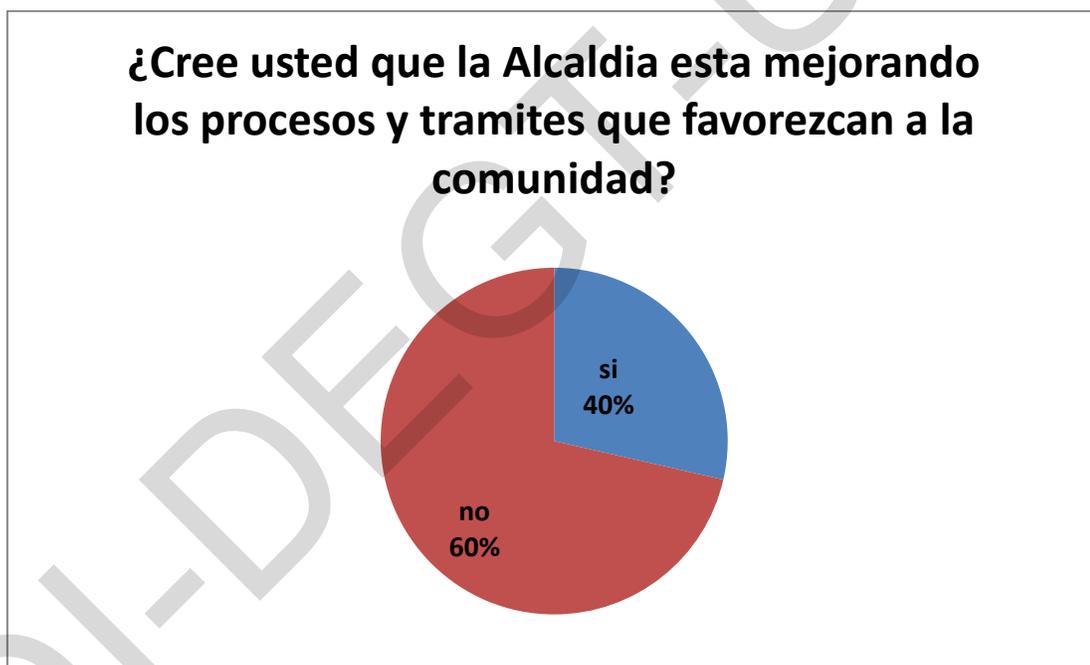
¿Cómo califica usted el interés de la alcaldía por el bienestar de la comunidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	15 %
Muy bueno	10	25 %
Bueno	18	45 %
Malo	6	15 %
Total	40	100 %



Los encuestados en su mayoría con un 45%, consideran “bueno” el interés de la Corporación Municipal en procurar el bienestar de la comunidad, lo que significa que la comunidad no está percibiendo que la alcaldía realiza acciones determinantes que les favorezcan, solamente un 15% consideran que el interés es “excelente”.

PREGUNTA No. 4

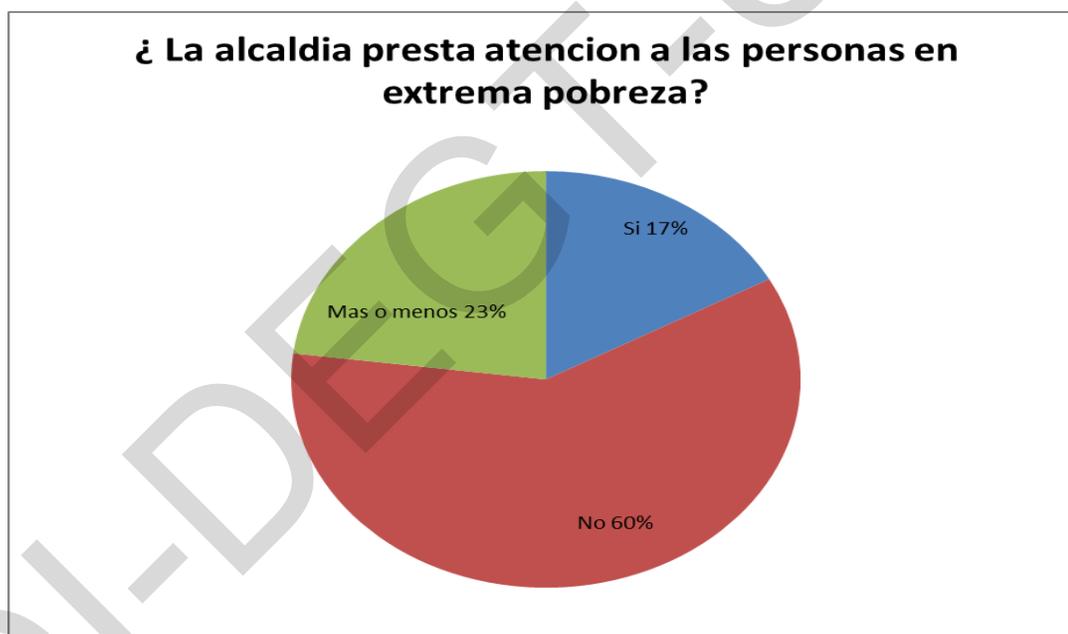
¿Cree usted que la alcaldía está mejorando los procesos y trámites que favorezcan a la comunidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	40 %
No	24	60 %
Total	40	100 %



El 60% de la muestra considera que la Corporación Municipal no está mejorando los procesos ni agilizando los trámites, lo que demuestra que es necesario realizar cambios en la gestión administrativa.

PREGUNTA No. 5

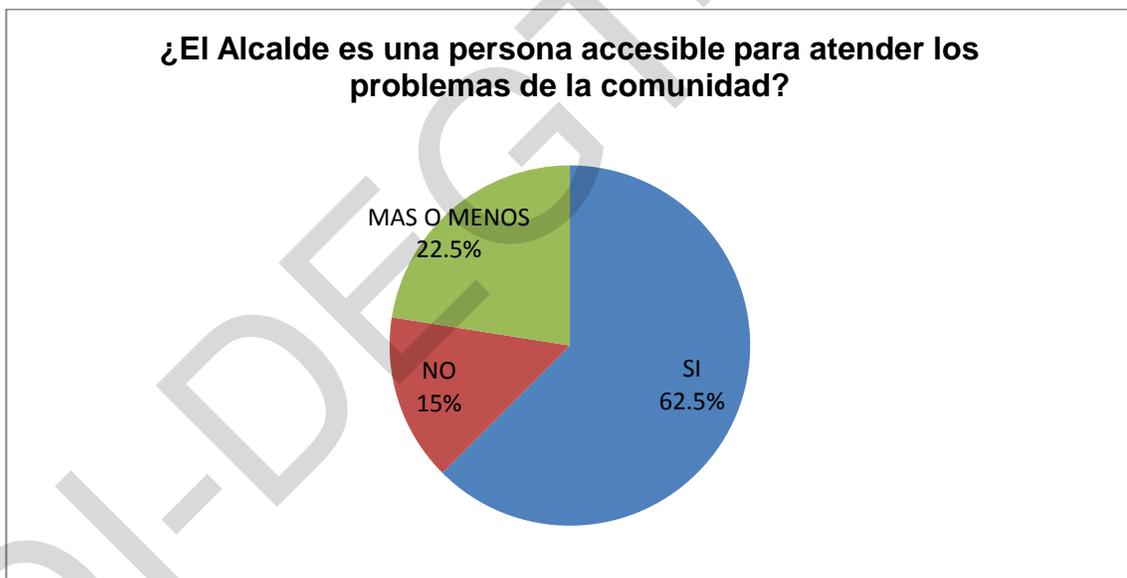
¿Considera usted que la Alcaldía presta atención a las personas en extrema pobreza?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	17 %
No	24	60 %
Más o menos	9	23 %
Total	40	100 %



La población manifiesta que actualmente en un 60% NO se presta atención a las personas en extrema pobreza, un 17% piensa que SI, por lo que se debe mejorar la atención a ese sector.

PREGUNTA No. 6

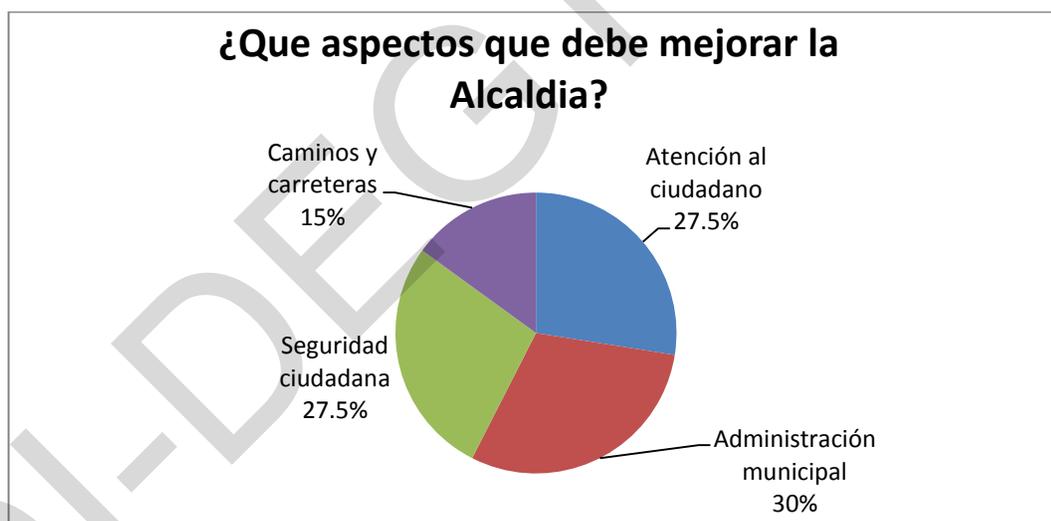
¿Considera que el Alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	62.5 %
No	6	15 %
Más o menos	9	22.5 %
Total	40	100 %



Solamente un 15% de la población NO percibe que el Alcalde es accesible, pero es importante resaltar que la mayoría de los encuestados con un 62.5% opinan que SI lo es, lo que es una fortaleza que puede ser aprovechada para el bienestar de la comunidad.

PREGUNTA No. 7

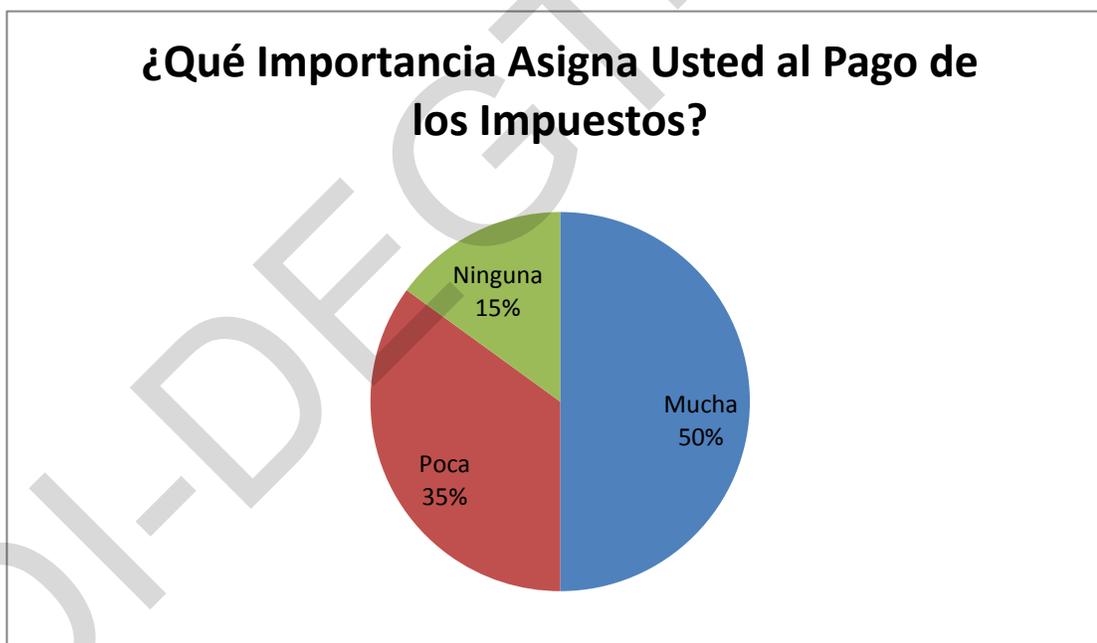
En su opinión ¿cuáles son los aspectos que debe mejorar la Alcaldía?		
	Frecuencia	Porcentaje
Atención al ciudadano	11	27.5 %
Administración municipal	12	30 %
Seguridad ciudadana	11	27.5 %
Camino y carreteras	6	15 %
total	40	100 %



Según la población un 57.5 % opinan que es necesario mejorar la atención y la Administración Municipal (atención al ciudadano 27.5% y 30% Administración), estos dos factores exponen las debilidades que existen en la Gestión Municipal de Pespire, la Seguridad Ciudadana con un 27%, es una preocupación relativamente nueva de la comunidad y demuestra que existe una oportunidad en atención al ciudadano.

PREGUNTA No. 8

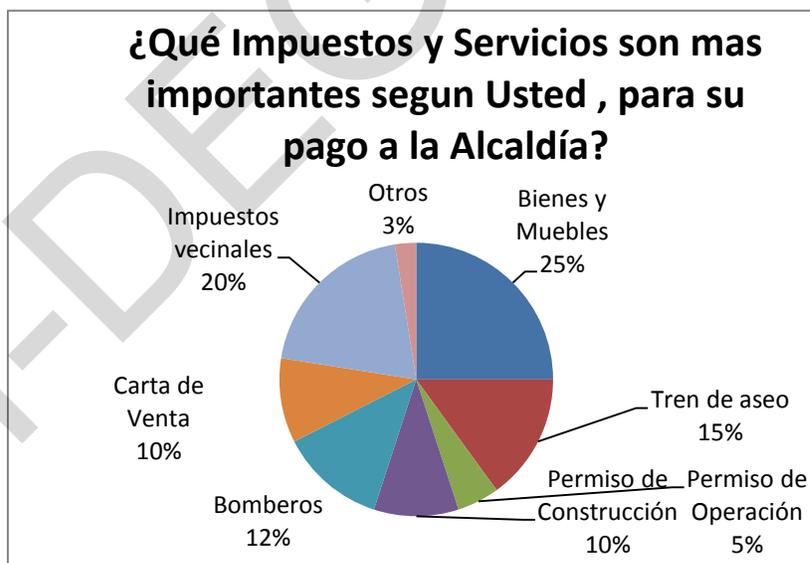
¿Qué importancia asigna usted al pago de los impuestos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Mucha	20	50 %
Poca	14	35 %
Ninguna	6	15 %
Total	40	100 %



Un 50 % de los encuestados consideran importante el pago de los impuestos municipales, porcentaje que demuestra la indiferencia y poca importancia en un 35% que se le asigna a esta obligación ciudadana, debido a esta actitud la Alcaldía de Pespire percibe muy bajos ingresos por impuestos, lo que impacta en el desarrollo del municipio.

PREGUNTA No. 9

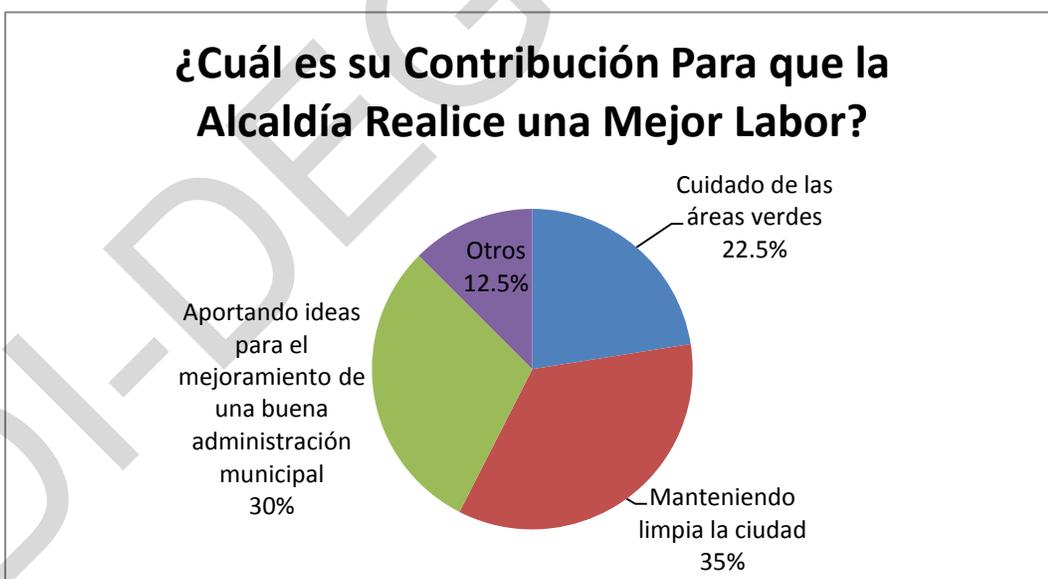
¿Qué impuestos y servicios son más importantes según usted, para su pago a la alcaldía?		
	Frecuencia	Porcentaje
Bienes y Muebles	10	25 %
Tren de aseo	6	15 %
Permiso de Operación	2	5 %
Permiso de Construcción	4	10 %
Bomberos	5	12.5 %
Carta de Venta	4	10 %
Impuestos vecinales	8	20 %
Otros	1	2.5 %
Total	40	100 %



Los impuestos que son considerados más importantes son: El Impuesto de Bienes y Muebles con un 25 % y el Impuesto Vecinal con un 20%. Los demás obligaciones no son consideradas tan importantes.

PREGUNTA No. 10

¿Cuál es su contribución para que la alcaldía realice una mejor labor?		
	Frecuencia	Porcentaje
Cuidado de las áreas verdes	9	22.5 %
Manteniendo limpia la ciudad	14	35 %
Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal	12	30 %
Otros	5	12.5 %
Total	40	100 %



La mayoría de los pobladores contribuyen en mantener limpia la ciudad, en un 35% y en el aporte de ideas en un 30%, el aporte de la comunidad en conjunto contribuye al desarrollo del Municipio, por lo que las autoridades municipales deben saber aprovecharlas.

4.1.2.1 Análisis General de los Resultados de la Encuesta Aplicada a los Habitantes de Pespire.

En general los resultados de la encuesta demuestran que existen una serie de debilidades que deben ser mejoradas, como ser:

- Los encuestados piensan que las gestiones en la Alcaldía son realizadas en forma lenta (77%).
- Perciben en su mayoría que no hay interés en el bienestar de la comunidad (45%).
- Los encuestados opinan que la Alcaldía no está mejorando los procesos y tramites (60%).
- Los habitantes del casco urbano además piensan que no hay interés por las personas en extrema pobreza (60%).
- En resumen los encuestados piensan que la Administración de la alcaldía es uno de los aspectos más importantes a mejorar (30%).

Por otra parte es importante mencionar los aspectos positivos que los habitantes recalcaron, tales como que:

- El Alcalde es una persona accesible (62.5%).
- Consideran que es importante pagar los impuestos (50%).

Los hallazgos evidenciados en la encuesta demuestran que es necesario tomar medidas para mejorar la gestión administrativa, fortaleciendo aún más la opinión positiva que tienen los habitantes del Alcalde.

4.1.3 Encuesta aplicada a los empleados de la Municipalidad de Pespire.

Se realizó una encuesta aplicada exclusivamente a todos los empleados de la Municipalidad de Pespire, que suman 16, con el objetivo realizar un diagnóstico de

la Gestión Municipal, el cual es básico para la definición de las herramientas de medición. La encuesta evalúa la opinión de los empleados en las siguientes áreas: Planificación estratégica, Control interno, Control presupuestal, Sistema de indicadores de control de gestión, Codificación contable y analítica, Reporting de control de gestión, Uso y análisis de la información contable, Control y reducción de costos, Sponsor (persona responsable de recopilar información para los indicadores) de control de gestión, Análisis mensual de desviaciones, Sistema para la gestión administrativa – Financiera.⁸

A los empleados se les pidió que leyeran detenidamente las preguntas o afirmaciones, y contestarán con "1" si la respuesta es sí, con un "2" si considera que existe parcialmente o requiere mejoras y con un "3" si no existe cumplimiento o la situación que se describe es desfavorable.

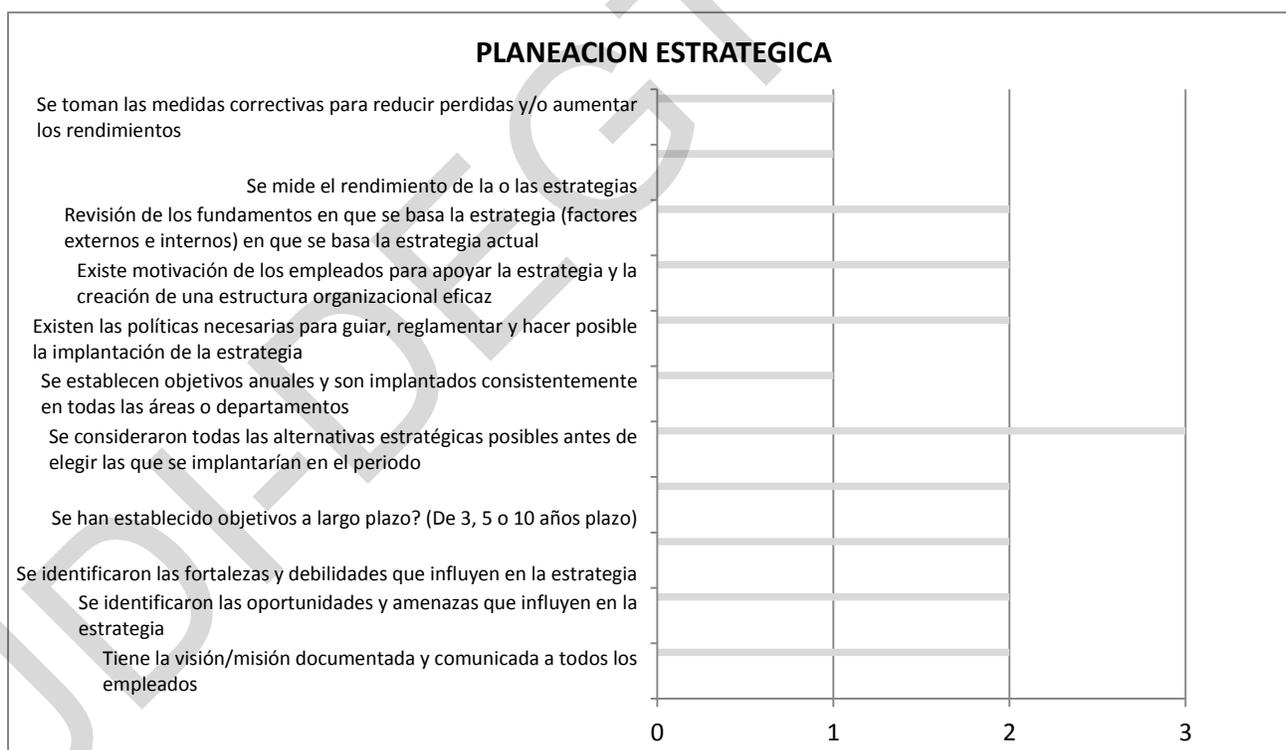
Las afirmaciones o preguntas se tabularon considerando el número más repetido, es decir la moda de cada componente.

A continuación se detallan los resultados de la encuesta:

⁸ El formato de la encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía se adjunta en anexos

Componente de Planeación Estratégica

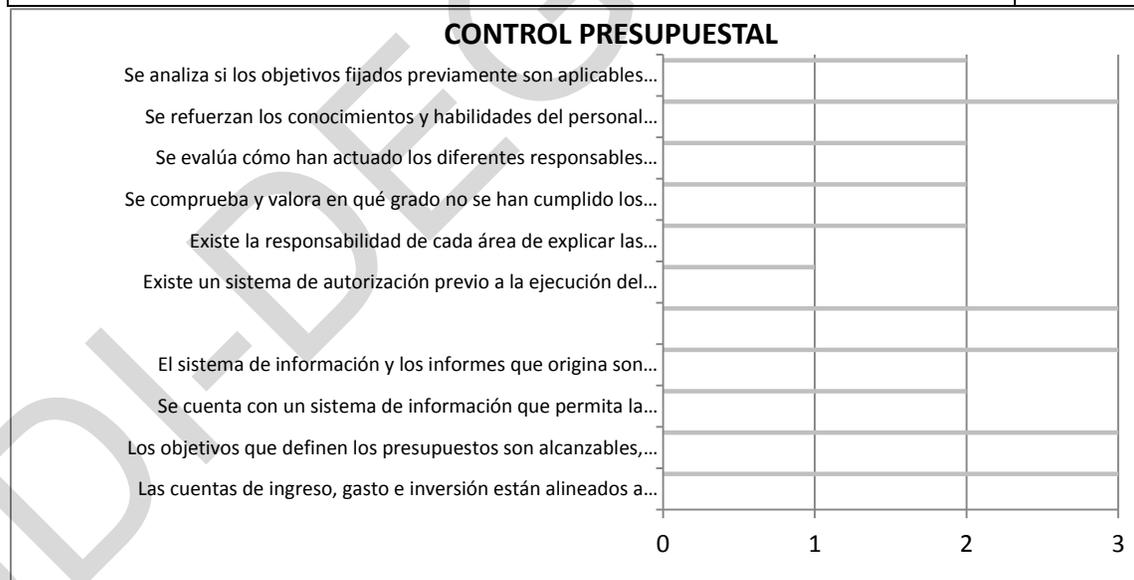
Planeación Estratégica	MODA
Tiene la visión/misión documentada y comunicada a todos los empleados	2
Se identificaron las oportunidades y amenazas que influyen en la estrategia	2
Se identificaron las fortalezas y debilidades que influyen en la estrategia	2
Se han establecido objetivos a largo plazo? (De 3, 5 o 10 años plazo)	2
Se consideraron todas las alternativas estratégicas posibles antes de elegir las que se implantarían en el periodo	3
Se establecen objetivos anuales y son implantados consistentemente en todas las áreas o departamentos	1
Existen las políticas necesarias para guiar, reglamentar y hacer posible la implantación de la estrategia	2
Existe motivación de los empleados para apoyar la estrategia y la creación de una estructura organizacional eficaz	2
Revisión de los fundamentos en que se basa la estrategia (factores externos e internos) en que se basa la estrategia actual	2
Se mide el rendimiento de la o las estrategias	1
Se toman las medidas correctivas para reducir perdidas y/o aumentar los rendimientos	1
Total Moda	2



La Moda de este componenete es "2" , es decir que consideran que cumplen parcialmente algunas de las afirmaciones, y esto se debe a que se desarrolló en la administracion de la Corporación Municipal anterior un Plan Estrategico , al cual no se le da seguimiento.

Componente de Control Presupuestal

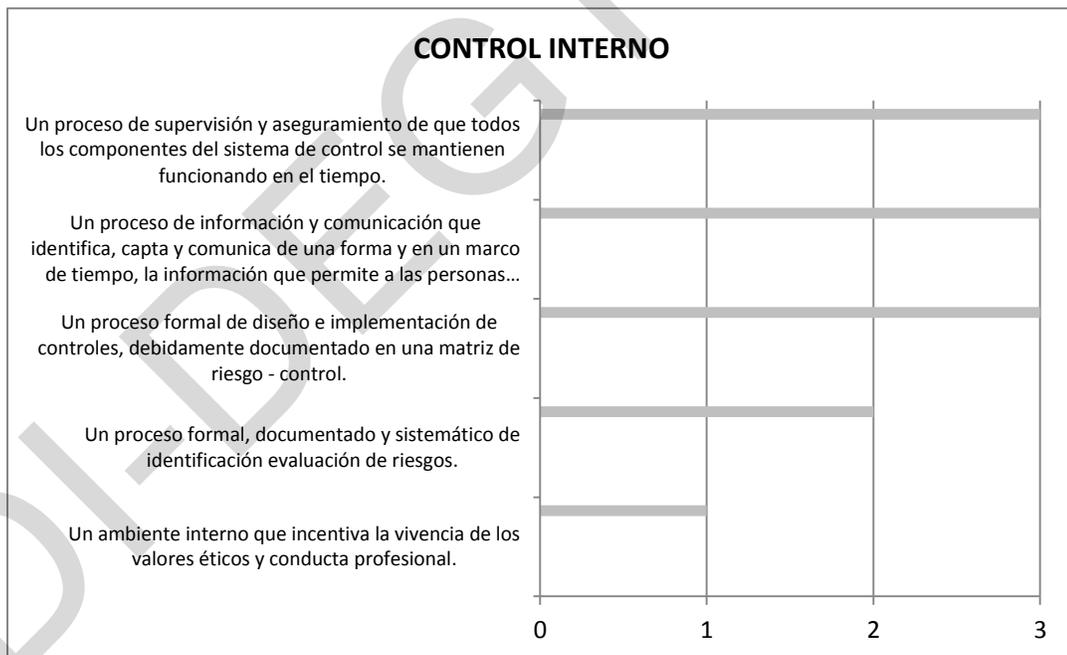
Control Presupuestal	MODA
Las cuentas de ingreso, gasto e inversión están alineados a objetivos de corto y largo plazo	3
Los objetivos que definen los presupuestos son alcanzables, medibles y fiables	3
Se cuenta con un sistema de información que permita la comparación periódica de la ejecución real versus lo presupuestado	2
Se ha asignado a cada objetivo un responsable del cumplimiento del mismo	3
El sistema de información y los informes que origina son accesibles y útiles para la gestión por parte de los responsables	3
Existe participación en el proceso de implantación y control presupuestario para aportar opiniones y sugerencias	3
Existe un sistema de autorización previo a la ejecución del gasto	1
Existe la responsabilidad de cada área de explicar las desviaciones	2
Se comprueba y valora en qué grado no se han cumplido los objetivos por responsable	2
Se evalúa cómo han actuado los diferentes responsables ante las desviaciones de presupuesto	2
Se refuerzan los conocimientos y habilidades del personal para el gerenciamiento y control de presupuestos	3
Se analiza si los objetivos fijados previamente son aplicables a la situación actual.	2
Total Moda	3



La Moda de de esta seccion es "3", se puede apreciar que si existe un presupuesto pero para su elaboracion no participan los empleados, no se le da un seguimiento constante, etc , es necesario que exista más transparencia en el manejo de las finanzas.

Componente de Control Interno

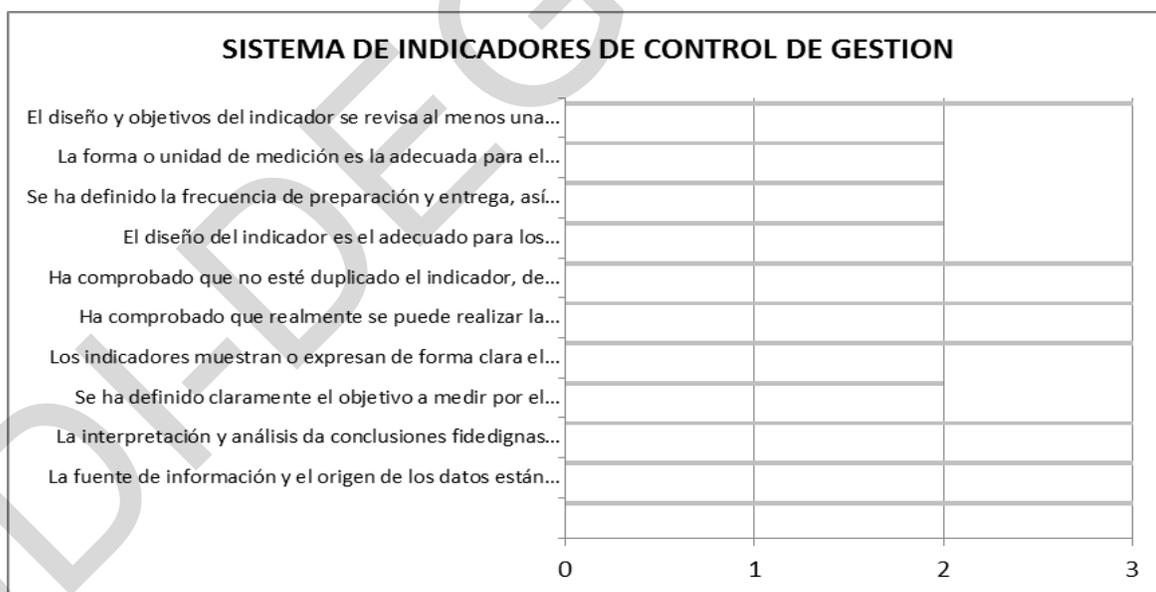
Control Interno	MODA
Un ambiente interno que incentiva la vivencia de los valores éticos y conducta profesional.	1
Un proceso formal, documentado y sistemático de identificación evaluación de riesgos.	2
Un proceso formal de diseño e implementación de controles, debidamente documentado en una matriz de riesgo - control.	3
Un proceso de información y comunicación que identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo, la información que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.	3
Un proceso de supervisión y aseguramiento de que todos los componentes del sistema de control se mantienen funcionando en el tiempo.	3
Total Moda	3



Se aprecia una moda de “3”, en general no existe una identificación de riesgos en las áreas administrativas y los controles que permitan que estos no sucedan, el concepto de riesgo que se maneja tiene relación con la vulnerabilidad ante los fenómenos naturales.

Componente Sistema de Indicadores de Control de Gestión

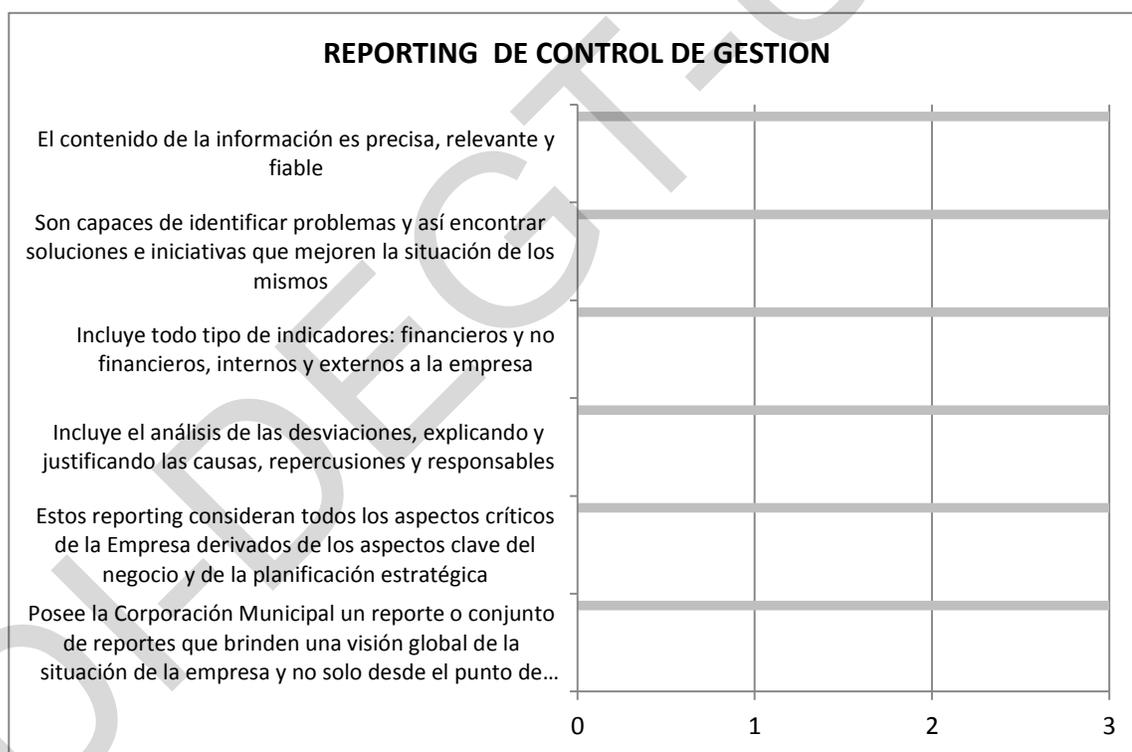
Sistema de Indicadores de Control de Gestión	MODA
Posee la Corporación Municipal un sistema de indicadores que cubra todos los aspectos clave de la Corporación Municipal.	3
La fuente de información y el origen de los datos están claramente definidos.	3
La interpretación y análisis da conclusiones fidedignas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos	3
Se ha definido claramente el objetivo a medir por el indicador	2
Los indicadores muestran o expresan de forma clara el resultado para poder ser analizado por su responsable	3
Ha comprobado que realmente se puede realizar la medición por el indicador o éste es muy difícil en tiempo y forma	3
Ha comprobado que no esté duplicado el indicador, de manera que hace medir dos veces los mismos efectos	3
El diseño del indicador es el adecuado para los responsables a los que va dirigido	2
Se ha definido la frecuencia de preparación y entrega, así como la distribución del mismo indicador	2
La forma o unidad de medición es la adecuada para el objetivo que se busca medir	2
El diseño y objetivos del indicador se revisa al menos una vez al año	3
Total Moda	3



En la Alcaldía de Pespire solamente existen indicadores para el área de las finanzas, por lo tanto este componente es calificado con una moda de “3”, dichos indicadores han sido impuestos por el gobierno, los restantes objetivos estratégicos no tienen indicadores de control.

Componente de Reportes de Control de Gestión

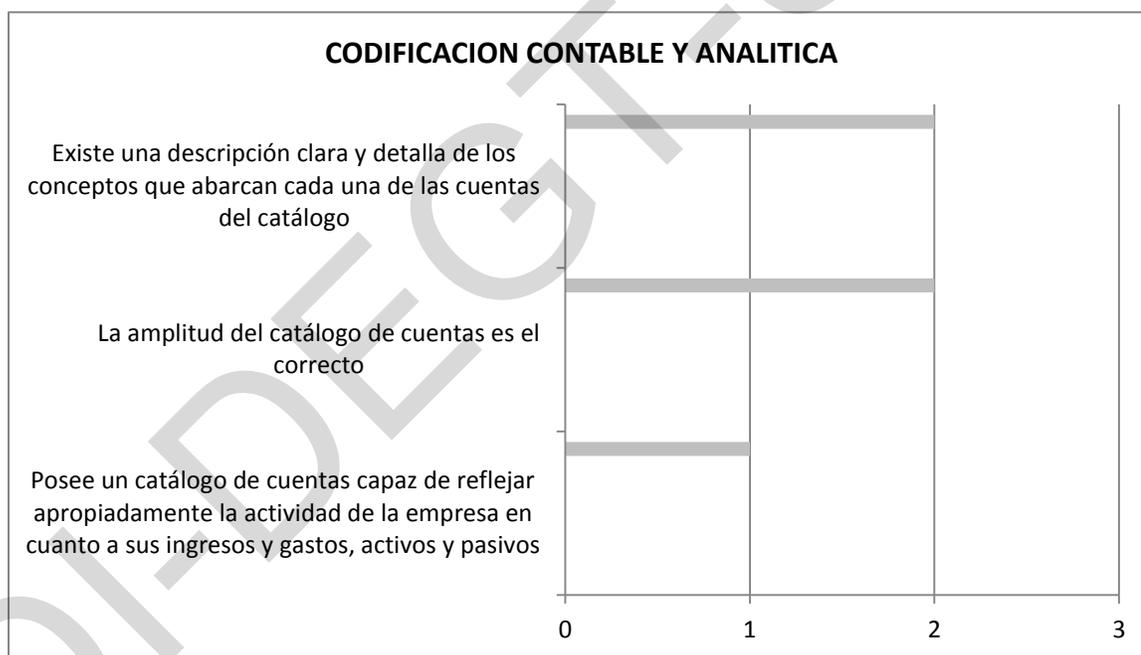
Reportes de Control de Gestión	MODA
Posee la Corporación Municipal un reporte o conjunto de reportes que brinden una visión global de la situación de la municipalidad y no solo desde el punto de vista financiero	3
Estos reporting consideran todos los aspectos críticos de la Empresa derivados de los aspectos clave del negocio y de la planificación estratégica	3
Incluye el análisis de las desviaciones, explicando y justificando las causas, repercusiones y responsables	3
Incluye todo tipo de indicadores: financieros y no financieros, internos y externos a la empresa	3
Son capaces de identificar problemas y así encontrar soluciones e iniciativas que mejoren la situación de los mismos	3
El contenido de la información es precisa, relevante y fiable	3
Total Moda	3



Actualmente la Municipalidad no genera reportes que informen a la Corporación Municipal y al Alcalde sobre cada una de las áreas claves que ayudarán al cumplimiento de los Objetivos, de tal manera que muestre los avances y las desviaciones para corregirlas, Por tal razón los empleados califican este componente con una moda de “3”.

Codificación Contable y Analítica

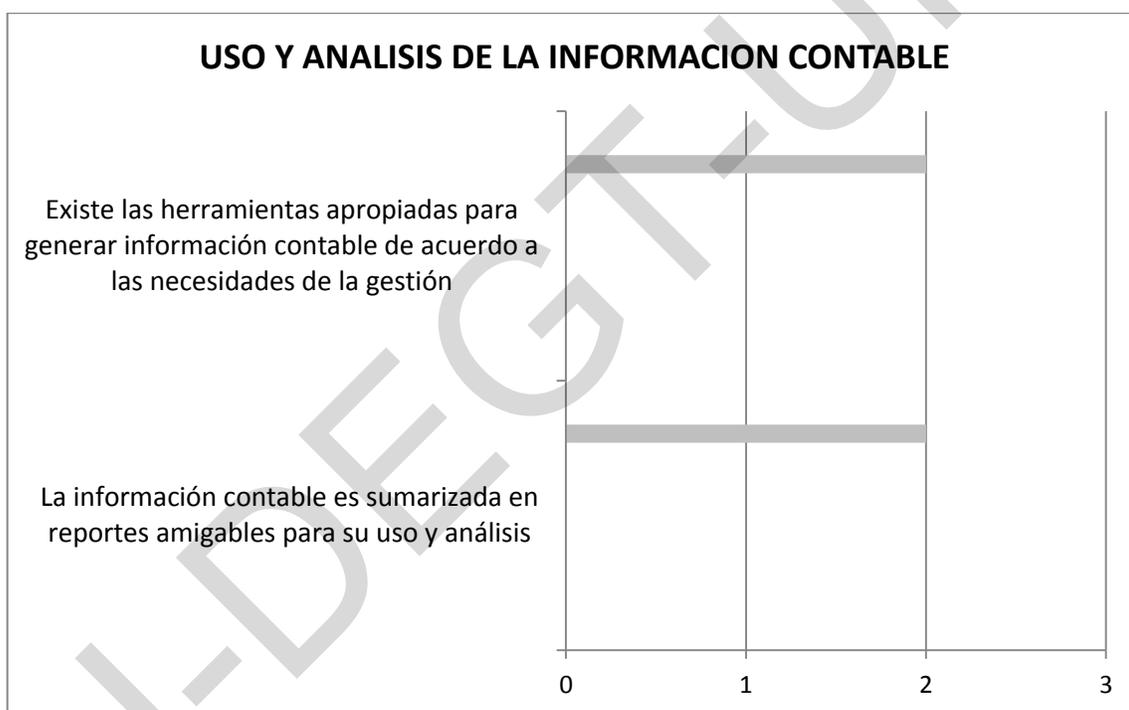
Codificación Contable y Analítica	MODA
Posee un catálogo de cuentas capaz de reflejar apropiadamente la actividad de la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos, activos y pasivos	1
La amplitud del catálogo de cuentas es el correcto	2
Existe una descripción clara y detalla de los conceptos que abarcan cada una de las cuentas del catálogo	2
Total Moda	2



Este componente es evaluado un poco mejor tiene una moda de "2" ya que si existe un control contable, esto se debe a que La Alcaldía, es supervisada por el Estado y las finanzas son los recursos que más se controlan.

Uso y Análisis de la Información Contable

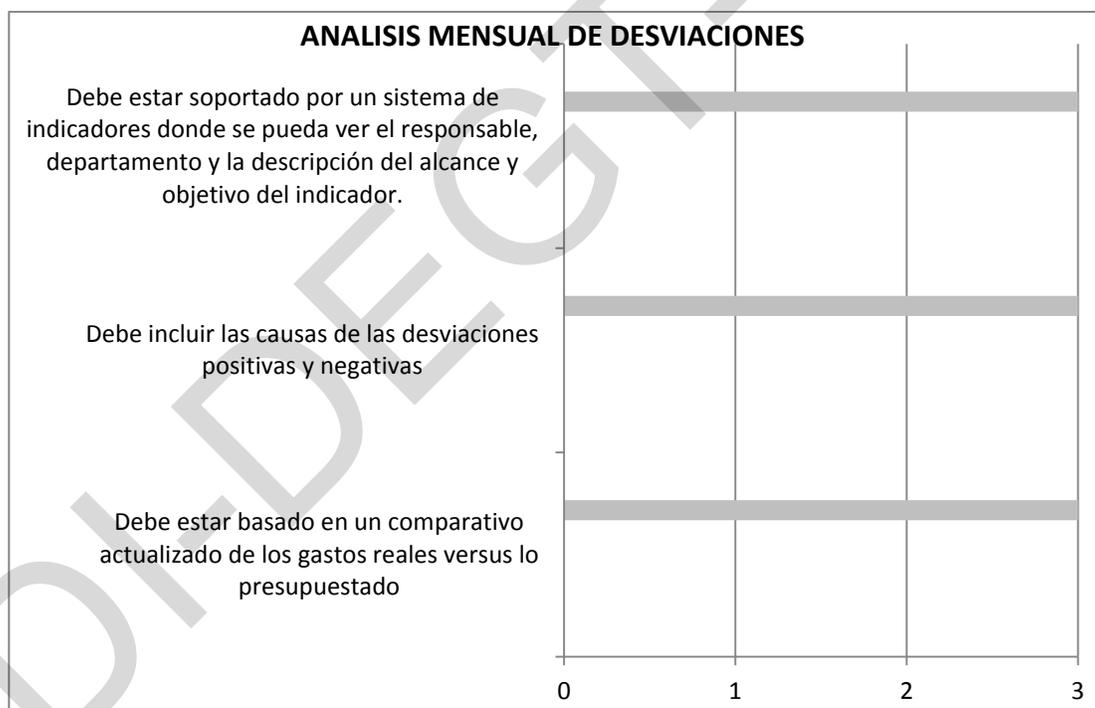
Uso y Análisis de la Información Contable	MODA
La información contable es sumariada en reportes amigables para su uso y análisis	2
Existe las herramientas apropiadas para generar información contable de acuerdo a las necesidades de la gestión	2
Total Moda	2



La Alcaldía de Pespire apoyada por la Comunidad Europea, actualmente está en un proceso de modernización que la está dotando de computadoras para implementar algunos programas que le permitan generar informes que les ayuden a tomar decisiones, por tal razón los empleados consideran que cumplen con estas afirmaciones y lo califican con Moda de “2”.

Análisis Mensual de las Desviaciones

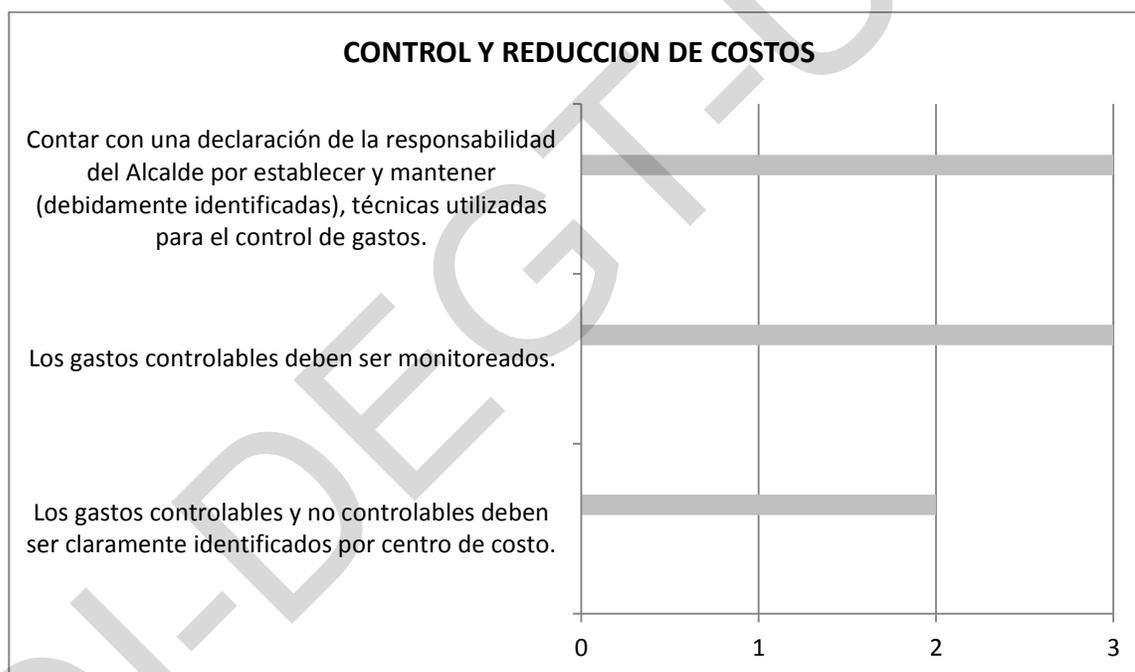
Análisis Mensual de las Desviaciones	MODA
Debe estar basado en un comparativo actualizado de los gastos reales versus lo presupuestado	3
Debe incluir las causas de las desviaciones positivas y negativas	3
Debe estar soportado por un sistema de indicadores donde se pueda ver el responsable, departamento y la descripción del alcance y objetivo del indicador.	3
Total Moda	3



La Alcaldía no realiza un análisis de desviaciones constante de los gastos en relación a lo presupuestado, por tal razón no tienen tampoco puntos de comparación para el análisis, esta es otra de las áreas que debe mejorar, la Moda que obtuvo es “3” es decir que la respuesta es negativa a estas afirmaciones.

Control y Reducción de Costos

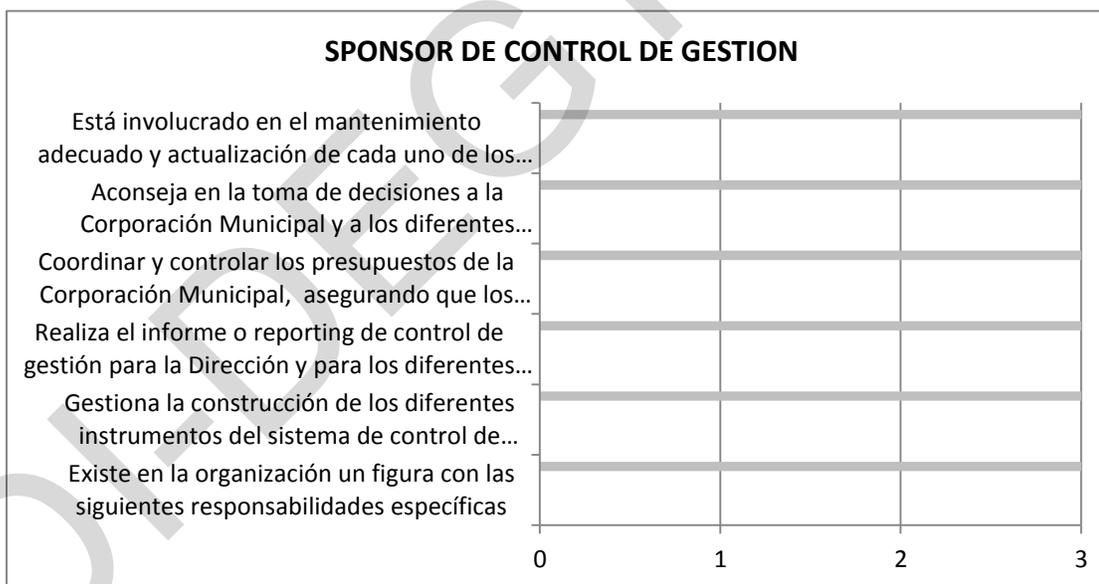
Control y Reducción de Costos	MODA
Los gastos controlables y no controlables deben ser claramente identificados por centro de costo.	2
Los gastos controlables deben ser monitoreados.	3
Contar con una declaración de la responsabilidad del Alcalde por establecer y mantener (debidamente identificadas), técnicas utilizadas para el control de gastos.	3
Total Moda	3



El control de los ingresos y gastos es una de las áreas más débiles y sensibles de la Administración de las Instituciones Estatales, la ejecución presupuestaria de la Alcaldía no se ajusta a lo planeado, además no existe una declaración de compromiso del Alcalde por manejar con transparencia los ingresos – gastos, por lo que las afirmaciones fueron contestadas negativamente, con el resultado consecuente de una Moda de “3”.

Sponsor de Control de Gestión

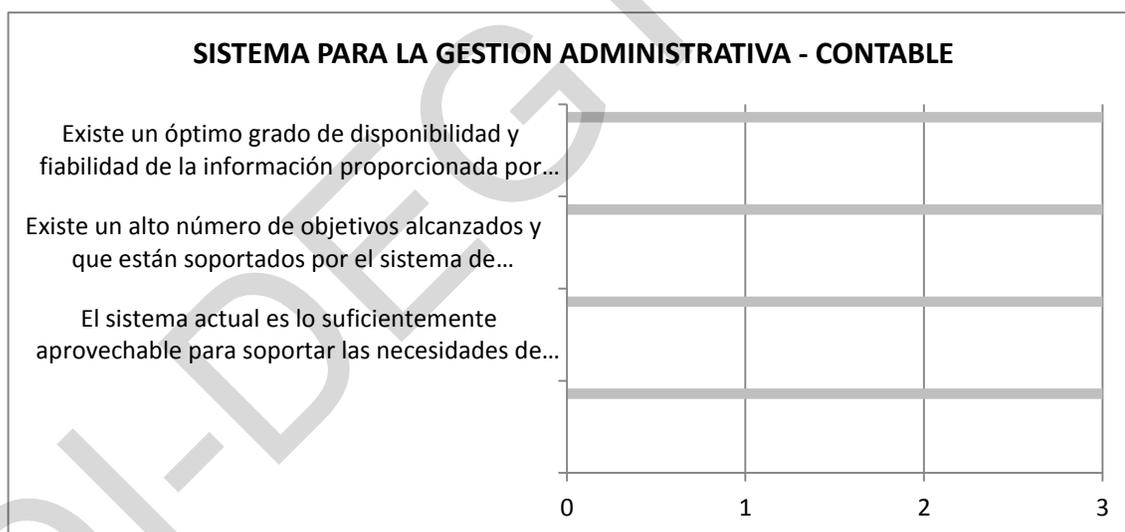
Sponsor de Control de Gestión	MODA
Existe en la organización un figura con las siguientes responsabilidades específicas	3
Gestiona la construcción de los diferentes instrumentos del sistema de control de gestión de modo que pueda suministrar información fiable, oportuna y significativa	3
Realiza el informe o reportes de control de gestión para la Dirección y para los diferentes responsables	3
Coordinar y controlar los presupuestos de la Corporación Municipal, asegurando que los objetivos generales que la Dirección establezca tiene un reflejo correcto y adecuado en los presupuestos.	3
Aconseja en la toma de decisiones a la Corporación Municipal y a los diferentes responsables.	3
Está involucrado en el mantenimiento adecuado y actualización de cada uno de los componentes del sistema de control de gestión	3
Total Moda	3



El Sponsor de Control de Gestión es un empleado o consultor que contribuye a construir y monitorear los indicadores que la Alcaldía requiera para el cumplimiento de los Objetivos y para Asesorar la Gestión en la toma de decisiones. Si inicialmente es un consultor externo, este puede capacitar a un empleado de tal manera que luego de diseñarse los indicadores, este se encargue de monitorearlos.

Sistema para la Gestión Administrativa-Financiera

Sistema para la Gestión Administrativa-Financiera	MODA
La información administrativa-financiera está integrada, por lo cual requiere de poca manipulación manual	3
El sistema actual es lo suficientemente aprovechable para soportar las necesidades de control de la gestión	3
Existe un alto número de objetivos alcanzados y que están soportados por el sistema de información automatizado	3
Existe un óptimo grado de disponibilidad y fiabilidad de la información proporcionada por los sistemas.	3
Total Moda	3



Este componente evalúa la integración de las finanzas con la Gestión Administrativa, y la eficacia del cumplimiento de los objetivos, y la estructura organizativa, y debido a que actualmente los empleados de la Alcaldía en su mayoría no poseen educación superior, las finanzas en general son dirigidas a las emergencias y no a las prioridad, aunado a que los recursos son escasos, esto resulta en una pobre calificación con una Moda de “3” para este componente.

4.1.3.1 Análisis General de los Resultados de la Encuesta Diagnostico - Sistema de Control de Gestión

En los resultados se pueden apreciar los siguientes hallazgos:

- De los once (11) componentes evaluados, solamente tres (3) obtuvieron una moda de “2” es decir que se cumplían en parte las afirmaciones planteadas los que se describen a continuación: a) Planeación Estratégica b) Codificación contable y analítica c) Uso y análisis de la información contable.
- Los otros ocho (8) componentes fueron evaluados con una moda de “3”, lo que significa que no se cumplen las afirmaciones planteadas.

Este resultado demuestra una serie de deficiencias en la Gestión Municipal, que es necesario superar, si se desea alcanzar un desarrollo integral del municipio, apoyados en los instrumentos del Sistema de Control de Gestión.

CAPITULO V

CONCLUSIONES



Fuente: Propia del investigador

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1 La Municipalidad de Pespire no tiene una descripción clara de los principales Ejes de Acción, Metas y Factores Críticos de éxito además no ha definido Indicadores para la gestión administrativa del municipio. Lo cual dificulta medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 5.1.2 Los recursos de la Alcaldía de Pespire, que ingresan a través de sus contribuyentes y transferencias son escasos, por lo que es necesario priorizar, eficientar y transparentar su uso, dirigiéndolo a proyectos que no solo beneficien a la comunidad sino que además puedan potenciar la creación de más ingresos, por ejemplo proyectos dirigidos a mejorar sector turismo.
- 5.1.3 Se requiere obtener el apoyo financiero de organizaciones y países amigos que aporten recursos para acelerar el Desarrollo del Municipio.
- 5.1.4 Es necesario que la Administración de la Alcaldía se tecnifique a través del uso de computadoras, con programas que ayuden en la gestión de todos los recursos.
- 5.1.5 Es necesario que los empleados de la Alcaldía y la comunidad conozcan la filosofía del Municipio y que se unan en un objetivo común para conseguirlo.
- 5.1.6 Los empleados de la Alcaldía en general tienen escasa educación y capacitación, por lo que se requiere capacitarlos y motivarlos para que se alineen con los objetivos y que de cómo resultado un alto compromiso individual y colectivo.

CAPITULO VI

PROPUESTA



Fuente: Propia del investigador

6.1 PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE PESPIRE

La Gestión Administrativa del municipio se encuentra carente de herramientas de medición que contribuyan al desarrollo Integral Municipal, por lo que se desarrolló en conjunto con la Corporación Municipal, la Filosofía Corporativa y las demás herramientas requeridas para el cumplimiento de las estrategias y su efectivo control.

La propuesta además se encuentra incluida en el marco rector del control interno de los recursos públicos, integrado por los principios, preceptos y normas generales presentados en el documento titulado Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos, como una reforma a Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas en el Diario Oficial La Gaceta, publicado el seis de febrero del año dos mil nueve.

Plantea esta reforma que es necesario desarrollar Indicadores Gestión, los cuales se enmarcaran en seis preceptos detallados en el Marco Rector del Control Interno los cuales son los siguientes:

- 1) Planeación
- 2) Eficacia
- 3) Economía
- 4) Eficiencia
- 5) Confiabilidad
- 6) Priorización

Para establecer los indicadores es necesario que se tenga definida la Filosofía Institucional (visión, misión, valores), posteriormente identificar los ejes de acción

que la Alcaldía desea priorizar, definir las metas de acuerdo a los ejes de acción y además los Factores Críticos de Éxito (número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la Institución), una vez diseñado todo el esquema anterior, es posible definir los indicadores de gestión.

6.2 FILOSOFÍA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL

6.2.1 VISIÓN

Pespere en el año 2030 será un Municipio que contará con un desarrollo integral, proporcionando así mejores niveles de vida para sus habitantes; ofrecerá más y mejores servicios de educación, salud, seguridad, fomentando la inversión, el desarrollo y mantenimiento de vías de comunicación, generando así más empleo para sus habitantes. Todo esto en armonía con el manejo y protección de los Recursos Naturales. Con espacios efectivos para el ejercicio de la democracia directa del Poder Ciudadano en la toma de decisiones y la acción para el desarrollo sostenible a partir del nuevo Modelo de Gestión Municipal.

6.2.2 MISIÓN

Implementar una gestión eficiente, eficaz, transparente y con justicia social, dirigida a optimizar los recursos y la provisión de los servicios municipales, administrándolos en estrecha coordinación con Gobierno Central y organizaciones locales, propiciando un entorno que promueve el desarrollo económico, social, cultural y ambiental sostenible, para mejorar la calidad de vida de las grandes mayorías, en especial de los más desprotegidos, de manera justa y equitativa.

6.2.3 VALORES Y PRINCIPIOS

- Transparencia
- Vocación de servicio

- Género
- Respeto mutuo
- Equidad
- Honestidad
- Integridad
- Justicia social
- Excelencia en el servicio
- Eficiencia, efectividad y economía
- Comunicación abierta y responsable
- Cultura ambiental

6.3 EJES ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN MUNICIPALIDAD DE PESPIRE

Para dar un ordenamiento sistemático a las metas y estrategias de acción que se enuncian a continuación, se propone clasificarlas en las siguientes cinco estrategias de la Municipalidad de Pespire.

6.3.1 Calidad de Servicio y Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad

6.3.2 Eficacia y Eficiencia Municipal

6.3.3 Gestión de Ingresos y Gastos Municipales

6.3.4 Desarrollo de Recursos Humanos

6.3.5 Infraestructura y Tecnología

6.4 METAS

Para el debido cumplimiento de las estrategias se plantean las siguientes metas:

6.4.1 Calidad de Servicios y Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad:

6.4.1.1 Reducir el tiempo promedio de tramitación de gestiones a un máximo de 3 días hábiles a partir de la fecha de cumplimiento de requisitos.

6.4.1.2 Medir el tiempo de espera de usuarios y clientes para la realización de los 7 trámites de mayor volumen y frecuencia y, considerando sus resultados, formular un proyecto de reducción significativa de tiempos de respuesta para su realización en 2013.

6.4.1.3 Realizar los proyectos de infraestructura con los niveles de calidad que las obras tienen establecidas y además de acuerdo a los procesos de licitación.

6.4.1.4 Medir el nivel de satisfacción de usuarios y clientes a través de una encuesta que será aplicada en Junio, y considerando sus resultados formular un proyecto de mejoramiento de la calidad de servicios.

6.4.2 Eficacia y Eficiencia Municipal:

6.4.2.1 Lograr la ejecución de al menos el 90% de los programas y proyectos priorizados para su ejecución durante el año, habiendo realizado una evaluación ex - post de todos aquellos que hayan finalizado.

6.4.2.2 Rediseñar el sistema de abastecimiento interno la Municipalidad, de manera de reducir el tiempo de respuesta a 5 días hábiles y que al menos el 70% de las compras sean debidamente planificadas.

6.4.2.3 Diseñar un sistema de información y control de gestión que monitoree los indicadores de desempeño municipales priorizados.

6.4.2.4 Impulsar el desarrollo económico – productivo de los sectores más carentes a través de la coordinación de las entidades públicas, privadas y de cooperación internacional, para la gestión de por lo menos 2 proyectos anuales que generen empleos (turismo, agrícola, productos artesanales).

6.4.2.5 Crear y Comunicar una cultura de calidad en toda la estructura de Corporación Municipal a través de capacitaciones bimensuales.

6.4.2.6 Favorecer la construcción de infraestructura productiva de servicios que contribuya al desarrollo económico integral a través de por lo menos 10 proyectos anuales.

6.4.2.7 Gestionar la efectiva solución de los problemas de la comunidad a través de un promedio de 53 conciliaciones municipales anuales.

6.4.3 Gestión de Ingresos y Gastos Municipales:

6.4.3.1 Rediseñar y optimizar el proceso de recaudación de ingresos municipales con el objetivo de aumentar en 10% los ingresos.

6.4.3.2 Gestionar puntualmente las transferencias gubernamentales.

6.4.3.3 Formular y ejecutar el proyecto de Planeación Estratégica y Presupuesto Municipal, expresando metas realistas y desafiantes.

6.4.3.4 Gestionar con nuevo financiamiento externo, de al menos el 25% del presupuesto municipal para Proyectos de la Municipalidad.

6.4.3.5 Obtener una disminución de 5% en la morosidad de los impuestos municipales

6.4.3.6 Gestionar que el 100% de las multas aplicadas sean efectivamente pagadas.

6.4.3.7 Establecer un sistema de Índices de Eficiencia de Programas Municipales basado en sus costos unitarios que permita fortalecer la evaluación durante la ejecución y Ex - Post de los proyectos y procesos municipales.

6.4.3.8 Establecer medidas de austeridad y racionalidad del gasto en la Alcaldía Municipal.

6.4.4 Desarrollo de Recursos Humanos:

6.4.4.1 Capacitar al 100% de los empleados a través de cursos y seminarios.

6.4.4.2 Realizar al menos dos eventos de camaradería en que participen todos los funcionarios de la Municipalidad.

6.5.5 Infraestructura y Tecnología:

6.5.5.1 Completar con apoyo de la Comunidad Europea la implementación de la tecnificación a través de la dotación de computadoras y programas computacionales integrados de contabilidad, ingresos y egresos, cobranzas, control, gestiones municipales, etc.

6.5.5.2 Haber ingresado el 100% de la información relacionada con impuestos catastrales.

6.5.5.3 Lograr que en Diciembre la Alcaldía implemente comunicaciones laborales a través de correo electrónico.

6.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO INSTITUCIONAL

A partir de las estrategias y metas se priorización los Factores Críticos de Éxito de desarrollo municipal para cumplir con la visión de futuro y las metas los cuales se detallan a continuación:

6.5.1 Proyecto de Desarrollo Municipal Explícito y Compartido

Se considera fundamental que el equipo de líderes que está dirigiendo el proceso de desarrollo de la Municipalidad y de la Comuna, cuente con un Plan Estratégico Municipal que muestre una visión de futuro , misión y valores atractiva para la Comunidad y para los funcionarios de la Municipalidad. Esto permitirá alinear las fuerzas constructivas en pro de un mismo ideal y articular las alianzas necesarias para su materialización.

6.5.2 Equipo Capaz de Líderes que Dirijan la Municipalidad

La materialización del plan de desarrollo de la Municipalidad sólo será posible en la medida que se constituya un grupo de funcionarios líderes de la Municipalidad que muestren un espíritu innovador y realizador, una fuerte motivación, gran capacidad de convocatoria y la formación técnica y profesional adecuada a los desafíos del Municipio. No basta con un Alcalde motivado, se precisa de un equipo que colaboren con su gestión.

6.5.3 Modernización, Estandarización y Automatización de los Procesos, procedimientos y Sistemas Municipales en Beneficio de los Usuarios

Deberá existir una clara orientación a dar satisfacción a las necesidades de nuestros usuarios y clientes de la Municipalidad mediante la modernización, estandarización y automatización de la gestión municipal. La tecnología permite hoy en día reducir dramáticamente los tiempos de respuesta de un trámite, en un 50% u 80%; o por ejemplo hacer más transparente la gestión municipal reportando la información presupuestaria a través de Internet; etc. Sin embargo, nada de esto será posible si no existe una decisión explícita y un fuerte liderazgo modernizador.

6.5.4 Captación Eficaz de Recursos Económicos Nacionales e Internacionales

La Corporación municipal deberá dedicarse a la captación eficaz de recursos económicos para financiar proyectos de desarrollo de la comunidad y municipal y atraer inversiones a la Comunidad de Pespire. Con los recursos

fiscales no será suficiente para inducir el desarrollo económico, social y cultural que la comunidad requiere.

6.5.5 Capacidad de realizar Alianzas Estratégicas con Empresas e Instituciones Públicas a Nivel Nacional e Internacional

Los esfuerzos aislados de la Municipalidad no serán suficientes para inducir el desarrollo de la Comuna. Es obvio que las demás instituciones públicas presentes en la zona y las empresas locales tienen propósitos coincidentes en muchos aspectos con la Municipalidad: Desarrollo del turismo, producción de más y mejores puestos de trabajo; desarrollo urbano y vial; etc.

Para impulsar el desarrollo del Municipio de Pespire, la Municipalidad debe realizar alianzas.

6.5.6 Metodología y la Organización de Gestión de Proyectos de Desarrollo Comunal y Municipal

La Municipalidad de Pespire no ha dirigido, los sistemas y procedimientos para administrar una cartera de proyectos de desarrollo que permitan el equilibrio entre el trabajo cotidiano y la gestión estratégica. Esta cultura de gestión de proyectos deberá ser creada y fortalecida.

6.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño pueden agruparse de muchas formas en función de sus diferentes características, presento a continuación el esquema que fue considerado para el desarrollo de los indicadores de la Alcaldía de Pespire. (Torres, 2002)

6.6.1 Indicadores de inputs, outputs y outcomes

6.6.1.1 Indicadores de Inputs: Los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costos. De ahí la importancia de su implantación. Ejemplos de este tipo de indicadores que han sido incluidos en la presente propuesta son los relacionados con el Servicio de Aseo, Mantenimiento de Parque, Servicio de Iluminación, Mantenimiento por Habitante, Recolección de Residuos.

6.6.1.2 Indicadores de Outputs: Permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. Como ejemplo, podemos mencionar el número de denuncias atendidas en el Juzgado de Paz.

6.6.1.3 Indicadores de Outcomes: Representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas, reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en programas de educación, de mejora de su salud y condiciones de vida, en programas de sanidad, etc. Ejemplos de indicadores de outcomes son el índice de mortalidad.

6.6.2 Indicadores presupuestarios, contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto

6.6.2.1 Indicadores Presupuestarios y Contables: Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto. Ejm: Índice de ejecución presupuestaria.

6.6.3 Indicadores de economía, eficiencia y eficacia

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos. Como ejemplo se han planteado indicadores para la eficiencia en la postulación y ejecución de proyectos, indicadores para la cobertura de salud y asistencia escolar entre otros.

De acuerdo a la clasificación planteada anteriormente se detallan a continuación los siguientes indicadores considerando las siguientes áreas: Administración y Finanzas, Aseo y Ornato, Satisfacción de los habitantes, Desarrollo de Proyectos, Educación y Salud, Catastro y Conciliaciones Municipales.

Es importante mencionar que los indicadores son activos por lo tanto algunos pueden perder vigencia y de la misma forma pueden definirse nuevos indicadores dependiendo de los objetivos estratégicos que se requieran medir.

A continuación se describen los indicadores diseñados para la Alcaldía de Pespire:

INDICADORES DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA	RANGO	PERIODICIDAD
1	Índice de autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos propios Permanentes (M L.)}}{\text{Ingresos totales descontadas transferencias de otras entidades públicas (M L.)}}$	Establecer qué porcentaje representan los ingresos propios permanentes, respecto del total de ingresos de libre disponibilidad.	A mayor valor del indicador, mayor autonomía financiera del Municipio. Esto es, una mayor proporción de los ingresos del presupuesto provienen de fuentes propias y de carácter permanente.	0 a 100 (%)	Trimestral
2	Índice de participación (%) de Ingresos propios permanentes	$\frac{\text{Ingresos propios (M L.)}}{\text{Ingresos totales municipales (M L.)}}$	Determinar qué porcentaje representan los ingresos propios permanentes, respecto del total de ingresos del presupuesto municipal.	A mayor valor del indicador, mayor autonomía financiera del Municipio. Esto es, una mayor proporción de los ingresos del presupuesto provienen de fuentes propias y de carácter permanente.	0 a 100(%)	Trimestral
3	Índice de participación de otras transferencias de entidades públicas en el Ingreso total	$\frac{\text{Monto (ML.)de transferencias de otras entidades públicas}}{\text{Ingresos totales municipales (M L.)}}$	Conocer qué porcentaje del presupuesto municipal proviene de recursos externos.	A mayor valor del indicador, mayor incidencia de los recursos externos en el presupuesto municipal.	0 a 100(%)	Trimestral

4	Índice de Participación de Gastos Corrientes en el Gasto Total	Gasto Corriente (M L.) / Gastos totales municipales (M L.)	Conocer el porcentaje de participación que tienen los gastos corrientes sobre el total municipal.	A mayor valor del indicador, mayor incidencia de los gastos corrientes, esto es, la suma de gastos en personal, bienes y servicios de consumo y transferencias corrientes, en el total del gasto.	0 a 100(%)	Trimestral
5	Índice de Participación de Inversión en el Gasto Total	Inversión Municipal (M L.) / Gastos totales municipales (M L.)	Conocer qué porcentaje de los gastos son destinados a inversión.	A mayor valor del indicador, mayor participación de la inversión en el gasto total municipal.	0 a 100(%)	Trimestral
6	Índice Participación de Gastos de Personal en el Gasto Corriente	Gasto en personal (M L.) / Gasto Corriente (M L.)	Conocer el porcentaje que representa el gasto en personal sobre el total de gasto corriente.	A mayor valor del indicador, mayor participación del gasto en personal en el gasto corriente.	0 a 100(%)	Trimestral
7	Gastos en Capacitación de Recursos Humanos	Monto (M L.) gastado en capacitación / Gasto en personal (M L.)	Conocer el porcentaje que representa el gasto en capacitación sobre el gasto en personal.	A mayor valor del indicador, mayor participación del gasto en capacitación en el gasto en personal.	0 a 100(%)	Trimestral

8	Porcentaje de Personal Municipal Capacitado	N° funcionarios con capacitación / N° total funcionarios municipales	Conocer el porcentaje de funcionarios municipales que tienen acceso a capacitación	A mayor valor del indicador, mayor cantidad de funcionarios con capacitación	0 a 100(%)	Semestral
9	Índice de Ejecución Presupuestaria o Eficacia Presupuestaria	Presupuesto ejecutado año "X" / Presupuesto aprobado año "X"	Conocer el porcentaje de presupuesto ejecutado en determinado año	A mayor valor del indicador, mayor ejecución presupuestaria	0 a 100(%)	Mensual
10	Índice de Solvencia	Índice de Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente	Evaluar la capacidad de la Municipalidad de pagar su gasto corriente	Si el Índice es 2 a 1 indica una situación financiera sana, Un índice bajo indicará que tendrán problemas para pagar el pasivo de corto plazo	Igual o mayor a 2	Mensual
11	Índice de Ahorro Corriente	Ahorro Corriente = Ingreso Corriente – Gasto Corriente	Evaluar la capacidad de la Municipalidad de ahorrar fondos para la inversión o para respaldo de endeudamiento	Entre mayor es el porcentaje es mejor.	Entre 5% y 10%	Mensual

12	Indice de Inversion Comunitaria	Recursos destinado a inversión comunitaria / Recursos de la Corporacion Municipal	Evalua que porcentaje de los recurso de la Corporacion son invertidos en la comunidad	Entre mayor es el porcentaje es mejor.	> 50%	Trimestral
----	---------------------------------	---	---	--	-------	------------

INDICADORES DE DESARROLLO DE PROYECTOS

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Logro de Asignación de Recursos de proyectos de inversión	Monto total (ML.) asignado a proyectos de inversión nuevos, de responsabilidad técnica municipal, de fuentes de financiamiento externa / Monto total (ML.) de proyectos de inversión nuevos, de fuente de financiamiento externa	Conocer la efectividad en el logro de asignación de recursos para proyectos de responsabilidad técnica municipal	A mayor valor del indicador, mayor la efectividad en el logro de asignación de recursos para este tipo de proyectos	0 a 100%	Semestral (Junio y Diciembre)
2	Grado de cumplimiento presupuestario de los proyectos priorizados para el año	Monto (ML.) ejecutado proyectos priorizados / Monto total (ML.) proyectos priorizados	Conocer la eficacia en la ejecución de los proyectos priorizados	A mayor valor del indicador, mayor la eficacia en la ejecución de este tipo de proyectos	0 a 100%	Trimestral

3	Eficacia en formulación de proyectos	Proyectos realizados / Proyectos postulados	Conocer la efectividad en la postulación de proyectos de responsabilidad técnica municipal	A mayor valor del indicador, mayor la efectividad en la postulación de este tipo de proyectos	0 a 100%	Anual, en Junio
4	Grado de captación de recursos externos para proyectos municipales	Proyectos financiados con fondos externos / Fondos L. aportados de fuentes externas	Conocer la efectividad en el logro de asignación de recursos externos para proyectos municipales	A mayor valor del indicador, mayor la efectividad en el logro de asignación de recursos de externos para este tipo de proyectos	0 a 100%	Anual, en Junio
5	Eficacia en postulación de proyectos para el desarrollo integral del Municipio	Proyectos postulados para obtención de fondos / Proyectos aprobados	Conocer la eficacia en la postulación de proyectos	A mayor valor del indicador, mayor la efectividad en la postulación de este tipo de proyectos	0 a 100%	Semestral

INDICADORES DE EDUCACIÓN Y SALUD

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Asistencia escolar	Asistencia media mensual a establecimientos escolares / Matrícula media mensual a los centros educativos	Determinar el porcentaje de asistencia mensual promedio obtenido por los establecimientos educacionales para el año respectivo.	A mayor valor del indicador mayor será el nivel de asistencia de los alumnos a centros educativos	0 a 100 (%)	Semestral
2	Cobertura % de Salud	Población que recibe servicios de salud / Total Población de la comunidad	Establecer qué porcentaje representa la población que recibe servicios de salud pública respecto del total de población comunal.	A mayor valor del indicador, mayor cantidad de población que recibe servicios de salud respecto del total de población en la comunidad	0 ó más (%)	Semestral

3	Incidencia (%) aportes del Ministerio de Salud en presupuesto de Salud	Ingresos (M L.) por aportes del Ministerio de Salud / Gastos (M L) total presupuesto de Salud	Determinar qué porcentaje representan los gastos de salud del municipio del presupuesto de la Secretaria de Salud	A mayor valor del indicador, mayor proporción de los aportes del Ministerio de Salud en el ingreso total.	0 ó mas (%)	Semestral
4	Gasto (M L) de Salud por habitante	Gastos (M L.) total presupuesto de Salud del Municipio / Población	Conocer el monto de dinero gastado por habitante	A mayor valor del indicador, mayor cantidad de fondos gastado por habitantes.	0 ó más (M L.)	Semestral
5	Tasa Bruta de Mortalidad	Número de defunciones acaecidas durante el año en el Municipio / Total de la Población del Municipio	Conocer el porcentaje de muertes del municipio	A mayor valor del indicador, mayor cantidad de muertes en el Municipio	0 a 100%	Anual

INDICADORES DE ASEO Y ORNATO

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Gasto (ML.) por Habitante en Convenio por Servicio de Aseo	Gasto total (ML.) del servicio de recolección de residuos sólidos domiciliarios y/o disposición final de residuos sólidos / Total Población Comunal	Conocer el monto de gasto per cápita por concepto de aseo y recolección de basura	A mayor valor del indicador, mayor el monto de gasto per cápita por este concepto	> 0 (medido en L.)	Mensual
2	Gasto (ML.) por Habitante por Mantenimiento de Parques y Jardines	Gasto total (ML.) por barrido de calles, mantención de parques y jardines / Total Población Comunal	Conocer el monto de gasto per cápita por concepto de mantenimiento de parques y jardines	A mayor valor del indicador, mayor el monto de gasto per cápita por este concepto	> 0 (medido en L.)	Mensual
3	Gasto (ML.) por Habitante por Servicio de Iluminación	Gasto servicio alumbrado público (ML.) / Total Población Comunal	Conocer el monto de gasto per cápita por concepto de iluminación pública	A mayor valor del indicador, mayor el monto de gasto per cápita por este concepto	> 0 (medido en L.)	Mensual

4	Áreas Verdes (m2) con Mantenimiento, por Habitante	Superficie en m2 de Áreas verdes con mantenimiento por habitante / Total Población Comunal	Conocer la cobertura de servicios de mantenimiento de áreas verdes en relación a la cantidad de habitantes de la comuna	A mayor valor del indicador, mayor la superficie de m2 de áreas verdes con mantenimiento per cápita	> 0 (medido en m2)	Trimestral
5	Eficiencia en la recolección de residuos	M3 recolectados por mes y por barrio /gasto en recolección	Conocer la eficiencia en la utilización de recursos municipales por concepto de recolección de residuos.	A mayor valor del indicador, mayor la eficiencia en la realización de esta actividad.	> 0 (medido en m3/L.)	Trimestral
6	Eficiencia en mantención de áreas verdes	m2 áreas verdes cubiertas con mantención / gasto en mantención	Conocer la eficiencia en la utilización de recursos municipales por concepto de mantención de áreas verdes	A mayor valor del indicador, mayor la eficiencia en la realización de esta actividad	> 0 (medido en m2/L.)	Trimestral
7	Eficiencia en mantenimiento de calles no pavimentadas	Metros lineales de mantenimiento de calles no pavimentadas / costo de mantenimiento	Conocer la eficiencia en la utilización de recursos municipales por concepto de mantenimiento de calles no pavimentadas.	A mayor valor del indicador, mayor la eficiencia en la realización de esta actividad	> 0 (medido en m/L.)	Trimestral

INDICADORES DE CATASTRO

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Porcentaje catastro	Número de Habitantes del Municipio / Habitantes que pagan Impuesto	Conocer el porcentaje de personas que pagan impuestos	A mayor valor del indicador, mayor grado de cumplimiento del catastro	0 a 100%	Semestral
2	Ingresos recibidos en concepto de impuestos M L. / Total de Ingresos que la Municipalidad debe recibir en concepto de Impuestos	Ingresos por impuestos ML. / Ingresos que debería recibir la Municipalidad al pagar todos los habitantes los impuestos	Conocer el porcentaje de personas que pagan impuestos	A mayor valor del indicador, mayor grado de cumplimiento del catastro	0 a 100%	Semestral

INDICADORES DE CONCILIACIONES MUNICIPALES

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Porcentaje de conciliaciones realizadas	Numero de conciliaciones realizadas / Número de conciliaciones solicitadas	Conocer el porcentaje de conciliaciones que son realizadas.	A mayor valor del indicador, mayor número de conciliaciones	0 a 100%	Trimestral
2	Porcentaje de Conciliaciones realizadas y conforme	Número de conciliaciones realizadas y conforme / Número de conciliaciones realizadas y no conforme	Conocer el porcentaje de conciliaciones que llegan a un acuerdo común.	A mayor valor del indicador, mayor número de conciliaciones con un resultado para ambas partes, que no apelarán a otras instancias legales.	0 a 100%	Trimestral

INDICADOR DE SATISFACCION DE LOS HABITANTES

N°	INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	LECTURA INDICADOR	RANGO	PERIODICIDAD
1	Nivel de Satisfacción	Encuesta realizada en el municipio, donde de acuerdo a los resultados: Bueno > 84%, Aceptables es 70% a 83% y Deficiente es <70%	Conocer el porcentaje de personas que están satisfechas con la gestión de la Alcaldía Municipal	A mayor valor del indicador, mayor grado de satisfacción de los habitantes del municipio.	0 a 100%	Anual

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES



Fuente: Propia del investigador

7.1 RECOMENDACIONES

- 7.1.1 Definir Ejes de Acción, Metas, Factores Críticos de éxito e Indicadores para la gestión administrativa del Municipio de Pespire con el objetivo que los recursos sean manejados eficientemente y de esta manera puedan beneficiar a la comunidad.
- 7.1.2 Los recursos obtenidos en el municipio son escasos, por lo que es necesario priorizar, eficientar y transparentar su uso, dirigiéndolo a proyectos que no solo beneficien a la comunidad sino que además puedan potenciar la creación de más ingresos, por ejemplo proyectos dirigidos a mejorar sector turismo.
- 7.1.3 Los Líderes de la Alcaldía deben de convertirse en entes activos de gestión de financiamientos con organismos nacionales e internacionales, de tal forma que ingresen más recursos a la Alcaldía para el desarrollo de proyectos que promuevan el desarrollo integral.
- 7.1.4 Culminar la implementación del programa de tecnificación de la Alcaldía que actualmente esta implementando la Comunidad Económica Europea.
- 7.1.5 Comunicar continuamente a los empleados de la alcaldía y ciudadanos la filosofía institucional y los planes de acción y además dar a conocer los resultados de las acciones y proyectos.
- 7.1.6 Realizar capacitaciones continuas para el personal de la Alcaldía, en lo referente a gestión administrativa, filosofía institucional y otros temas de interés para el éxito de la Alcaldía.

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFIA



Fuente: Propia del investigador

8.1 BIBLIOGRAFÍA

1. (s.f.). Ley de Municipalidades. En A. 1.
2. Afonso, A. y ((2004)). Enfoque no Paramétrico de la Educación y la Eficiencia del Gasto en Salud. Mimeo.
3. Afonso, A., & Schuknecht, L. y. (2003). La Eficiencia del Gasto Público. Mimeo.
4. Albrecht, K. (1996). La Misión de la Empresa. Paidós .
5. Alfonso A. y Fernandes, S. (2003). Eficiencia en el Gasto de los Gobiernos Locales. Mimeo.
6. ASP Consultores. (Agosto 2010). Plan Municipal de Gestión de Riesgos, Caracterización y Planificación Territorial. Tegucigalpa, Honduras.
7. Beltran, J. M. (2009). Indicadores de Gestión. México: 3R Editores.
8. Benassini, M. (2001). Introducción a la Investigación de Mercados: Un enfoque para América Latina. México: Prentice Hall.
9. Besley, s. (2001). Fundamentos de Administración Financiera (16 ed.). México: McGraw - Hill.
10. Bozzi, S. O. (2000). Evaluación de la Gestión Pública: Conceptos y aplicaciones, caso Latinoamericano. Santo Domingo.
11. Card, D., & y Krueger, A. (1992). ¿Importa la Calidad en la Educación? Política Económica, 1 - 40.
12. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D.C.,: Mc Graw Hill.
13. Deller, S. y. (1992). Eficiencia en la Gestión de Gobiernos Locales. Lindon.

14. Deprins, D. S. (1984). La Medición del Trabajo, la eficiencia en el mensaje. Ermes.
15. Dirección General de Aeronáutica Civil, D. C. (2011). Tegucigalpa M.D.C.
16. Eeckaut, P., & Tulkens, H. y.-A. (1993). El Costo de la Eficiencia en las Municipalidades. Tamesis.
17. Farrell, M. (1957). La Medición de la Eficiencia Productiva. Revista de la Real Sociedad de Estadística, 253 - 281.
18. Fiallos, C. (1989). Los Municipios en Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
19. Frederickson, G. (1983). Nueva Administración Pública. México: Noera Editores.
20. Gitman, L. J. (2007). Administración Financiera. México: Pearson.
21. Gonzales, L. M. (1999). La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional. Salamanca.
22. Govindarajan, A. (2003). Sistema de Control de Gestión. Mcgraw- hill.
23. Guevara, C. D. (1994). Teorías Organizacionales y Administración. Colombia: McGraw Hill.
24. Guinart, J. M. (2003). Indicadores de Gestión para las entidades públicas. Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, (pág. 22). Panama.
25. Gupta, S., & Honjo y Verhoeven K., M. (1997). La Experiencia del Gasto Gubernamental, Caso Africa. International Paper - Fondo Monetario International, 97 - 153.
26. INE. (Datos proyectados a 2011). Tegucigalpa M.D.C.
27. Jaramillo, J. M. (2008). Indicadores de Gestión. 3r editores.

28. Lovell, C. (1993). Las Fronteras de Producción y la Eficiencia Productiva. Pardos.
29. Migue, J. y. (1974). Hacia una Teoría General de la Discreción Administrativa. Santos.
30. Municipal, E. I. (2006). Pedro Arsenio Romero. Madrid: Diaz de Santos.
31. Muñiz, L. (2003). Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Gestión 2000.
32. Musgrave, R. y. (1989). Finanzas Públicas Teoría y Práctica. McGraw Hill.
33. Olmedo, F. (Año 2). Magazine Estrategia, 15 - 19.
34. Schwab, R. a. (1991). Composición Comunitaria y Provision Pública Local. Revista Economía Pública, 217 - 237.
35. Simon L. Dolan, R. V. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw Hill.
36. Stoner, J. (1990). Administración. Mexico: Prentice Hall.
37. Stoner, J. F. (1996). Administración. México: Prentice Hall.
38. Torres, L. (2002). La Auditoría Operativa: Un instrumento para la mejora de la gestión pública. Madrid: Andaluz.
39. UPN, E. (2010). Historia, Economía y Cultura del Municipio de Pespire. Tegucigalpa M.D.C.
40. USAID. (2010).
41. Viñegla, A. L. (1998). El Cuadro de Mando y los sistemas de información. Madrid: AECA.

ANEXO

INDICE DE ANEXO

ANEXO 1: GLOSARIO

ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LA COMUNIDAD

ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

ANEXO 1: GLOSARIO

1. INE : Instituto Nacional de Estadísticas Honduras.
2. HONDUTEL: Empresa Hondureña de telecomunicaciones.
3. ENEE: Empresa Nacional de Energía Eléctrica.
4. CESAMO: Centro de Salud con Medico.
5. CESAR: Centro de Salud Rural.
6. PROHECO: Programa Hondureño de Educación Comunitario.
7. COPECO: Comisión Permanente de Contingencias.

ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LA COMUNIDAD

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

ENCUESTA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE PESPIRE

¡Buen día! Soy estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras cursando la Maestría en Administración de Empresas quisiéramos conocer su opinión referente a la Alcaldía Municipal de este Municipio.

1. ¿Cómo calificaría usted la labor de la Corporación Municipal?

a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Mala

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

a) Con Rapidez b) Lento c) Muy lento

3. ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y tramites que favorecen a la comunidad?

a) SI b) NO ¿Por

qué? _____

4. ¿Cómo califica usted el interés de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad?

- a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno c) Malo

5. ¿Considera usted que la Alcaldía presta atención a personas en extrema pobreza?

- a) SI b) NO c) Muy poca

6. ¿Considera usted que el Sr Alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?

- a) SI b) NO c) Mas o Menos

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

- a) Atención al ciudadano
- b) Administración Municipal
- c) Bienestar Social
- d) Manejo de desechos Sólidos
- e) Caminos y carreteras
- f) Impulsar el ecoturismo
- g) Alcantarillado
- h) Seguridad ciudadana
- i) Agua potable
- j) Educación

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

a) Mucha

b) Poca

c) Ninguna

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

a) Bienes Inmuebles

b) Tren de Aseo

c) Permiso de Operación

d) Permiso de Construcción

e) Bomberos

f) Carta de Venta

g) Impuestos vecinales

h) Otros

Especifique: _____

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

a) Cuidando las aéreas verdes

b) Manteniendo limpia la ciudad

c) Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal

d) Otros especifique: _____

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

a) Excelente

b) Muy Buena

c) Buena

d) Mal

Gracias por su colaboración

Datos Demográficos

Nombre: _____

Edad: a) 18 - 28
a) 29 - 39
b) 40 - 50
c) 51 - 61
d) 61 en adelante

Dirección: _____

- Estado Civil: a) Soltero (a)
b) Casado (a)
c) Viudo (a)
d) Divorciado (a)

Gracias por su colaboración

UDI-DEGT-UNAH

ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

	DIAGNOSTICO	
#	Atributo	Respuesta
Comp 1	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	
	<u>Formulación de la estrategia</u>	
1	Tiene la visión/misión documentada y comunicada a todos los empleados	
2	Se identificaron las oportunidades y amenazas que influyen en la estrategia	
3	Se identificaron las fortalezas y debilidades que influyen en la estrategia	
4	¿Se han establecido objetivos a largo plazo? (De 3, 5 o 10 años plazo)	
5	¿Se consideraron todas las alternativas estratégicas posibles antes de elegir las que se implantarían en el periodo?	
	Implantación de la estrategia	
6	¿Se establecen objetivos anuales y son implantados consistentemente en todas las áreas o departamentos?	
7	¿Existen las políticas necesarias para guiar, reglamentar	

	y hacer posible la implantación de la estrategia?	
8	¿Existe motivación de los empleados para apoyar la estrategia y la creación de una estructura organizacional eficaz?	
	Evaluación de la estrategia	
9	¿Revisión de los fundamentos en que se basa la estrategia (factores externos e internos) en que se basa la estrategia actual?	
10	¿Se mide el rendimiento de la o las estrategias?	
11	Se toman las medidas correctivas para reducir pérdidas y/o aumentar los rendimientos?	
Comp 2	CONTROL PRESUPUESTAL	
12	¿Las cuentas de ingreso, gasto e inversión están alineadas a objetivos de corto y largo plazo?	
13	¿Los objetivos que definen los presupuestos son alcanzables, medibles y fiables?	
14	¿Se cuenta con un sistema de información que permita la comparación periódica de la ejecución real versus lo presupuestado?	
15	¿Se ha asignado a cada objetivo un responsable del cumplimiento del mismo?	

16	¿El sistema de información y los informes que origina son accesibles y útiles para la gestión por parte de los responsables?	
17	¿Existe participación en el proceso de implantación y control presupuestario para aportar opiniones y sugerencias?	
18	¿Existe un sistema de autorización previo a la ejecución del gasto?	
19	¿Existe la responsabilidad de cada área de explicar las desviaciones?	
20	¿Se comprueba y valora en qué grado no se han cumplido los objetivos por responsable?	
21	¿Se evalúa cómo han actuado los diferentes responsables ante las desviaciones de presupuesto?	
22	¿Se refuerzan los conocimientos y habilidades del personal para el gerenciamiento y control de presupuestos?	
23	¿Se analiza si los objetivos fijados previamente son aplicables a la situación actual.?	
Comp 3	CONTROL INTERNO	
24	Las siguientes características de un adecuado control interno se observan en la organización:	

25	Un ambiente interno que incentiva la vivencia de los valores éticos y conducta profesional.	
26	Un proceso formal, documentado y sistemático de identificación evaluación de riesgos.	
27	Un proceso formal de diseño e implementación de controles, debidamente documentado en una matriz de riesgo - control.	
28	Un proceso de información y comunicación que identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo, la información que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.	
29	Un proceso de supervisión y aseguramiento de que todos los componentes del sistema de control se mantienen funcionando en el tiempo.	
Comp 4	SISTEMA DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	
30	¿Posee la Corporación Municipal un sistema de indicadores que cubra todos los aspectos clave de la Corporación Municipal? Si es sí, pase a las siguientes:	
31	¿La fuente de información y el origen de los datos están claramente definidos?.	
32	¿La interpretación y análisis da conclusiones fidedignas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos?.	
33	¿Se ha definido claramente el objetivo a medir por el	

	indicador?	
34	¿Los indicadores muestran o expresan de forma clara el resultado para poder ser analizado por su responsable?	
35	¿Ha comprobado que realmente se puede realizar la medición por el indicador o éste es muy difícil en tiempo y forma?	
36	¿Ha comprobado que no esté duplicado el indicador, de manera que hace medir dos veces los mismos efectos?	
37	¿El diseño del indicador es el adecuado para los responsables a los que va dirigido?	
38	¿Se ha definido la frecuencia de preparación y entrega, así como la distribución del mismo indicador?	
39	¿La forma o unidad de medición es la adecuada para el objetivo que se busca medir?	
40	¿El diseño y objetivos del indicador se revisa al menos una vez al año?	
Comp 5	REPORTES DE CONTROL DE GESTIÓN	
41	¿Posee la Corporación Municipal un reporte o conjunto de reportes que brinden una visión global de la situación de la empresa y no solo desde el punto de vista financiero?	
42	¿Estos reportes consideran todos los aspectos críticos de la Empresa derivados de los aspectos clave del	

	negocio y de la planificación estratégica?	
43	¿Incluye el análisis de las desviaciones, explicando y justificando las causas, repercusiones y responsables?	
44	¿Incluye todo tipo de indicadores: financieros y no financieros, internos y externos a la empresa?	
45	¿Son capaces de identificar problemas y así encontrar soluciones e iniciativas que mejoren la situación de los mismos?	
46	¿El contenido de la información es precisa, relevante y fiable?	
Comp 6	CODIFICACIÓN CONTABLE Y ANALITICA	
47	¿Posee un catálogo de cuentas capaz de reflejar apropiadamente la actividad de la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos, activos y pasivos?	
48	¿La amplitud del catálogo de cuentas es el correcto? ya que un número exagerado o escaso de cuentas genera problemas para trabajar y analizar después la información.	
49	¿Existe una descripción clara y detalla de los conceptos que abarcan cada una de las cuentas del catálogo?	
Comp 7	USO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE	

50	¿La información contable es resumida en reportes amigables para su uso y análisis?	
51	Existe las herramientas apropiadas para generar información contable de acuerdo a las necesidades de la gestión?	
Comp 8	ANALISIS MENSUAL DE LAS DESVIACIONES	
52	Debe estar basado en un comparativo actualizado de los gastos reales versus lo presupuestado	
53	Debe incluir las causas de las desviaciones positivas y negativas	
54	Debe estar soportado por un sistema de indicadores donde se pueda ver el responsable, departamento y la descripción del alcance y objetivo del indicador.	
Comp 9	CONTROL Y REDUCCION DE COSTOS	
55	Los gastos controlables y no controlables deben ser claramente identificados por centro de costo.	
56	Los gastos controlables deben ser monitoreados.	
57	Contar con una declaración de la responsabilidad del Alcalde por establecer y mantener (debidamente identificadas), técnicas utilizadas para el control de gastos.	

Comp 10	SPONSOR DE CONTROL DE GESTIÓN	
58	¿Existe en la organización un figura con las siguientes responsabilidades específicas	
59	¿Gestiona la construcción de los diferentes instrumentos del sistema de control de gestión de modo que pueda suministrar información fiable, oportuna y significativa?	
60	¿Realiza el informe o reporting de control de gestión para la Dirección y para los diferentes responsables?	
61	¿Coordinar y controlar los presupuestos de la Corporación Municipal, asegurando que los objetivos generales que la Dirección establezca tiene un reflejo correcto y adecuado en los presupuestos.?	
62	¿Aconseja en la toma de decisiones a la Corporación Municipal y a los diferentes responsables?.	
63	¿Está involucrado en el mantenimiento adecuado y actualización de cada uno de los componentes del sistema de control de gestión?.	
Comp 11	SISTEMA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	
64	¿La información administrativa-financiera está integrada, por lo cual requiere de poca manipulación manual?.	
65	¿El sistema actual es lo suficientemente aprovechable para soportar las necesidades de control de la gestión?.	

66	¿Existe un alto número de objetivos alcanzados y que están soportados por el sistema de información automatizado?	
67	¿Existe un óptimo grado de disponibilidad y fiabilidad de la información proporcionada por los sistemas?.	
Total		

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH

UDI-DEGT-UNAH