



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS

RECTORA

ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA MEJÍA

SECRETARIA GENERAL

DRA. OLGA JOYA SIERRA

DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. MANUEL GERARDO BAQUEDANO FERRUFINO

COORDINADOR GENERAL POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL
DEL MUNICIPIO DE CANE

SUSTENTADA POR:
LIC. NEYIB ANTONIO RIVERA FLORES

PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE:
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS

ASESORES DE TESIS:
MSC. WILFREDO IRÍAS
MSC. CÉSAR VÁSQUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO 2011

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 6 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.3 PREGUNTAS DEL ESTUDIO | 15 |
| 1.4 OBJETIVO DEL ESTUDIO | 15 |
| 1.4.1 Objetivo General | 15 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO | 16 |
| 1.5.1 Aporte y beneficio social del estudio | 17 |
| 1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio | 17 |
| 1.5.3 Beneficio metodológico | 18 |
| 1.6 ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| II. MARCO DE REFERENCIA | 20 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el Estudio | 20 |
| 2.1.2 Teorías que sustentan la investigación | 29 |
| 2.2. MARCO CONTEXTUAL | 32 |
| 2.2.1 Estudios sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales | 32 |
| 2.2.2 Estudios sobre el tema a nivel local, hallazgos principales | 33 |
| 2.3 VARIABLES DE ESTUDIO | 34 |
| 2.3.1 Variable Dependiente | 34 |
| 2.3.2 Variables Independientes | 35 |
| 2.3.3 Relación entre las Variables | 35 |
| 2.4 HIPÓTESIS DE ESTUDIO | 36 |
| 2.4.1 Hipótesis General | 36 |
| 2.4.2 Hipótesis Operacionales | 36 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 2.5 | GERERACIÓN DE INDICADORES | 36 |
| III. | DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.1 | DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO | 37 |
| 3.2 | DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO | 37 |
| 3.2.1 | Técnicas de Muestreo | 39 |
| 3.2.2 | Determinación Cuantitativa y Cualitativa de la muestra | 39 |
| 3.3 | MÉTODO PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN | 40 |
| 3.3.1 | Elección del Instrumento para Recopilar Información | 40 |
| 3.3.2 | Procedimientos para Diseñar el Instrumento | 41 |
| 3.3.2.1 | Determinar la Información Requerida | 41 |
| 3.3.2.2 | Determinar el Contenido de cada Pregunta | 41 |
| 3.3.2.3 | Determinar la Forma de Respuesta de cada Pregunta | 42 |
| 3.3.2.4 | Determinar la secuencia de las Preguntas | 42 |
| 3.3.2.5 | Probar y Evaluar el Instrumento | 43 |
| IV. | ELABORACIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN | 44 |
| 4.1 | DESCRIPCIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN OBTENIDA | 44 |
| 4.2 | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 44 |
| 4.3 | VERIFICACIÓN EMPÍRICA DE LAS HIPÓTESIS | 85 |
| 4.4 | PRONÓSTICO (GENERACIÓN DE ESCENARIOS) | 87 |
| 4.4.1 | ¿Qué sucedería en el municipio, si continua la situación actual | 87 |
| 4.4.2 | De aplicar la Propuesta de Desarrollo planteada ¿Qué se puede esperar para el municipio? | 87 |
| V. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 89 |
| 5.1 | CONCLUSIONES | 89 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES | 90 |
| VI. | PROPUESTA DE DESARROLLO | 91 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 110 |

ANEXOS**Anexo 1**

Escala de Motivaciones de Abraham Maslow 111

Anexo 2

Mis Suposiciones de Douglas Mc Gregor 113

Anexo 3

Encuesta a Empleados de la Alcaldía Municipal de Cane 115

Anexo 4

Encuesta a los Habitantes del Municipio de Cane 117

Anexo 5

Guía para un Buen Gobierno Municipal 120

Anexo 6

Aspectos Básicos para el Desarrollo de cada Municipio 167

Anexo 7

Criterios para la Práctica del Premio de la Calidad para el Desarrollo Rural Municipal en la República Mexicana. 168

Anexo 8

Fotografías del Municipio de Cane, La Paz

Fotografía N° 1: Alcaldía Municipal de Cane, La Paz

Fotografía N° 2: Vista Aérea del Municipio de Cane 6

Fotografía N° 3: Taller de realización de Análisis FODA

Fotografía N° 4: Taller de realización de Análisis FODA

Anexo 9*Mapas, Planos y Organigramas*

| | |
|---|-----|
| Mapa N° 1: Departamento de la Paz | 8 |
| Plano N° 1: Distrito Municipal del Municipio de Cane | 13 |
| Organigrama N° 1: Estructura Organizativa de la Municipalidad de Cane | 106 |

Anexo 10*Cuadros*

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1: Estadística Poblacional Municipio de Cane | 9 |
| Cuadro N° 2: Generación de Indicadores | 36 |
| Cuadro N° 3: Calificación de la población a la labor de la Corporación Municipal | 45 |
| Cuadro N° 4: Calificación de la Población en los trámites que realizan | 46 |
| Cuadro N° 5: Información brindada en la realización de trámites | 47 |
| Cuadro N° 6: Mejora en los procesos y trámites | 48 |
| Cuadro N° 7: Interés de las Autoridades por el bienestar de la Comunidad | 49 |
| Cuadro N° 8: Atención de las Autoridades a las personas desprotegidas | 50 |
| Cuadro N° 9: Accesibilidad del Alcalde para atender los problemas de la Comunidad | 51 |
| Cuadro N° 10: Aspectos que debe mejorar la Alcaldía | 52 |
| Cuadro N° 11: Importancia en el pago de impuestos | 54 |
| Cuadro N° 12: Impuestos y servicios que pagan en la Alcaldía | 55 |
| Cuadro N° 13: Contribución de la población en la labor de la Alcaldía | 56 |
| Cuadro N° 14: Actuación de la Corporación Municipal | 57 |
| Cuadro N° 15: Conocimiento de la Visión y Misión de la Alcaldía | 59 |
| Cuadro N° 16: Participación en la elaboración de los planes operativos y estratégicos | 60 |
| Cuadro N° 17: Conocimiento de las estrategias, metas y objetivos municipales | 61 |
| Cuadro N° 18: Comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía | 62 |
| Cuadro N° 19: Respeto al orden jerárquico entre los empleados | 63 |

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 20: Recibe órdenes de un solo Jefe | 64 |
| Cuadro N° 21: Aceptación de la población de la labor de la Municipalidad | 65 |
| Cuadro N° 22: Motivación laboral | 66 |
| Cuadro N° 23: Mejor oferta laboral | 67 |
| Cuadro N° 24: Coordinación entre las aéreas de trabajo en la Alcaldía | 68 |
| Cuadro N° 25: Logro de los objetivos propuestos | 69 |
| Cuadro N° 26: Actuación de la Alcaldía | 70 |
| Cuadro N° 27: Escala Necesidades de Abraham Maslow | 72 |
| Cuadro N° 28: Modelo de los Recursos Humanos supuestos | 74 |
| Cuadro N° 29: Modelo de los Recursos Humanos Expectativas | 75 |
| Cuadro N° 30: Diferencias Entre las Teorías X y Y | 76 |
| Cuadro N° 31: Resultado de Encuesta “Mis Suposiciones” | 77 |
| Cuadro N° 32: Representantes de las diferentes entes y organismos de la Comunidad | 79 |
| Cuadro N° 33: Matriz FODA realizada en la Comunidad de Cane, La Paz | 81 |
| Cuadro N° 34: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI | 83 |
| Cuadro N° 35: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE | 84 |
| Cuadro N° 36: Objetivos Metas y Funciones de la Unidad de Desarrollo Municipal | 97 |

Anexo 11

Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Calificación de la población a la labor de la Corporación Municipal | 45 |
| Gráfico N° 2: Calificación de la Población en los trámites que realizan | 46 |
| Gráfico N° 3: Información brindada en la realización de trámites | 47 |
| Gráfico N° 4: Mejora en los procesos y trámites | 48 |
| Gráfico N° 5: Interés de las Autoridades por el bienestar de la Comunidad | 49 |
| Gráfico N° 6: Atención de las Autoridades a las personas desprotegidas | 50 |
| Gráfico N° 7: Accesibilidad del Alcalde para atender los problemas de la Comunidad | 51 |

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 8: Aspectos que debe mejorar la Alcaldía | 52 |
| Gráfico N° 9: Proyectos que la Alcaldía debe ejecutar para contribuir al desarrollo | 53 |
| Gráfico N° 10: Importancia en el pago de impuestos | 54 |
| Gráfico N° 11: Impuestos y servicios que pagan en la Alcaldía | 55 |
| Gráfico N° 12: Contribución de la población en la labor de la Alcaldía | 56 |
| Gráfico N° 13: Actuación de la Corporación Municipal | 57 |
| Gráfico N° 14: Conocimiento de la Visión y Misión de la Alcaldía | 59 |
| Gráfico N° 15: Participación en la elaboración de los planes operativos y estratégicos | 60 |
| Gráfico N° 16: Conocimiento de las estrategias, metas y objetivos municipales | 61 |
| Gráfico N° 17: Comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía | 62 |
| Gráfico N° 18: Respeto al orden jerárquico entre los empleados | 63 |
| Gráfico N° 19: Recibe órdenes de un solo Jefe | 64 |
| Gráfico N° 20: Aceptación de la población de la labor de la Municipalidad | 65 |
| Gráfico N° 21: Motivación laboral | 66 |
| Gráfico N° 22: Mejor oferta laboral | 67 |
| Gráfico N° 23: Coordinación entre las aéreas de trabajo en la Alcaldía | 68 |
| Gráfico N° 24: Logro de los objetivos propuestos | 69 |
| Gráfico N° 25: Actuación de la Alcaldía | 70 |

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo integral del municipio, la prestación eficiente de los servicios públicos en la comunidad de Cane es uno de los principales objetivos de la Administración municipal, situando al ciudadano en el centro de todas sus actuaciones para conseguir una administración más próxima, más moderna, flexible y participativa. El bienestar y la calidad de vida de la sociedad Caneña mejoran día a día con la transformación continua del sector público que, a través de las mejoras en la administración, acerca los servicios a la ciudadanía y agiliza las relaciones y los trámites en la Administración.

La municipalidad se enfocara en un proceso de perfeccionamiento de sus procedimientos administrativos inspirado en los valores de servicio, solidaridad, dignidad, trabajo en equipo, honradez, confianza y compromiso, se ha elaborado el presente documento que apoyara la corporación en el desempeño de sus funciones.

El documento tiene como objetivos básicos seguir fomentar una Administración orientada a la ciudadanía como eje central de todas sus actuaciones, una Administración participativa que atienda de forma equilibrada las esperanzas de los diferentes grupos de la sociedad y dirigida en toda su actividad por una filosofía municipal centrada en: principios, valores, políticas objetivos y resultados.

Se sustenta en cuatro líneas estratégicas orientadas a: Mejorar el acceso de la ciudadanía a la Administración, aumentar la eficacia y la transparencia, fomentar el desarrollo profesional de los servidores públicos, creación de una unidad de desarrollo municipal para gestionar la cooperación externa. Dichas líneas sirven de referencia para la implantación de acciones de innovación y mejora y que orienta al logro de los resultados planificados.

El objetivo es conseguir una Administración eficaz, eficiente, transparente y cercana, donde los ciudadanos sean los que establezcan la relación que desean mantener con la corporación y no al contrario, que sean ellos los que visualicen y planifiquen el futuro de la comunidad.

UDI-DEGT-UNAH

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), a través de las autoridades de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, teniendo como función fundamental contribuir al desarrollo de la nación desde diferentes ángulos y, utilizando sus recursos y capacidades para el bien de todo el pueblo hondureño, ha tomado la decisión de vincularse con la sociedad y participar en los municipios con la intención de mejorar la calidad de cada uno de ellos, constituyendo así una contribución medular para efectos de su desarrollo.

El objetivo general del presente estudio es definir el proceso administrativo que realizan las actuales autoridades de la Corporación municipal, con el fin de realizar una “Propuesta de desarrollo integral y progresivo del Municipio de Cane” Departamento de La Paz, con el fin de apoyar la gestión administrativa; los primeros pasos a realizar fueron establecer los contactos con las autoridades de la Alcaldía Municipal para obtener una entrevista y así plantear los objetivos de la propuesta y planificar la visita a la comunidad.

Para concretar el proyecto de apoyo a las municipalidades se escogieron los municipios del Departamento de La Paz, El Paraíso y Francisco Morazán, los cuales fueron designados entre los alumnos de la Maestría para elaborar la propuesta de Desarrollo integral de dichos municipios.

Es importante registrar que en la actualidad la mayoría de las municipalidades presentan debilidades en la administración debido principalmente a que no se ocupan en desarrollar esta importante área o por ignorancia de las virtudes del proceso administrativo.

El Desarrollo Local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas¹ de una comunidad, barrio o ciudad, como lo afirma la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO²) con sede en varios países siendo el plan de desarrollo local el instrumento de gestión útil para propulsar el desarrollo social de una comunidad que tenga una integración y unidad de propósitos generales.³

El presente documento contiene en su Capítulo I, los Antecedentes Generales del Municipio, lo cual incluye sus datos históricos, características geográficas y ubicación, demografía, clima, comercio, poblaciones, desarrollo económico y social y lo relacionado con el planteamiento del problema de investigación, su objetivo general y objetivos específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Conceptual de la Investigación, que corresponden a los términos más utilizados en el trabajo y a los estudios referentes al tema tanto a nivel local como a nivel mundial. Asimismo se presentan las variables e hipótesis de estudio. La hipótesis general de estudio nos dice que: “El Municipio de Cane cuenta con los recursos básicos indispensables y está en el camino para alcanzar un alto grado de desarrollo” lo cual beneficia a toda la comunidad.

Se elaboró un diagnóstico del municipio con la participación de miembros de la comunidad los cuales se congregaron en cuatro grupos de trabajo y en cada uno de ellos se realizó un diagnóstico de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde se miden factores que afectan a los habitantes, pero al mismo tiempo por sus fortalezas y oportunidades logran obtener algunos beneficios.

¹ Se considera potencialidades endógenas factores económicos y no económicos (recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, etc.)

² FLACSO creado en 1957 por iniciativa de la UNESCO

³ Argentina, Brasil, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Uruguay, República Dominicana.

Como parte de la metodología se emplearon cuatro encuestas encaminadas a analizar; el desarrollo del proceso administrativa aplicada a los empleados y autoridades de la Alcaldía Municipal, a conocer la labor de las autoridades de la alcaldía aplicada a los habitantes y la de Escala de Motivaciones de Abraham Maslow y Mis Suposiciones de Douglas McGregor.

Una de las mayores dificultades que encontramos en el desarrollo del trabajo fue el poco interés mostrado por algunos miembros de la Corporación al inicio del trabajo, así como, de los habitantes al ser consultados ya que según ellos se han elaborado muchos estudios sin haberse implementado y dejar resultados favorables para la comunidad, situación que fue solventada en el transcurso del desarrollo del trabajo.

El logro principal del estudio, tomando como base la investigación realizada, es brindar a la municipalidad una herramienta indispensable para el logro de sus objetivos y alcanzar el desarrollo integral y progresivo.

CAPÍTULO I

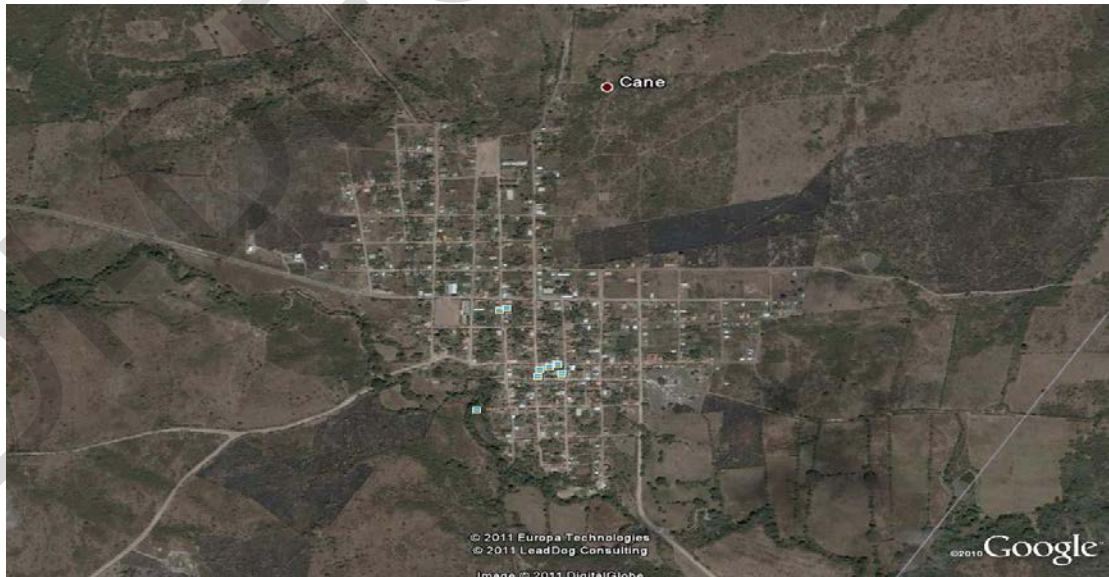
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El municipio fue creado a expensas del Municipio de La Paz, por decreto no. 108 emitido el 2 de mayo de 1932; sin embargo, sus antecedentes datan del año 1801 como caserío y de 1825 a 1869 como aldea. Los primeros pobladores eran ladinos por el color oscuro de la piel, característica que aún prevalece en los habitantes.⁴

La palabra Cane es de origen pre colonial Lenca, viene de la acepción “Care” que significa perro. Se dice que el origen de esa palabra, se debe a las Nutrias o “perro de agua” que se encontraban en el Río Grande o Chiquingara. Tras la conquista española, paso a ser sitio de hacendados, labriegos y jornaleros que se unieron para darle vida a un poblado unido por el trabajo tesonero, el estudio esmerado y la fe religiosa.

Fotografía N° 2 Vista Aérea del Municipio de Cane



Fuente: Google Earth

⁴ Plan estratégico de Desarrollo Municipal, Secretaría de Gobernación y Justicia, Fondo Hondureño de Inversión Social; 2004

La población en su mayoría es mestiza debido al cruce de blanco con indio y de la raza negra traída por los españoles en la época de la colonia.

Este Municipio es considerado, entre los diversos pueblos del Valle de Comayagua, uno de los más católicos, esto permite hacer énfasis en la importancia que se ha dedicado a la historia religiosa. San Francisco de Asís es el símbolo cristiano católico más importante del pueblo; sus fiestas se hacen en octubre y sus imágenes, objetos y ornamentos han sido traídos en su mayoría de España.

El primer Alcalde Municipal fue el señor Apolinario Flores (1829-1912), durante el período de Gobierno de Marco Aurelio Soto, también se desempeñó como Diputado, Intendente del Departamento de Comayagua e incluso Viceministro de Hacienda, a él se debió el hecho que Cane adquiriera sus ejidos municipales.

Debido a su alto índice de alfabetismo de un 92.6%, Cane disfruta de un ambiente de tranquilidad y armonía con un promedio estimado del 2% en índice delictivo.⁵

1.1.1. Ubicación Geográfica y Extensión Territorial

El Municipio de Cane está localizado aproximadamente a 14°, 18:37", latitud norte y 87°, 38:27" longitud oeste, siendo el Municipio de Cane una estrecha franja territorial de 44kms².

Limites:

Al Norte: Municipio de La Paz

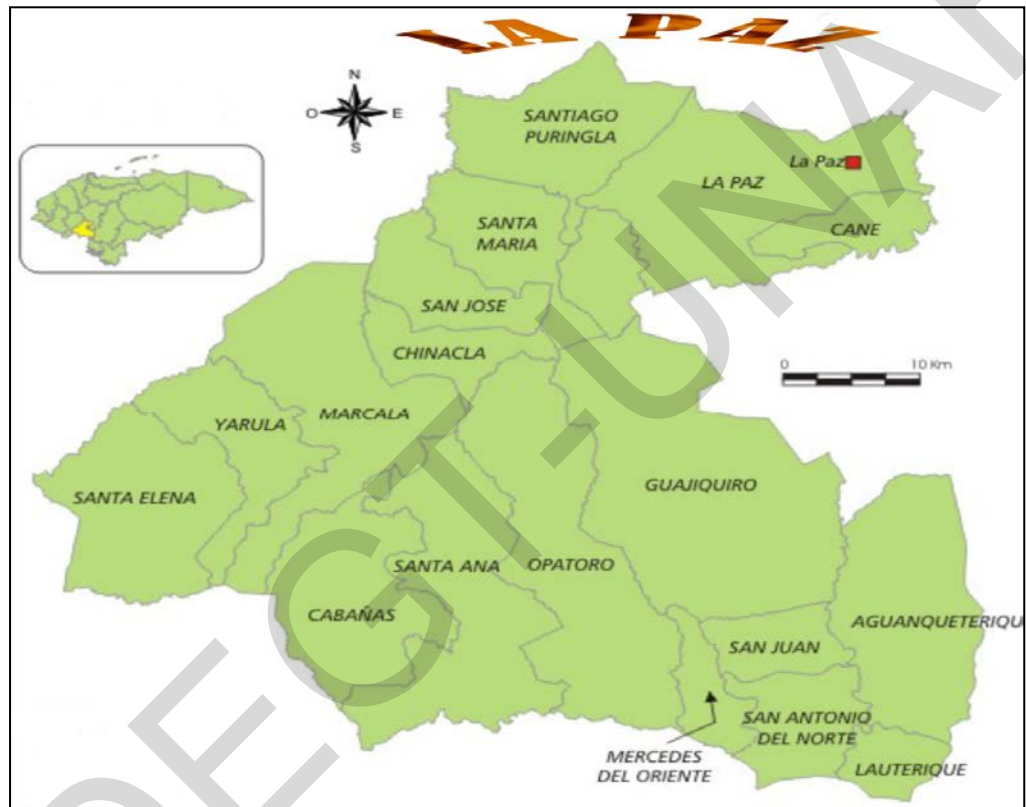
Al Sur: Municipio de San Sebastián y Humuya

⁵ Cane a través de su historia, Machunca, A 2009

Al Este: Municipio de Villa de San Antonio

Al Oeste: Municipio de La Paz

Mapa N° 1
Departamento de La Paz



Fuente: Alcaldía Municipal de Cane

1.1.2. Demografía

El Municipio de Cane está constituido por dos aldeas: Calabazas y La Cañada y siete caseríos: La Tuna, Flor Blanca, Carrizal, Monteca, Las Lagunas, Rancho Sinaí y El Coco. El núcleo urbano de Cané, cuenta con una población aproximada de 2565 habitantes. (INE, 2001)⁶

⁶ Fuente: Proyección INE Censo de población y vivienda 2001

Cuadro N° 1

Estadística Poblacional Municipio de Cane

| AÑO 2009 | TOTAL | E D A D E S | | | | | | |
|----------------|-------|-------------|-----|------|-------|-------|-------|-----|
| | | 0-3 | 4-6 | 7-12 | 13-17 | 18-24 | 25-64 | 65+ |
| Hombres | 1273 | 137 | 97 | 180 | 135 | 170 | 465 | 86 |
| Mujeres | 1292 | 110 | 88 | 172 | 156 | 138 | 508 | 120 |
| Total | 2565 | 247 | 185 | 352 | 291 | 308 | 973 | 206 |

Fuente: Proyección INE, Censo de población y vivienda 2001

Cané goza de una buena ubicación geográfica, que a través de un circuito carretero casi todo pavimentado, se comunica con varias poblaciones cercanas, entre ellas: La ciudad de La Paz, Marcala, Yarumela, La Villa de San Antonio, Ajuterique, Lejamani, San Sebastián, Humuya, Lamaní, entre otras, se puede mencionar la cercanía a la ciudad de Comayagua y la ciudad capital Tegucigalpa.

1.1.3. Flora

En el municipio se pueden observar principalmente tres ecosistemas terrestres bien diferenciados:

- **Bosque de Pino:** localizado en el suroeste del municipio, entre altitudes que van desde los 600 msnm hasta los 900 msnm, abarca el 30% de la superficie total del término municipal. La especie dominante es el **pinus o ocarpa**. Anualmente, este bosque es afectado por los incendios forestales provocados en su mayoría por la mano criminal, provocando severos daños en la generación natural y contribuyendo a la degradación del suelo.
- **Bosque Mixto:** localizado en la parte central del municipio este tipo de bosque está constituido principalmente por árboles de Quercus sp y Pinus sp.

- **Bosque Nublado:** este se localiza en la parte de más altura en las comunidades de La Tuna, Las Calabazas y Flor Blanca representando una altura de 900 msnm aproximadamente, este tipo de bosque es muy importante por diversas razones: por la producción hídrica, mantenimiento de la biodiversidad, conservación del suelo, hábitat de especies en peligro de extinción entre otras.

Un aspecto a destacar es que las comunidades son abastecidas de agua proveniente de este tipo de bosque.⁷

1.1.4. Clima

El clima es generalmente cálido con temperaturas modificadas por la altitud y algunos lugares rurales como: Calabazas, Carrizal y Flor Blanca gozan de clima fresco. Es poco lluvioso, notándose claramente la estación seca y la lluviosa; la primera se da en los meses de noviembre, abril y la lluviosa de mayo a octubre.

En las riberas del Río Grande o Chiquingara se encuentran distribuidos varios caseríos y otros en la falda de la Meseta de Montecillos incluyendo las aldeas.

1.1.5. Topografía

El municipio se encuentra ubicado en el lado Suroeste del Valle de Comayagua, predomina una topográfica muy variada y bella, propicia para el desarrollo, en su mayoría se extiende sobre el Valle de Comayagua y el resto del territorio sobre las estribaciones bajas de

⁷ Plan Estratégico de Desarrollo Municipal Cane, La Paz

costado oriental de la Sierra de Montecillos en la parte más baja tiene una altitud de 610 msnm, y en la parte más alta de 1340 msnm.

1.1.6. Desarrollo Económico

El núcleo urbano de Cane dispone de los servicios públicos como ser: correo, agua potable, energía eléctrica, telefonía, sistema de cable para televisión y un sistema de transporte denominado *rapiditos* que nos conectan con la cabecera departamental y de allí con el resto de la nación.

1.1.7. Agricultura, Ganadería e Industria

La economía de todo el Municipio de Cane incluyendo aldeas y caseríos, reposa principalmente en la agricultura y la ganadería, debido a su clima cálido se cultiva mango, sandía, ciruela, también maíz y frijol que en la mayoría de la producción es para consumo local.

Referente a la ganadería se emplea como recurso complementario los pastos como alimentación para el ganado bovino. Se procesan todos los derivados de la leche, los cuales son comercializados a nivel nacional y que gozan de mucha preferencia. Se da también la crianza de cerdos.

1.1.8. Comercio

El comercio no es la principal actividad de los caneños en comparación con los demás pueblos del Departamento de La Paz, puesto que se inclinan más a la preparación académica.

La economía incluye otro factor que son las remesas enviadas de los

caneños que residen y trabajan en otros sectores del país, así como de los que viven fuera de Honduras en particular en los Estados Unidos de Norteamérica.

1.1.9. Turismo

Actualmente este municipio presenta un desarrollo bien acentuado en el aspecto cultural ubicándonos en esta área, en la octava posición a nivel nacional, ya que podemos encontrar profesionales de nivel universitario de todas las carreras y una abundante variedad de estudiantes de Educación Media con mayor porcentaje de docentes.

Cuenta con una Iglesia, centros de recreación de los cuales podemos mencionar el moderno Parque Central, la zona deportiva, el balneario de las aguas termales “Eco Termal” el cual cuenta con varias piscinas termales para niños y adultos, pista para cuatrimotos, senderos para andar a caballo, estanques de pesca y mucho más, el balneario Eureka, el Centro Social Caneño, mirador El Cerrito y no podemos dejar de mencionar la represa de Monteca sobre el Río Grande.

Plano N° 1

Distrito Municipal del Municipio de Cane



Fuente: Comité Cultural del Municipio de Cane.

1.1.10. Desarrollo Humano Social

1.1.10.1. Salud

En el municipio se cuenta con un Césamo: con tres (3) enfermeras, un (1) médico, un (1) odontólogo y un (1) promotor social; contando con el equipo básico y la población atendida es en promedio de treinta y cinco (35) personas. Sin embargo la mayor parte de la población que no asiste al centro de salud lo hace al hospital de La Paz.

1.1.10.2. Educación

Cane cuenta con un Instituto Técnico de nombre “Rafael Pineda Ponce” de la cual egresan Bachilleres Técnicos en

las especialidades de: Computación, Electrónica, Refrigeración con los cuales también, se benefician las comunidades cercanas. Asimismo cuenta con Escuelas Primarias, una Escuela Municipal de Artes, biblioteca pública, jardín de niños.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El municipio de Cane, se encuentra situado en el corazón de Honduras a pesar de estar ubicado en una posición geográfica ventajosa no ha alcanzado el nivel de desarrollo que otras ciudades de Honduras en condiciones similares si lo han hecho, cuenta con una estructura organizacional funcional pero a pesar de ello, la municipalidad de Cane, La Paz, aún trabaja con modelos de gestión burocráticos y lentos que restan eficacia y eficiencia en su gestión y desarrollo integral.

Esto trae como consecuencia que algunos servicios públicos básicos aún no alcancen los niveles de eficacia y cobertura necesaria para los habitantes del término municipal, además presenta debilidades en su proyección comunitaria debido a la falta de información, aportación ciudadana, socialización de los proyectos y un proceso administrativo definido.

Tomando en cuenta el desempeño de las autoridades de la corporación municipal el presente estudio pretende realizar una evaluación y Diagnóstico de la situación real del municipio a manera de poder apoyar la gestión en las aéreas que presenten deficiencias para que la propuesta de desarrollo integral del municipio de Cane sea efectiva y valedera.

1.3. PREGUNTAS DEL ESTUDIO

¿Cuál es la situación actual del municipio de Cane, está de acuerdo el nivel de desarrollo con su período histórico?

¿Cuál es la percepción que tiene la población respecto a la gestión administrativa desarrollada por la Corporación Municipal?

¿Cuál es la percepción de los empleados de la Corporación Municipal de Cane, Departamento de La Paz, respecto a la gestión administrativa que ha desarrollado la misma?

¿Cuenta el Municipio de Cane con los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de desarrollo integral?

¿Qué le falta al municipio para completar con éxito el desarrollo esperado?

¿Puede Cane alcanzar la autosuficiencia en base a desarrollo?

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En conformidad con el Plan de País y buscando el desarrollo general de la Nación, el presentar una propuesta para el desarrollo integral del municipio de Cane en todo su territorio la principal motivación de investigar y presentar este trabajo, se enmarca en los objetivos que a continuación se presentan:

1.4.1 Objetivo General

Establecer una propuesta para el Desarrollo Integral y progresivo del Municipio de Cane, Departamento de La Paz.

1.4.2. Objetivos Específicos

Elaborar un Diagnóstico en apoyo a la administración municipal y al desarrollo estratégico de todo el territorio del Municipio de Cane.

Diseñar una propuesta que sirva para orientar individual y grupalmente a las autoridades del municipio.

Determinar con la participación de las fuerzas vivas de todo el término municipal el diagnóstico del municipio mediante la técnica del "FODA".

Plantear para el municipio el plan estratégico, plan operativo, principios de calidad y una nueva filosofía municipal que contribuyan a la aplicación de una teoría fundamental para el desarrollo del municipio y para una buena práctica administrativa municipal.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Cane es uno de los municipios más recientes del Departamento de la Paz, y su nivel de desarrollo en los últimos años se ha visto acrecentado.

La Universidad Nacional de Honduras, con el propósito de contribuir a mejorar el nivel de desarrollo de nuestro país, se ha propuesto impulsar polos de desarrollo a través de los 18 departamentos de Honduras y por ende en los 298 municipios, elaborando una propuesta integral de desarrollo, basada en el diagnóstico real de cada municipio.

La justificación del reciente estudio reside en primera instancia la necesidad de que el municipio se desarrolle en forma integral y acelerada por lo que requiere de un instrumento de apoyo que oriente el accionar de la municipalidad, con la finalidad de alcanzar sus objetivos de desarrollo a

corto, mediano y largo plazo, que presente ventajas en términos de eficacia, eficiencia y representatividad de actores y sociedad civil en general.

Además de lo antes expuesto resulta claro que el municipio de Cane no ha alcanzado el nivel de progreso que necesitan sus habitantes para una buena calidad de vida.

1.5.1. Aporte y Beneficio Social del Estudio

El presente estudio contó con la participación de la comunidad, autoridades municipales, la sociedad civil y fuerzas vivas del municipio, busca alternativas viables y surge de la necesidad de orientar las acciones de la municipalidad y a partir de ello establecer una estrategia con objetivos definidos a corto y largo plazo, que reflejaran su beneficio, que sea participativo tanto para la comunidad, autoridades locales, como el sector privado como fuente generadora de ingresos y crecimiento económico.

Con la elaboración del documento se pretende lo siguiente:

- Apoyar a los empleados de la Corporación Municipal mediante la capacitación de sus miembros en el proceso administrativo.
- Apoyar la Corporación Municipal, con una guía que le permitirá conocer las necesidades básicas de la población del municipio, así como de nuevas fuentes de desarrollo.
- Beneficiar a los habitantes de la comunidad con la implementación de los nuevos proyectos que lleve a cabo la Alcaldía.

1.5.2. Aporte a Otras Áreas de Estudio

Al realizar el análisis de la situación actual del municipio vemos la necesidad de que las municipalidades cuenten con una

administración eficiente y eficaz para atender de forma adecuada la problemática que enfrentan los habitantes de la comunidad, ello deberá servir como contribución a mejorar los servicios de salud, la educación, así como la seguridad de los habitantes, también se vendría a beneficiar a otras áreas como la sociología, la economía y la administración.

1.5.3. Beneficio Metodológico

Con la elaboración de este escrito se brindará un aporte de carácter científico para el municipio de Cane, siendo los actores principales las autoridades municipales y los habitantes de dicha comunidad. Con su participación activa se logra la participación en las decisiones a tomar, con ello nos permitirá efectuar un diagnóstico apegado a la realidad, lo que servirá para tomar decisiones fundamentales a los representantes en el desarrollo y bienestar.

Parte importante de este método es el involucramiento de todos los actores descritos anteriormente en la participación activa formulando el análisis FODA herramienta indispensable en este estudio.

1.6. ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tendrá como área específica el territorio del municipio de Cane en el Departamento de La Paz, en donde se realizarán visitas de campo, entrevistas y encuestas con empleados de la Alcaldía Municipal, alcaldes auxiliares, fuerzas vivas y la población en general, con la finalidad de obtener información que nos permita observar la realidad socioeconómica, las potencialidades y los problemas más sentidos de la población, para buscar solución a los mismos en forma racional y sostenible

mediante la formulación y ejecución de una propuesta para el desarrollo Municipal.

Se desarrollará en el periodo 2010-2011 su validez se limitara a 10 años que comprenderán de los años del 2011 a 2021.

- Unidades a investigar:
 - Habitantes del Municipio
 - Alcaldía Municipal de Cane
 - Fuerzas vivas

- Fuentes de investigación:
 - Primarias: Entrevista al Alcalde Municipal de Cane, encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal y habitantes y practica del FODA como método participativo de diagnóstico.

 - Secundarias: Investigaciones anteriores, revistas, periódicos, estadísticas nacionales, internet y otros.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El objetivo del actual estudio es brindar una propuesta para el Desarrollo Integral del Municipio de Cane, por lo que es importante definir los términos relacionados con el tema de estudio.

Consultando la literatura concerniente y haciendo una revisión minuciosa para extraer y recopilar la información relevante para el presente estudio, que en este caso es una “Propuesta para desarrollo integral y progresivo del Municipio de Cane”, a continuación se presentan los elementos del marco teórico relacionados con la parte conceptual del estudio.

En primer lugar iniciaremos brindando las definiciones y conceptos de mayor utilización en el estudio.

2.1.1. Definición y Conceptos más utilizados en el Estudio

Municipio: Es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, logrando hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea.

El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal, de límites fijados (aunque a veces no es continuo territorialmente, pudiendo extenderse fuera de sus límites con exclave y presentando enclave de otros municipios) y la población que lo habita (regulada jurídicamente por instrumentos estadísticos como el padrón municipal y mecanismos que otorgan derechos, como el *avecindamiento* o *vecindad legal*, que sólo

considera vecino al habitante que cumple determinadas características –origen o antigüedad– y no al mero residente)⁸

- **División de los Municipios:** los municipios para su mejor administración se podrá dividir en cabeceras municipales, ciudades, aldeas y caseríos; y la ciudad a su vez se divide en colonias y barrios.⁹
- **Municipalidades:** una municipalidad es la institución que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Es un órgano similar al Ayuntamiento y en algunos países es usado como sinónimo. Las Municipalidades son los órganos del Gobierno Local que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.¹⁰
- **Corporación Municipal:** El *ayuntamiento, corporación municipal o municipalidad* es el órgano de administración de un municipio y suele estar formado por un alcalde (en México presidente municipal) que ostenta la presidencia de la administración local y del pleno– Y los concejales o ediles que reunidos en pleno ejercen la potestad normativa a nivel local. Por extensión, también suele llamarse ayuntamiento al edificio que es la sede principal de la institución y que más propiamente se denomina *casa consistorial*.
- **Termino Municipal:** Es el espacio geográfico hasta donde se extiende la jurisdicción y competencia de un municipio. Se refiere a la extensión territorial correspondiente al municipio.¹¹

⁸<http://es.wikipedia.org/wiki>

⁹ Ley de Municipalidades, Decreto Número 134-90

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki>

¹¹ www.wikipedia.com

- **Alcalde Municipal:** Es la máxima autoridad ejecutiva dentro del término municipal. Es el encargado de presidir todas las sesiones, asambleas, reuniones y demás actos que realice la corporación. Tiene la facultad de administración general y representación legal de la municipalidad. El *Alcalde* ejerce el poder ejecutivo, y en coordinación con los regidores municipales administra los intereses y servicios locales de cada municipio, además cuenta con el apoyo de un vicealcalde. Es electo por medio de votación popular.
- **El Alcalde:** es una personalidad dinámica que mantiene un estrecho contacto con la ciudadanía evitando las actitudes clientelares o paternalistas, que no teme discrepar con ésta cuando es necesario y que actúa como un educador, enseñando con el ejemplo. Se rodea de técnicos capaces y motivados que no son necesariamente sus amigos ni sus seguidores.¹²
- **Alcaldes Auxiliares:** Conocido también como alcalde comunitario, son los representantes de la Corporación Municipal en barrios, colonias, aldeas y caseríos del municipio.
- **Desarrollo:** Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma

¹² Introducción al Gobierno y Administración Municipal.

organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.

- **Desarrollo Integral y Progreso:** El desarrollo integral sostenible es un nuevo enfoque de gestión que busca desarrollar en la organizaciones la capacidad de “RE”, descubrir el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales, mientras que maximiza la creación de valor económico, social y ambiental y se satisfagan las necesidades y requerimiento de sus grupos de interés de una manera creciente y permanente.
- **Plan de Desarrollo Municipal:** Es el instrumento rector del desarrollo integral de municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal. En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdo de las comunidades y ciudadanos organizados con sus alcaldías, y los mecanismos de coordinación con los niveles departamental y gubernamental.¹³
- **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.¹⁴
- **Planeación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos,

¹³ Introducción al Gobierno y Administración Municipal.

¹⁴ James Stoner/Administración, Sexta Edición, Prentice Hall

normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se va a lograr. Es decir, es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.¹⁵

- **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una serie de metas específicas. Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde, cuantas, a quien y donde se toman las decisiones.¹⁶
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a los logros de la organización.

¹⁵ Teorías de la administración, evolución, crisis y búsquedas

¹⁶ Bateman Snell, Administración, una ventaja competitiva

- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a la planificación.
- **Toma de decisiones:** Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los cursos de acción pasados. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.
- **El proceso de toma de decisiones:** La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas, en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.

- **Logros de Objetivos o Metas de la Organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar,

sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

- **Eficacia:** Es el cumplimiento de objetivos de la organización. Es decir “Hacer lo que se debe hacer”. La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.
- **Eficiencia:** es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, etc.) limitados y en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas. Es decir eficiencia es el logro de objetivos de la organización con el empleo de la mínima cantidad de recursos; es decir “Hacer las cosas bien”.
- **Meta:** Fin que pretende alcanzar una organización; es uno de los elementos básico en toda organización, es la visión del futuro, es un objetivo para largo plazo.
- **Objetivos:** Son pequeños pasos que nos llevan a alcanzar la meta (a donde queremos llegar) y establecen los parámetros que nos permiten evaluar los resultados alcanzados. Los objetivos deben ser: claros, alcanzables y medibles, son de corto plazo.

- **Valores:** Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.¹⁷
- **Misión:** Representa el compromiso formal de una empresa. La misión empresarial es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades. En otras palabras, representa la razón de ser de la empresa y orientan su planificación. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la Organización?
- **Visión:** Refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y suministra elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.¹⁸

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

- **Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es un conjunto de acciones para determinar las metas en largo plazo formuladas a partir del ambiente externo o interno.
- **Finanzas Municipales:** El proceso de las finanzas es de suma importancia para poder mejorar el funcionamiento eficiente de la municipalidad. Las leyes de ingresos con los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como las participaciones y aportaciones serán la fuente que nutra las arcas municipales. El presupuesto de egresos orientará el gasto para el cumplimiento de

¹⁷ <http://dewey.uab.es/pmarques/glosario.htm>

¹⁸ Thompson, Strickland, 2006, p.6

los objetivos de la administración municipal. Regula anualmente las asignaciones presupuestarias, la ejecución y el control del gasto público, la disciplina, la información y verificación del ejercicio presupuestario. Pero surgen algunas preguntas que tendrán que resolverse, ¿Cómo mejorarlas?, ¿Cómo hacerlas más eficientes?¹⁹

- **FODA:** (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la institución, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la capacidad que posee y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su institución, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar la institución en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar el efecto de esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tenemos poco o ningún control directo.

¹⁹ Introducción al Gobierno y Administración Municipal

2.1.2. Teorías que sustentan la investigación

Las teorías que conforman el concepto de administración.

El estudio de las teorías sobre la administración permite identificar de dónde provienen las ideas acerca de las organizaciones y la gente que las integra. La teoría de la administración científica, que fue la base de la organización de la producción en cadena, en la primera planta de la Ford, donde el hombre era virtualmente una extensión de la máquina, partía de considerar que el trabajador era una pieza más, que su función se limitaba a la utilización de sus energías físicas.

Estudios posteriores, que dieron origen a las teorías de las ciencias del comportamiento, reconocieron que la productividad estaba influida por la interacción entre la gente y que su participación en el proceso de producción podía elevarse, s, además de sus energías físicas, aplicaban sus mentes y participaban en los procesos de decisión.²⁰

¿Por qué y para qué estudiar administración y sus teorías?

A la pregunta ¿Por qué estudiar administración? Robbins (1994) responde:

Primero, porque todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. Las organizaciones bien administradas satisfacen mejor a sus clientes y todos somos clientes, plantea Robbins. Segundo, porque cuando usted empiece a hacer su carrera, en algún momento podrá tener que administrar algo o será administrado por alguien. En resumen, nos interesa conocer estas cosas:

²⁰ Las teorías de administración, evolución, crisis y búsquedas

- 1ero: como clientes de las organizaciones;
- 2do: como sujetos potenciales del proceso administrativo. (Dirigir personas).
- 3ero: como posibles objetos (ser dirigidos).

En estas respuestas sencillas se puede identificar la administración como, los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios, en lo cual todos estamos involucrados de alguna manera.²¹

Las "teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo de síntesis, pueden resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales:

- La Administración Científica.

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor sobre los que Lenin dijo, en los años veinte: "Reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales... La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio"²²

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas como: Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga;

²¹ Las teorías de administración, evolución, crisis y búsquedas

²² Lenin, 1963, p. 254

Fayol, estableciendo los "14 principios de la administración"; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad, Abraham Maslow sobre la motivación y la calidad total de Edward Deming; entre otros.²³

Sobre esta búsqueda en ciencias más maduras Makridakis plantea:

"La administración es un campo muy joven, en relación con otras disciplinas. Deben comprenderse y aceptarse tanto las limitaciones como las ventajas del entorno de la dirección... debemos buscar en otras disciplinas más maduras (por ejemplo, la estrategia militar) aquellos conocimientos significativos que podamos aplicar después al campo de la dirección...".²⁴

El autor de temas militares más "citado" en los últimos años, es Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-320 a.c., del que se están editando versiones de su obra cumbre *"El Arte de la Guerra"* (Sun Tzu, 2001). También abundan libros que aplican sus enseñanzas en esferas específicas del "management". Entre otros que se informan en internet están *"Sun Tzu y el Arte los negocios"* de Mark McNeilly. En "Sun Tzu: "El Arte de la Guerra para Directivos", la editorial presenta a su autor Gerald Michaelson como "Líder Mundial de las Estrategias de Sun Tzu para negocios modernos...". En el año 2004 se hizo un simposio Internacional *"El Arte de la Guerra. Aplicaciones de las Estrategias de Sun Tzu en los Negocios"*. En la película Wall Street, el personaje principal, que interpreta Michael Douglas, hace referencia a sus enseñanzas.

²³ Stoner, 1989

²⁴ Makridakis, 1993, p. 162

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Estudios sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales:

A nivel mundial se han realizado importantes estudios referentes a la administración municipal. México y Chile son países que lo han desarrollado tomando como enfoque “El desarrollo social municipal en las zonas rurales”, en México se realizó a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).²⁵

No contar con una administración técnica, ha dado lugar a la toma de decisiones improvisadas o reactivas, falta de proyección tanto a nivel comunitario como institucional.²⁶ La falta de práctica del proceso administrativo, es uno de los factores principales que enfrentan las alcaldías y que tienen por resultado el estancamiento en el desarrollo integral municipal, esto causa mala imagen institucional e insatisfacción a la población en general. El éxito del desarrollo integral de los municipios tiene sus bases en el conocimiento del proceso administrativo por parte de las corporaciones municipales, las cuales deben capacitarse para tal fin.

Se ha promovido la organización y participación activa de la comunidad en los asuntos de interés, estableciendo una relación de dialogo y un esquema de trabajo cercano a la gente.²⁷ Es casi utópico lograr desarrollo rural sin la participación de la población, porque la gente conoce la realidad de los problemas que los agobian en sus comunidades, se logra más eficacia y eficiencia en la gestión administrativa cuando se toma en consideración las consultas y el acercamiento a las personas, para que sean ellos los que definan en

²⁵ Desarrollo Integral de Municipios de Honduras

²⁶ Diagnostico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután , El Salvador, pag. 2

²⁷ Premio nacional rural, Municipio de Durango, México, pág. 2

que invertir mejor los escasos recursos para realizar proyectos comunitarios.

Se concibe el Marketing municipal como un proceso continuo de desarrollo y comercialización del producto "municipio".²⁸ El concepto de marketing también es aplicable a los municipios, pues al igual que las empresas, se considera al municipio y sus instituciones como "oferentes" y los ciudadanos como usuarios de los servicios como los "consumidores"; entonces los municipios deben de competir por las simpatías del "cliente", haciéndolo sentir de la mejor manera posible, para que tribute voluntariamente y tenga buenos comentarios sobre sus autoridades.²⁹

2.2.2. Estudios sobre el tema a nivel local, hallazgos principales.

A nivel local se han desarrollado estudios, efectuados por la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), en colaboración con instituciones y organismos internacionales tales como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y el Programa Nacional de las naciones Unidas para el Desarrollo.

Para el municipio de Cane, existe un Plan estratégico de Desarrollo Municipal el cual presenta la información siguiente:³⁰

Diagnóstico participativo (Análisis de condicionantes, deficiencias y potencialidades).

El diagnóstico del municipio y el trabajo conjunto ejecutado con los representantes de las organizaciones comunitarias para los talleres de

²⁸ Marketing en las municipalidades chilenas, pág. 1

²⁹ Las teorías de administración, evolución, crisis y búsquedas

³⁰ Plan Estratégico Municipal Cane

planificación estratégica de Cane se constituye en los instrumentos para elaborar el Plan Estratégico de municipio.

En el primer taller sobre Gobernabilidad y Participación Ciudadana, se preparó a los representantes de las organizaciones comunitarias para pasar al segundo taller en donde se discutió la situación del municipio, los objetivos de desarrollo, así como las estrategias de desarrollo, en los cuales deberán enmarcarse los programas y proyectos estratégicos.

Bajo ese contexto se plantearon, dos escenarios de efecto reacción entre los cuales los vecinos y vecinas, pudieron escoger lo que realmente desean para el municipio a un largo plazo: 12 años.

En el primer escenario se planteó la situación actual del municipio. Entre tanto, en el segundo escenario se plantea a un municipio ya con una visión de futuro, con sus objetivos de desarrollo como meta y con programas o componentes de proyectos estratégicos realizables los cuales fueron planteados, consensuados y concertados con las autoridades municipales y miembros de la sociedad civil organizada.³¹

2.3 VARIABLES DE ESTUDIO

2.3.1 Variable dependiente

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

- Y= El Desarrollo Integral del Municipio de Cane.

³¹ Plan Estratégico Municipal Cane

2.3.2 Variables independientes

La variable independiente es aquella que no varía o puede ocasionar una modificación o variación sobre la variable dependiente, para el presente estudio consideraremos las siguientes variables independientes.

X1 = Cooperación Externa.

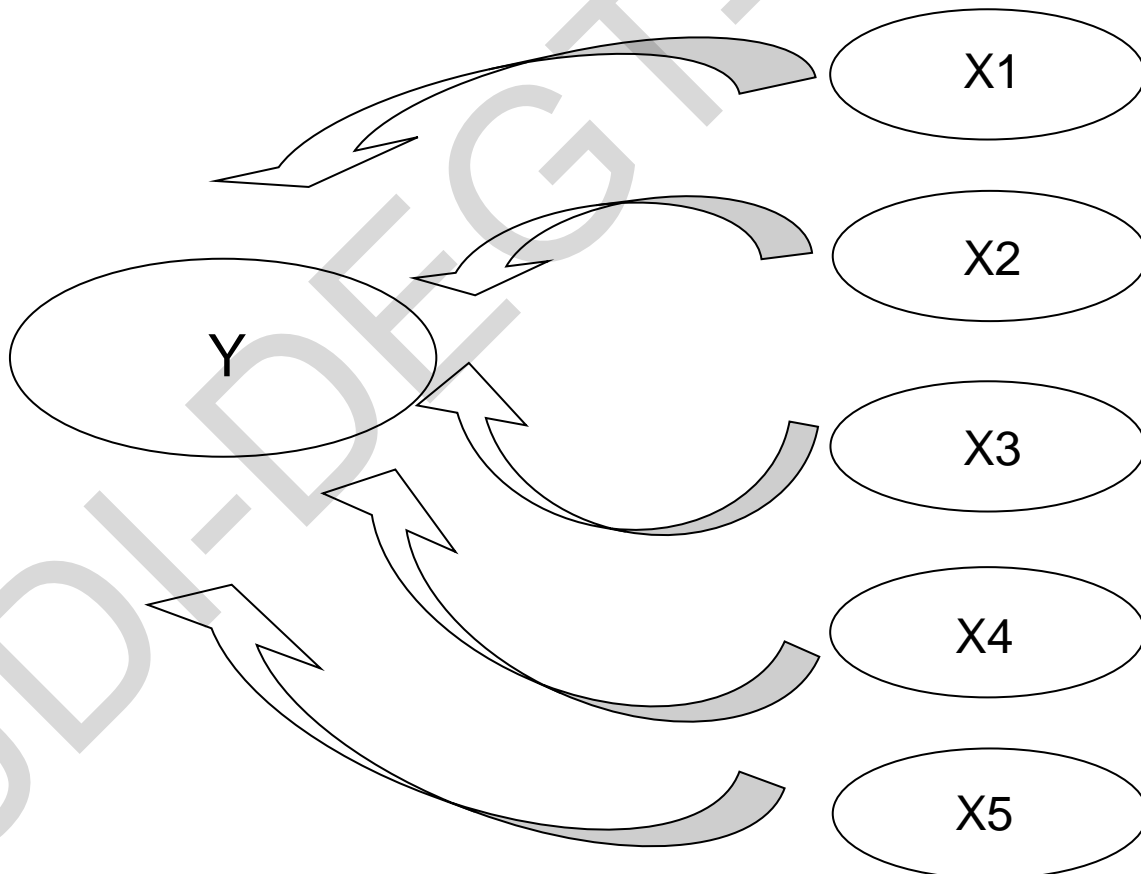
X2 = Capacidad de Gestión administrativa.

X3 = Filosofía municipal bien definida y compartida.

X4 = Recursos económicos y naturales.

X5 = Calidad Total.

2.3.3 Relación entre las variables



2.4. HIPÓTESIS DE ESTUDIO

2.4.1. Hipótesis General

De aplicar completa y correctamente la propuesta de desarrollo integral del municipio de Cane, cambiarían definitivamente las condiciones de vida de sus habitantes y en todo su territorio.

2.4.2. Hipótesis operacionales

- a. Con la correcta aplicación del proceso administrativo más los conceptos de calidad total se logrará el desarrollo de todo el territorio municipal.
- b. El desarrollo de la capacidad gerencial constituye el elemento básico para la buena administración del municipio.
- c. El municipio de Cane cuenta con los recursos necesarios para lograr el desarrollo y la autosuficiencia.

2.5. GENERACIÓN DE INDICADORES

Cuadro N° 2 Generación de Indicadores

| VARIABLE | INDICADOR | PARÁMETRO |
|---|--------------------------|---------------------------|
| Cooperación externa | Calidad de Apoyo | Indicadores de Desarrollo |
| Capacidad de Gestión administrativa. | Logro de objetivos | % de logros |
| Filosofía municipal bien definida y compartida. | Compromiso | Nivel de participación |
| Recursos económicos y naturales. | Nivel de aprovechamiento | % de aprovechamiento |
| Calidad Total | Cambio de cultura | % de participación |

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Persiguiendo la esencia de los objetivos planteados en este estudio, la investigación del tema “Desarrollo Integral del Municipio de Cane, Departamento de La Paz” y la presentación de una propuesta integral para impulsar dicho desarrollo es de tipo descriptiva, ya que este se observa en su ambiente natural tal y como ocurren, sin intervenir en su desarrollo; así proponiendo alternativas de solución a los sectores involucrados del municipio, en el cual se pretende analizar de manera independiente las variables de su comportamiento y comparándolas con otras relacionadas en el estudio.

3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Para el presente estudio tomaremos los siguientes aspectos a considerar:

Para realizar este análisis debemos demarcar muy bien la población a estudiar, en donde se encuentra los habitantes del municipio de Cane, Departamento de La Paz, haciendo resaltar que de la población en general tomaremos el segmento que representa relevancia en la percepción de opiniones sobre el desempeño de la Corporación Municipal, la cual comprende las personas mayores de 18 años, ya que estas tiene un criterio y percepción relevante sobre el estudio a realizar.

UNIVERSO

Donde nuestro universo comprende 2,240 habitantes del Municipio de Cane, Departamento de La Paz.

Para obtener nuestro margen muestral utilizamos:

MUESTRA DEL ESTUDIO

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: es el número de elementos de la muestra

p: es la probabilidad 0.5

q: es la no probabilidad 0.5

N: es la población 1344

e: es el error estándar 5%

K: es el número de desviaciones estándar 1.96

La población total para las comunidades de estudio resultó en un total de 2,240 habitantes. Para este estudio se deberá tomar solamente personas que sean mayores de 18 años edad con criterio definido de opinión.

Por lo que para definir la muestra se tomó la población que es 1,344 habitantes para luego sustituirlo en la fórmula.

El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95% de confianza, es lo mismo que decir, que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%. Al despejar la fórmula el resultado nos da 299 habitantes a encuestar.

Sin embargo, se determinó trabajar con una cantidad de 40 personas representativas de la comunidad dentro de las cuales se involucraron los líderes comunitarios de las diferentes aldeas y caseríos, siendo estas personas con criterio de opinión para determinar la problemática existente en el término municipal.

3.2.1. Técnicas de muestreo

Para realizar este estudio inicialmente los categorizamos la muestra en dos segmentos tipo probabilístico y no probabilístico; donde el muestreo probabilístico se aplicó a habitantes del Municipio de Cane, Departamento de La Paz y se clasificaron de esta manera porque todos los habitantes en condición de responder tenían la probabilidad de ser elegidos, también la muestra de este tipo son esenciales en los diseños de investigación por encuestas; en lo que corresponde al tipo no probabilístico, se seleccionaron personas que fueran representativas del universo tales como: alcaldes auxiliares, presidentes de patronato, fuerzas vivas y personal de la alcaldía. Al muestreo no probabilístico se llama también muestra dirigida debido a que la elección de los sujetos no dependen de que todos puedan ser elegidos, sino más bien de la decisión del investigador.

3.2.2 Determinación Cuantitativa y Cualitativa de la Muestra

El objetivo de cualquier investigación es adquirir datos relevantes y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es

por tanto fundamental distinguir cualitativamente y cuantitativamente para establecer un análisis de variables involucradas.

La relevancia e importancia en nuestra muestra es de vital importancia ya que con ella obtenemos la esencia de nuestros resultados, es por eso que se identificó nuestra muestra en la población donde sus opiniones y resultados es la esencia de la realidad que acontece en la comunidad, y en su conjunto nos hace establecer un criterio imparcial donde se ven involucrados alcaldes auxiliares, representantes de las fuerzas vivas y la sociedad civil del Municipio de Cane, Departamento de La Paz, en cuanto a la determinación cuantitativa tenemos una muestra representativa de 40 habitantes.

3.3. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Empleando fuentes primarias de recopilación de información tales como: las entrevistas personales y encuestas; las que nos dan la base de la información para lograr los objetivos trazados, como también fuentes secundarias: material relacionado que viene a complementar la información de primera mano que enriquece la investigación.

3.3.1. Elección del instrumento para recopilación de información

El o los instrumentos son fundamentales para obtener la información que se requiere para efectuar el análisis respectivo y lograr el objetivo de estudio.

- a. Encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal sobre la aplicación del proceso administrativo.
- b. Encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal sobre motivación (Abraham Maslow).

- c. Encuesta a empleados de la Alcaldía Municipal sobre madurez (Douglas McGregor).
- d. Encuesta a la población sobre la gestión de la Alcaldía Municipal en todo el término municipal
- e. Técnica FODA, como método de diagnóstico rápido del municipio.

3.3.2. Procedimiento para diseñar el instrumento

Las encuestas fueron dispuestas por autoridades de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y fueron debidamente probadas en seis (6) municipios, dos (2) el Departamento de Choluteca y cuatro (4) en el Departamento de Francisco Morazán.

3.3.2.1. Determinar la información requerida

La información requerida es la que nos permite evaluar efectivamente la situación actual del municipio, por ello requiere la implementación de los análisis administrativos los cuales nos llevan a evaluar los aspectos básicos como ser: la Planeación, Organización, Dirección y Control, sobre la gestión de autoridades municipales y motivación del personal que labora en la Alcaldía Municipal; de igual manera de el Análisis FODA y sus cuatro factores estratégicos Fortalezas—Oportunidades—Debilidades-Amenazas.

3.3.2.2. Determinar el contenido de cada pregunta

En el caso de las encuestas elaboradas por Abraham Maslow y Douglas McGregor sobre motivación y madurez respectivamente, fueron utilizadas de forma íntegra, ya que éstas son elaboradas para medir estos aspectos mencionados

anteriormente y así obtener resultados indiscutiblemente precisos.

Las preguntas elaboradas por la Maestría de Administración de Empresas, tiene un fin primordial de enfocarse en aspectos relevantes como liderazgo, motivación, comunicación, coordinación y del manejo de control y gestión del mismo para así poder identificar aspectos puntuales y poder ahondar en ello.

La encuesta enfocada a la población del municipio, está estructurada con el fin de captar la percepción y sentir de los habitantes sobre la gestión de la Alcaldía Municipal.

Todo este conjunto de información obtenida junto al FODA viene a capturar la esencia de la situación real y completar la información necesaria para la elaboración del análisis y la elaboración de la propuesta integral de desarrollo del Municipio de Cane, Departamento de La Paz.

3.3.2.3. Determinación de la forma de respuesta de cada pregunta

Presenta respuestas de tipo cerradas, donde se le presenta al encuestado una serie de opciones a seleccionar según sea su criterio y percepción tomando en cuenta que son de respuesta única, lo que quiere decir que solo escogerá una.

3.3.2.4. Determinación de la secuencia de las preguntas

La secuencia de las preguntas lleva un orden lógico, en base a la secuencia del proceso administrativo en el caso de la

Alcaldía Municipal y para la población van de acuerdo a su percepción de la gestión de las autoridades municipales.

3.3.2.5. Probar y evaluar el instrumento

Las encuestas seleccionadas para ser aplicadas en este estudio, ya han sido probadas y establecidas en estudios similares en otros municipios, y los resultados obtenidos han sido satisfactorios; en vista de ello se determinó con la autorización del señor Asesor de la Maestría aplicar estos instrumentos en el presente estudio.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información se obtuvo en primer lugar de los resultados de las encuestas aplicadas a los pobladores del municipio, así como de la elaboración de un diagnóstico mediante el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual se realizó con los representantes de la población; lo que nos da un porcentaje de aproximadamente un 90% de autenticidad de la información obtenida.

Con ello se obtuvo información necesaria referente a: cómo realiza su labor la Corporación Municipal, cómo lleva a cabo el proceso administrativo y cuál es la percepción de la población; asimismo se identificaron los cuatro factores estratégicos en el análisis FODA.

4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se aplicaron cuatro (4) encuestas para recopilar la información necesaria y así elaborar la propuesta de Desarrollo para el Municipio de Cane.

A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos en cada una de las encuestas realizadas.

4.2.1. ENCUESTA A POBLADORES DEL MUNICIPIO DE CANE

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

Cuadro N° 3

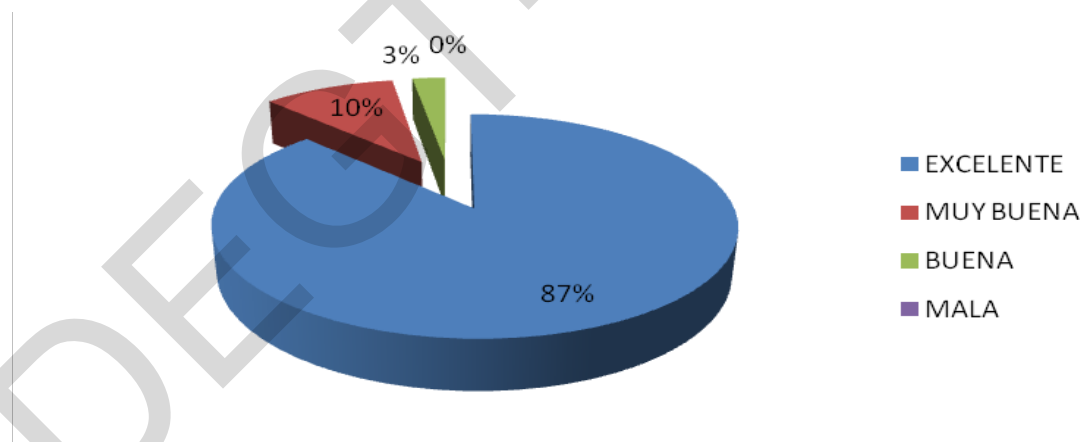
Calificación de la población a la labor de la Corporación Municipal

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | porcentaje Acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Buena | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | Excelente | 87.0 | 87.0 | 90.0 |
| | Muy buena | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N°1

Calificación de la población a la labor de la Corporación Municipal



Análisis de la Información

La gestión realizada por el Alcalde del Municipio de Cane, es bien vista por la población, obteniendo una calificación que va de muy buena a excelente con un 10% y 87% respectivamente, alcanzando la máxima puntuación en estos dos aspectos y únicamente un 3% la califica como buena, prueba de ello es que es su tercer período dirigiendo los destinos de la comunidad.

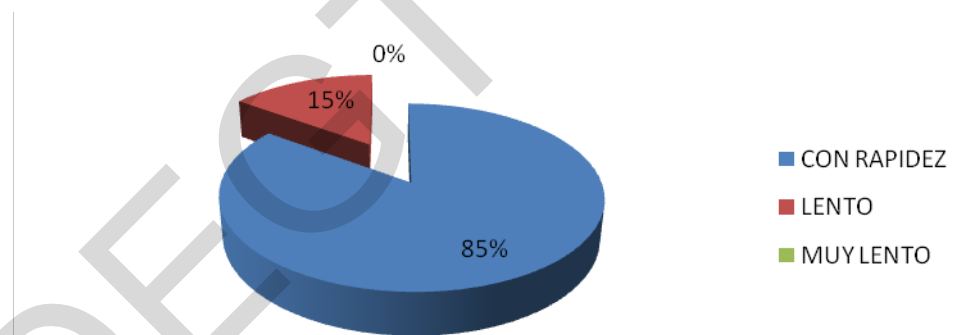
2. ¿Cómo considera usted que se realizan los tramites actualmente en la Alcaldía?

Cuadro N° 4
Calificación de la Población en los trámites que realizan

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Con rapidez | 85.0 | 85.0 | 85.0 |
| | Lento | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 2
Calificación de la Población en los trámites que realizan



Análisis de la Información

Al consultarle a los habitantes referente al tiempo que tardan en realizar los trámites en la alcaldía, el 87% respondió que se realizan con rapidez y únicamente un 15% manifestó que lo realizan lento; esto nos indica que en una institución pequeña como lo es la Municipalidad de Cane, se espera que el porcentaje de disconformidad al momento de realizar sus trámites sea menor por lo que se recomienda viabilizar con mayor rapidez.

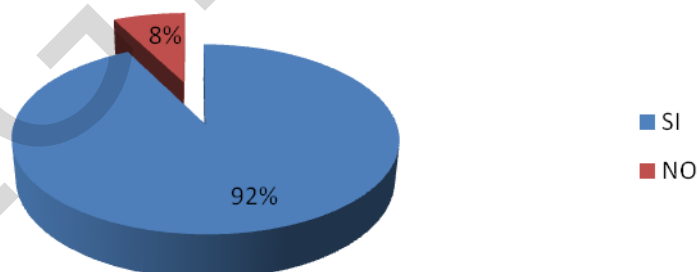
3. ¿Considera usted que la Alcaldía brinda suficiente información para realizar trámites en la misma?

Cuadro N° 5
Información brindada en la realización de trámites

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NO | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | SI | 92.5 | 92.5 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 3
Información brindada en la realización de trámites



Análisis de la Información

Al consultarle a la población referente a si la Corporación Municipal brinda la información necesaria a los habitantes para poder realizar en forma ágil los trámites, estos respondieron casi en forma contundente que si se les brinda dicha información y únicamente un 8% no recibe la información lo que la ubica como una corporación dinámica.

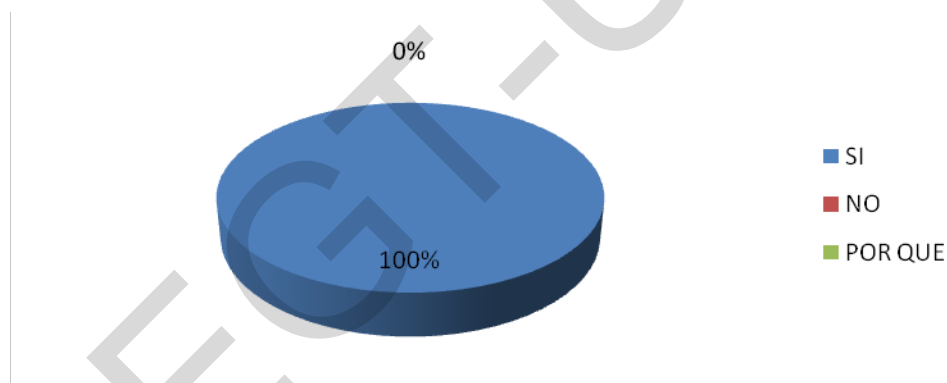
4. ¿Cree usted que la Alcaldía está mejorando los procesos y tramites que favorecen a la comunidad?

Cuadro N° 6
Mejora en los procesos y trámites

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 4
Mejora en los procesos y trámites



Análisis de la Información

Aunque algunos habitantes no reciben la información de cómo agilizar los trámites en la Alcaldía y otros ven que estos trámites son un poco lentos; si se reconoce en forma unánime que la Alcaldía está mejorando los procesos y trámites que favorecen a la comunidad obteniendo un 100% de calificación.

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

Cuadro N° 7

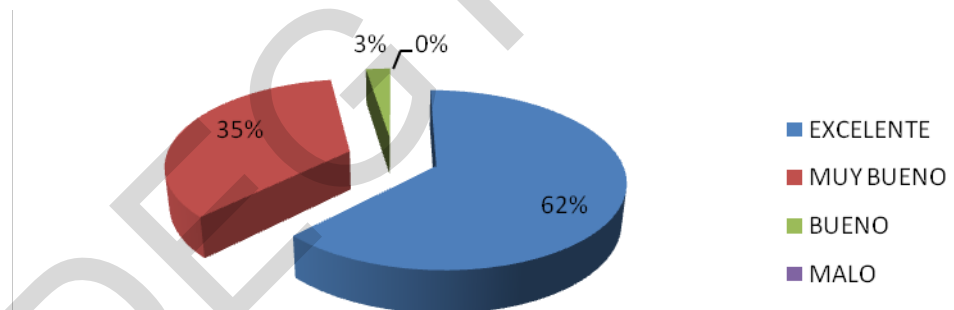
Interés de las Autoridades por el bienestar de la Comunidad

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | Excelente | 62.0 | 62.0 | 65.0 |
| | Muy bueno | 35.0 | 35.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 5

Interés de las Autoridades por el bienestar de la Comunidad



Análisis de la Información

Con los resultados obtenidos se percibe de parte de la población un alto grado de interés de parte de la Alcaldía por el bienestar de la comunidad al obtener un 62% de excelente, un 35% muy bueno, y un 3% bueno. Esta información nos indica que hay un gran compromiso de las autoridades por el bienestar de la comunidad.

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

Cuadro N° 8

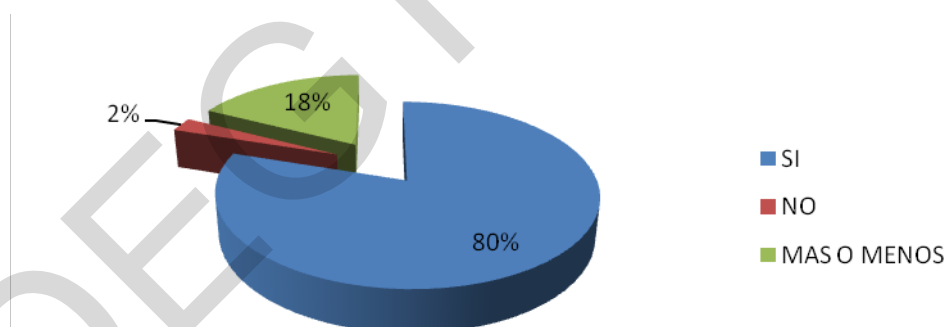
Atención de las Autoridades a las personas desprotegidas

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy poca | 18.0 | 18.0 | 18.0 |
| | No | 2.0 | 2.0 | 20.0 |
| | Si | 80.0 | 80.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 6

Atención de las Autoridades a las personas desprotegidas



Análisis de la Información

La población manifiesta que si existe atención a las personas desprotegidas, otorgando en un 80% su aprobación; sin embargo, existe un 18% que ve que lo que se hace no es suficiente y se podría hacer más por estas personas, también hay un 2% que considera que no se hace nada, esto demuestra que se apoya a dicho sector pero que debe incrementarse esta ayuda y además dar a conocer los logros obtenidos.

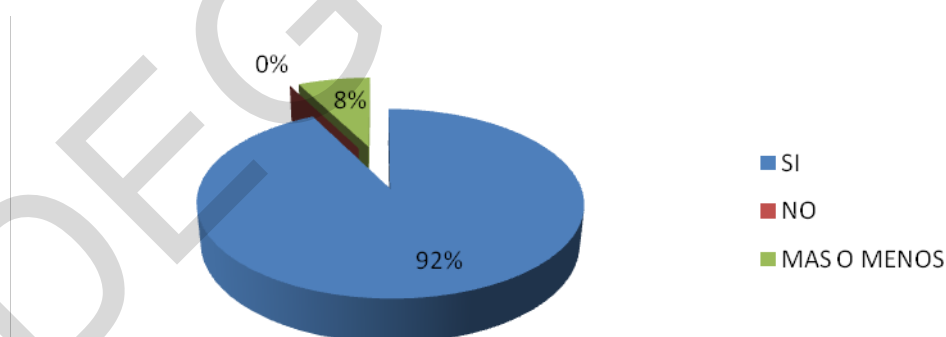
7. ¿Considera usted que el Sr Alcalde es una persona accesible para atender los problemas de la comunidad?

Cuadro N° 9
Accesibilidad del Alcalde para atender los problemas de la
Comunidad

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | No | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| | Si | 92.0 | 92.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 7
Accesibilidad del Alcalde para atender los problemas de la
Comunidad



Análisis de la Información

La labor desarrollada por el Alcalde le ha dado la confianza de la población, es así que un 92% considera que existe una gran accesibilidad de su parte para tratar asuntos relacionados a la comunidad y a resolver los problemas de los pobladores, situación que es aprovechada en beneficio de la colectividad.

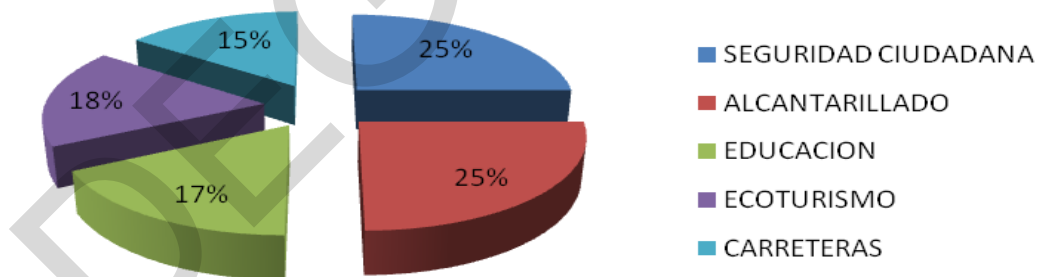
8. ¿En su opinión cuales son los aspectos que debe mejorar la Alcaldía?

Cuadro N° 10
Aspectos que debe mejorar la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Alcantarillado | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Carreteras | 15.0 | 15.0 | 40.0 |
| | Ecoturismo | 17.5 | 17.5 | 57.5 |
| | Educación | 17.5 | 17.5 | 75.0 |
| | Seguridad ciudadana | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 8
Aspectos que debe mejorar la Alcaldía

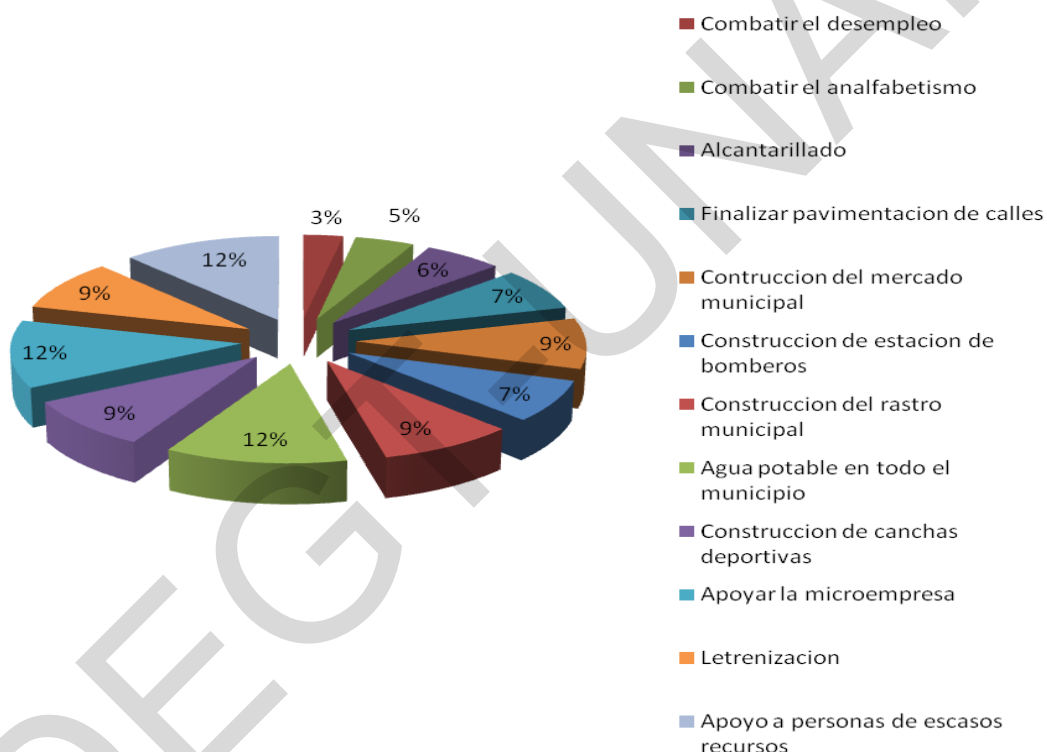


Análisis de la Información

Al consultar sobre los aspectos que se debe mejorar la mayoría de la población concuerda que debe ponerse mucha atención a la seguridad ciudadana, así como también a finalizar el proyecto de alcantarillado, ambos puntos suman un 50%; en segundo plano tenemos que se debe promocionar el ecoturismo, mejorar las carreteras y no descuidar la educación.

9. ¿Qué proyectos considera que la Alcaldía debe ejecutar para contribuir con el desarrollo del municipio?

Gráfico N° 9
Proyectos que la Alcaldía debe ejecutar para contribuir al desarrollo



Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Análisis de la Información

Al consultarle a los habitantes referente qué proyectos considera que la Alcaldía debe ejecutar para contribuir con el desarrollo del municipio, se pronunciaron en varios aspectos, pero en los que más se hizo énfasis fue en: combatir el analfabetismo, finalizar el pavimentado de las calles, la construcción de una estación de bomberos, denotando un compromiso con la comunidad

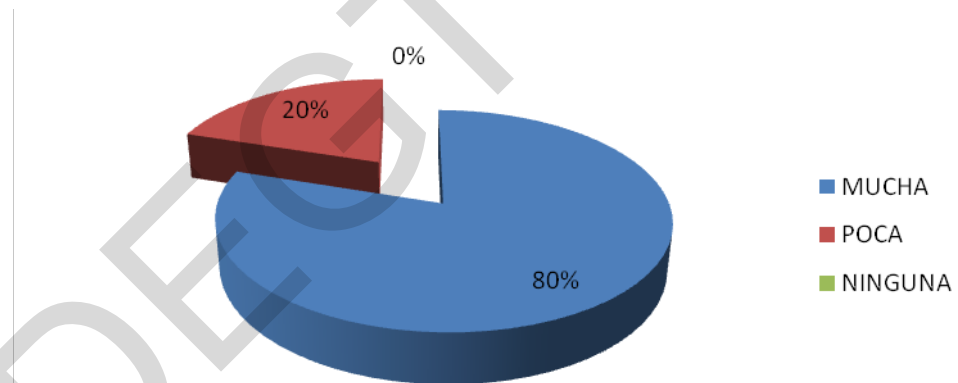
10. ¿Qué importancia asigna usted al pago de impuestos?

Cuadro N° 11
Importancia en el pago de impuestos

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mucha | 80.0 | 80.0 | 80.0 |
| | Poca | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Ninguna | 00.0 | 00.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 10
Importancia en el pago de impuestos



Análisis de la Información

Existe un gran compromiso de la población hacia el desarrollo del municipio para lo cual gran parte de la misma siendo esta el 80% da mucha importancia al pago de los impuestos municipales, el 20% manifiesta poco interés y el 0% no tiene ningún interés de pago. Con el desarrollo mostrado hasta el momento servirá para incentivar a los que manifiestan poco interés para hacer efectivo el pago de sus impuestos.

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

Cuadro N° 12

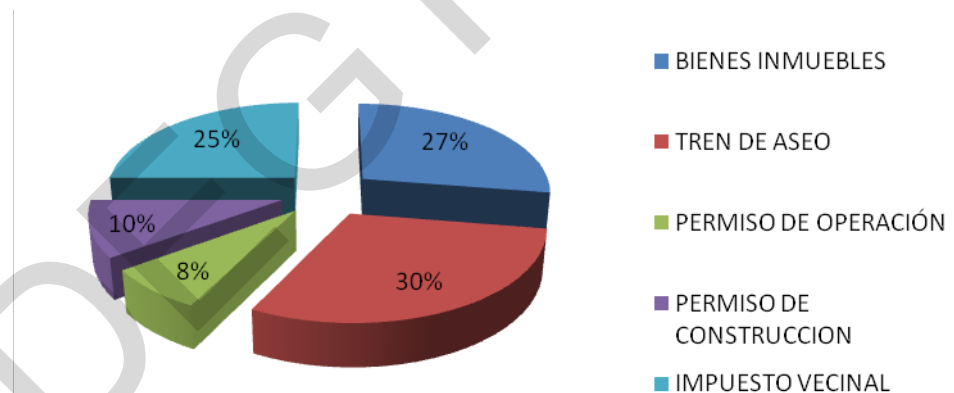
Impuestos y servicios que pagan en la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bienes inmuebles | 27.5 | 27.5 | 27.5 |
| | Impuesto vecinal | 25.0 | 25.0 | 52.5 |
| | Permiso de construcción | 10.0 | 10.0 | 62.5 |
| | Permiso de operación | 7.5 | 7.5 | 70.0 |
| | Tren de aseo | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 11

Impuestos y servicios que pagan en la Alcaldía



Análisis de la Información

Además de darle importancia al pago de impuestos se denota una gran voluntad de la población ya que el 82% hace efectivo el pago de los bienes inmuebles, impuesto vecinal y tren de aseo, que son los rubros más importantes y que involucra a toda la población, el 10% paga permisos de construcción, el 8 % paga permisos de operación, como se ve hay un compromiso con el desarrollo de la comunidad.

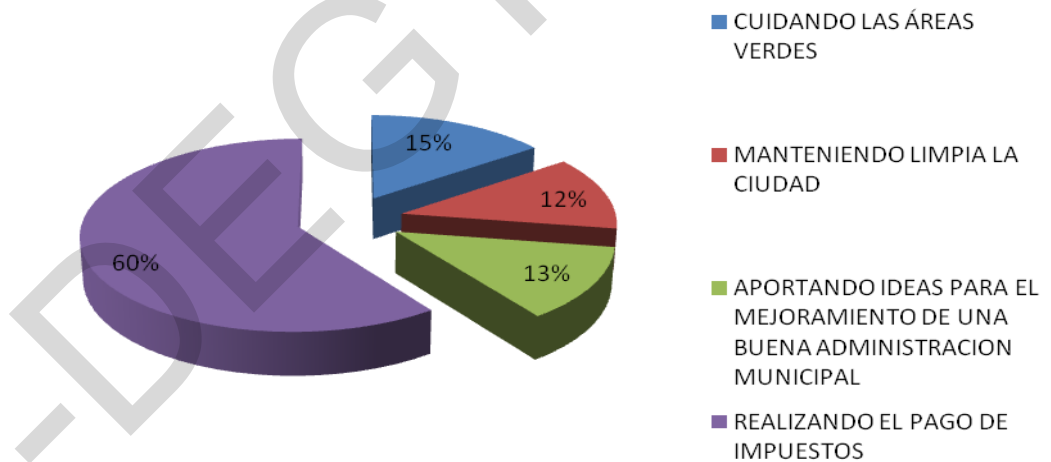
12. ¿Cuál es su contribución para que la Alcaldía realice una mejor labor?

Cuadro N° 13
Contribución de la población en la labor de la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Aportando ideas | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | Cuidando las áreas verdes | 15.0 | 15.0 | 27.5 |
| | Manteniendo limpia la ciudad | 12.5 | 12.5 | 40.0 |
| | Pago de impuestos | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 12
Contribución de la población en la labor de la Alcaldía



Análisis de la Información

La población considera que la mejor forma de apoyar a las autoridades municipales en su gestión, es por razón del pago de sus impuestos, además de contribuir mediante el cuidado de las aéreas verdes, la limpieza de la ciudad y la aportación de ideas.

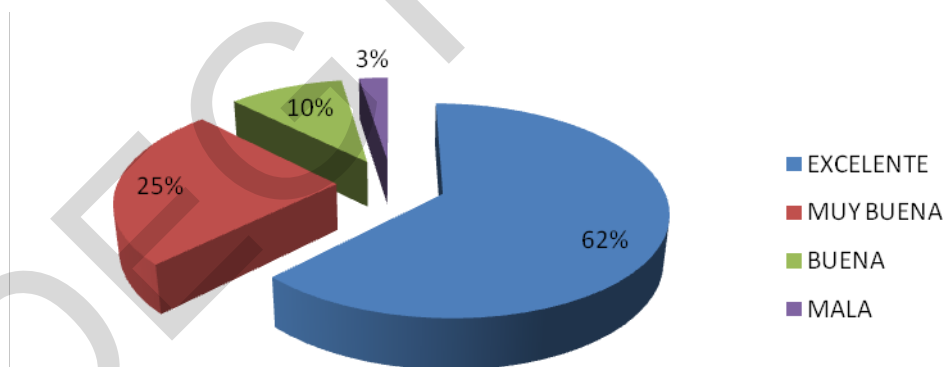
13. ¿En general como califica la actuación de la corporación municipal?

Cuadro N° 14
Actuación de la Corporación Municipal

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Buena | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Excelente | 62.5 | 62.5 | 72.5 |
| | Mala | 2.5 | 2.5 | 75.0 |
| | Muy buena | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Habitantes del Municipio de Cane, La Paz 2011.

Gráfico N° 13
Actuación de la Corporación Municipal



Análisis de la Información

La población encuestada considera que la labor de la Alcaldía tiene una calificación de 62% de excelencia, el 25% de muy buena y el 10% de buena; el resto de la calificación que equivale únicamente al 3% percibe que la labor de la Alcaldía no es de su agrado, en base a ello se considera que está realizando una buena labor.

14. ¿Qué recomendaría usted a la Alcaldía para un mejor desempeño?

Al aplicar la encuesta a los habitantes de Cane los aspectos más importantes que dieron a conocer están los siguientes.

- La agilización de trámites municipales
- La capacitación de sus empleados
- Renovar algún personal
- Buscar asesoría en otros campos de la administración municipal
- Brindar más seguridad ciudadana
- Realizar cabildos abiertos
- Informar sobre la administración
- Transparencia en el manejo de los fondos
- Delegar funciones
- Mejorar condiciones de trabajo de sus empleados
- Que los regidores brinden su apoyo a la gestión del Alcalde

4.2.2. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CANE

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

Cuadro N° 15

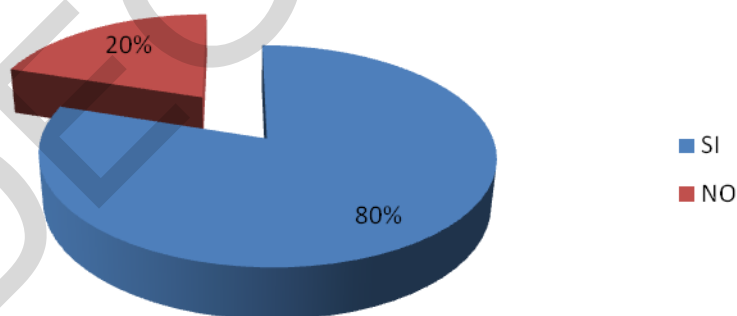
Conocimiento de la Visión y Misión de la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|----|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | Si | 80.0 | 80.0 | 100.0 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 14

Conocimiento de la Visión y Misión de la Alcaldía



Análisis de la Información

De la encuesta aplicada a los empleados de la Corporación Municipal se observa según los datos que el 80% de los empleados dijeron conocer la visión y misión lo que muestra un dato muy positivo para las aspiraciones de la Corporación, sin embargo todos y cada uno de ellos deben conocerlas y compartirlas.

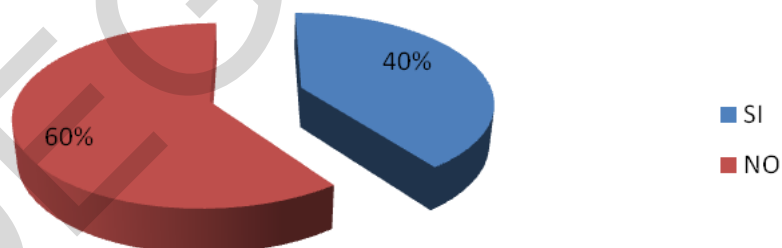
2. ¿Participa usted en la elaboración de los planes operativos y estratégicos de la Municipalidad?

Cuadro N° 16
Participación en la elaboración de los planes operativos y estratégicos

| | | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|--------------|--------------|-------------------|
| Válidos | No | 60.0 | 60.0 |
| | Si | 40.0 | 40.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 15
Participación en la elaboración de los planes operativos y estratégicos



Análisis de la Información

La respuesta a esta pregunta nos arroja el siguiente dato: el 60% de los empleados no participan en la elaboración de los Planes Operativos y Estratégicos de la Municipalidad, y el 40% dijeron que si participan, lo que no produce un espíritu de compromiso para con los proyectos emprendidos.

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

Cuadro N° 17

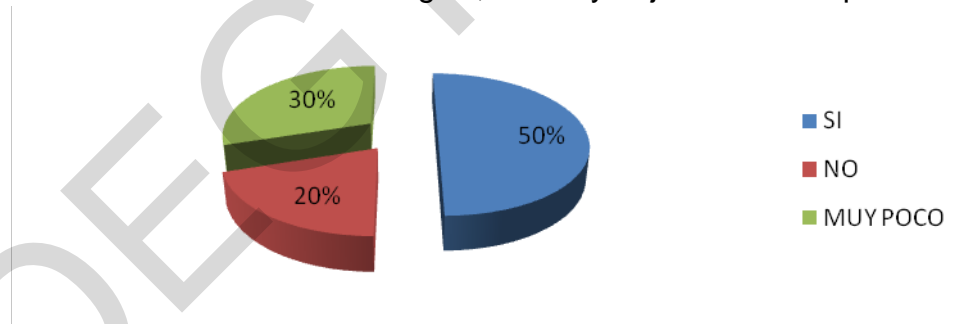
Conocimiento de las estrategias, metas y objetivos municipales

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy poco | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | No | 20.0 | 20.0 | 50.0 |
| | Si | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 16

Conocimiento de las estrategias, metas y objetivos municipales



Análisis de la Información

La encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía nos refleja que al menos el 50% de los empleados manifiestan que conocen las estrategias, metas y objetivos de la alcaldía; pero el 30% dijo que muy poco y un 20% dijeron que no los conocen, observándose una gran debilidad administrativa en este aspecto, ya que la obtención de buenos resultados en una organización depende en gran medida de dar a conocer su estrategias, metas y objetivos.

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

Cuadro N° 18

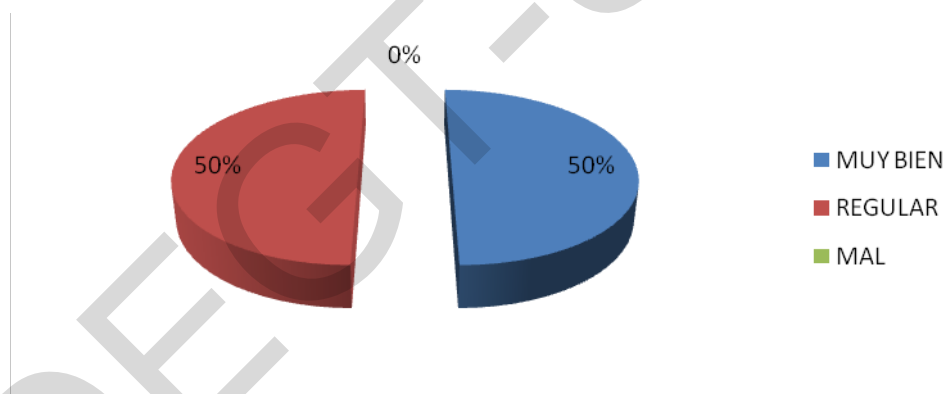
Comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Buena | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Regular | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 17

Comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía



Análisis de la Información

La opinión es compartida, la información obtenida nos indica que el 50% de los empleados opina que la comunicación interna es muy buena; pero el otro 50% dijeron que la comunicación es regular, esto deja de manifiesto que la comunicación interna no es como debería ser ya que entorpece la administración y debe manejarse mejor, con más fluidez.

Es importante considerar una mejora en la comunicación ya que esto afecta al clima organizacional.

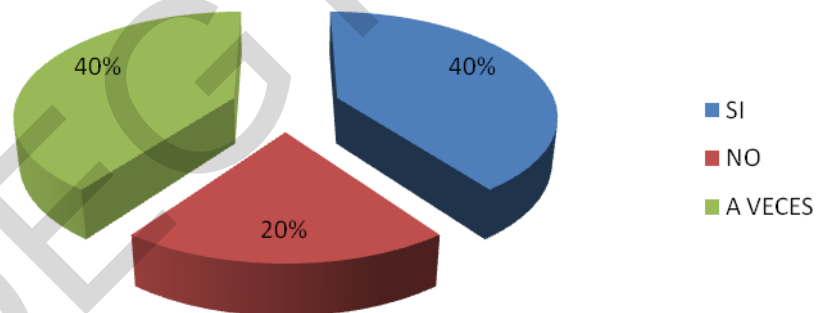
5. ¿Se respeta el orden jerárquico entre los empleados de la Alcaldía?

Cuadro N° 19
Respeto al orden jerárquico entre los empleados

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | No | 20.0 | 20.0 | 60.0 |
| | Si | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 18
Respeto al orden jerárquico entre los empleados



Análisis de la Información

La opinión de los empleados está bien dividida ya que el 40% opina que sí se respeta el orden jerárquico, el otro 40% dicen que se respeta a veces, y un 20% dice que no se respeta. Se debe poner mucha atención a este factor para no crear desconcierto en los empleados de la Corporación porque para el correcto funcionamiento de una institución tiene que estar establecida la jerarquía y existir respeto hacia la misma, deben estar claramente establecidas las posiciones y sus respectivas funciones, esto denota además una falla de liderazgo.

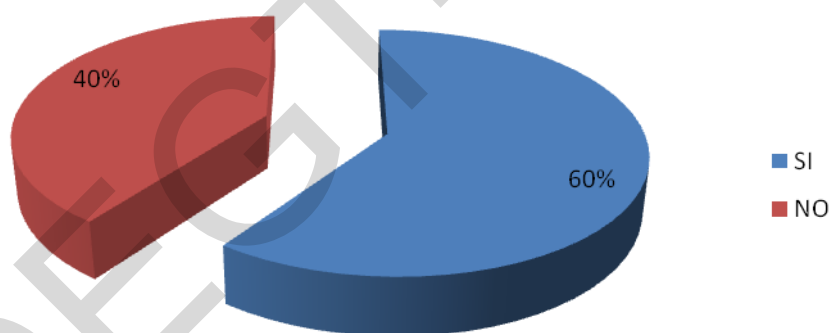
6. ¿Recibe órdenes de un solo Jefe?

Cuadro N° 20
Recibe órdenes de un solo Jefe

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | Si | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 19
Recibe órdenes de un solo Jefe



Análisis de la Información

Al consultarle a los empleados referente a la impartición de ordenes por parte de los jefes, el 60% opino que si existe unidad de mando al recibir órdenes de un solo jefe; pero el 40% manifiesta que no existe ya que recibe órdenes de más de un jefe lo que entorpece las actividades, este 40% es muy amplio en una organización y en relación a esta pregunta con la anterior nos indica que si no hay respeto en el orden jerárquico se impartirán ordenes de todos los jefes a todos los empleados lo que puede crear un desorden administrativo y de autoridad, además de ineficiencia y del logro de objetivos.

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

Cuadro N° 21

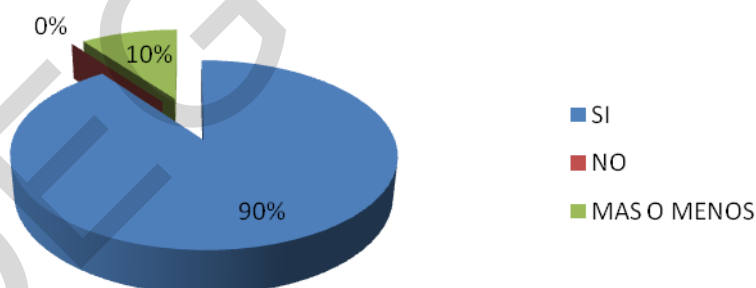
Aceptación de la población de la labor de la Municipalidad

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mas o Menos | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | SI | 90.0 | 90.0 | 100.0 |
| | No | 00.0 | 100.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 20

Aceptación de la población de la labor de la Municipalidad



Análisis de la Información

Al consultarles referente a si las autoridades de la Corporación tienen la aceptación de la población en la gestión que realizan, la respuesta fue muy contundente ya que un 90% dijeron que si y únicamente un 10% dijeron que más o menos, ello denota que existe liderazgo en las autoridades de la Corporación lo que les ha valido la confianza que los habitantes han depositada en ellos. Hay liderazgo frente a la población y deficiencia de liderazgo en la Corporación.

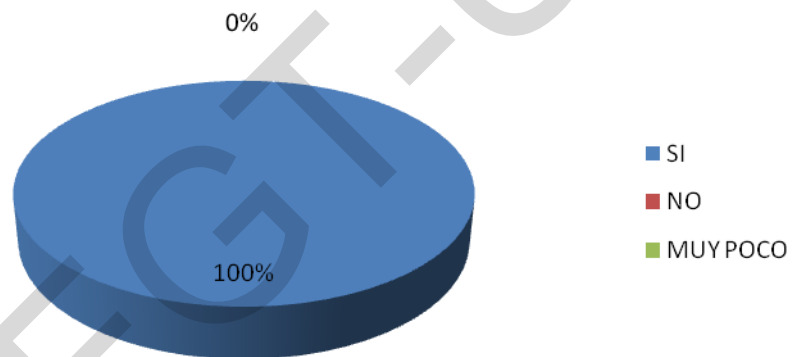
8. ¿Está usted motivado y deseoso de laborar en la Alcaldía?

Cuadro N° 22
Motivación laboral

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 21
Motivación laboral



Análisis de la Información

El 100% se manifiesta que está motivado laborando para la Alcaldía, es interesante este dato ya que a pesar de los problemas de comunicación que pudieran existir las personas se sienten comprometidas con la población y deseosas de brindar un buen servicio a la comunidad, también debemos tomar en cuenta que las oportunidades de empleo en el ámbito privado son escasas y hay que aprovechar las oportunidades que se tienen.

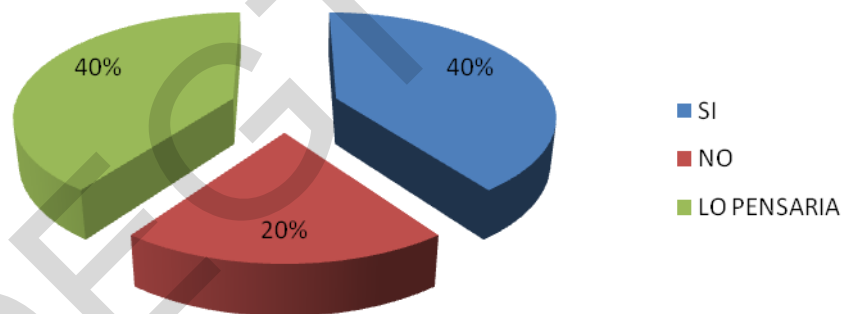
9. ¿Si se le ofreciera otro trabajo con igual salario y mejor ambiente, se iría?

Cuadro N° 23
Mejor oferta laboral

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Lo pensaría | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | No | 40.0 | 40.0 | 60.0 |
| | Si | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 22
Mejor oferta laboral



Análisis de la Información

A la consulta realizada referente a si se le ofreciera otro trabajo con igual salario y mejor ambiente se iría, el 40% del personal expresó que lo pensarían, el otro 40 % dijo que si se irían y únicamente el 20% dijeron que no se irían.

Aquí no hay motivación en el personal ya que prácticamente el 80% no está satisfecho lo que denota que hay problemas de liderazgo y problemas administrativos, por lo tanto hay que hacer las correcciones necesarias en lo interno de la corporación.

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

Cuadro N° 24

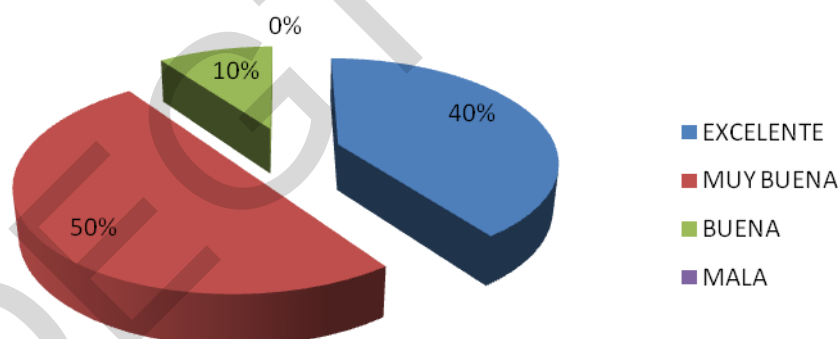
Coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Buena | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Excelente | 40.0 | 40.0 | 50.0 |
| | Muy buena | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 23

Coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía



Análisis de la Información

A la consulta realizada la opinión de los empleados es que la coordinación del trabajo goza del 40% de excelencia, el 50% de muy buena y un 10% nos dice que es buena. Esto nos indica que a pesar de existir algunos problemas de comunicación entre los diferentes departamentos de la Corporación Municipal la coordinación de trabajo se realiza de manera satisfactoria y se cumple con los objetivos propuestos.

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

Cuadro N° 25

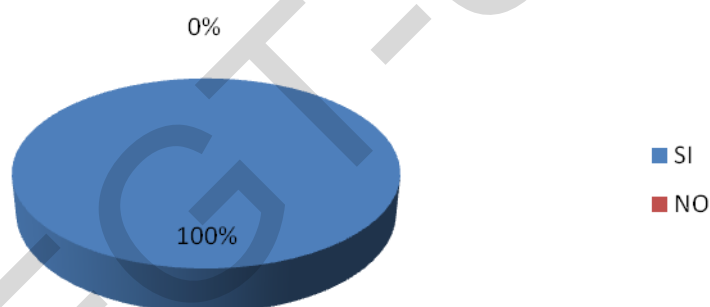
Logro de los objetivos propuestos

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 24

Logro de los objetivos propuestos



Análisis de la Información

La grafica nos muestra una opinión unánime del personal ya que el 100% de los empleados encuestados dicen que si se alcanzan los objetivos propuestos, este es un indicador muy satisfactorio ya que esto demuestra que la mayoría de los empleados tienen conocimiento del cumplimiento de dichos objetivos.

Pero a la vez se observa que el logro no es mucho del equipo sino es mucho por el esfuerzo del Alcalde; si la organización entera funciona como un solo cuerpo los resultados serán mejores.

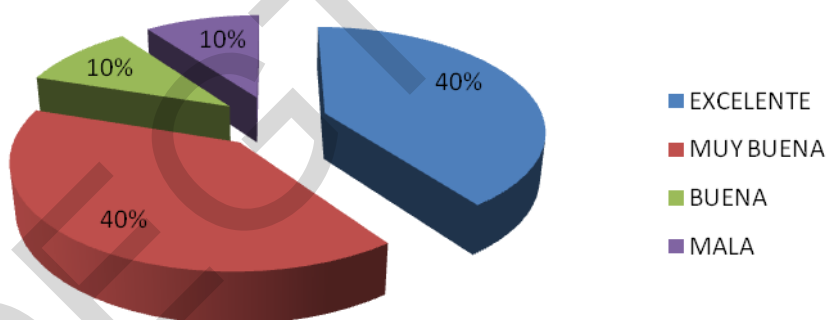
12. ¿En general como califica la actuación de la corporación municipal?

Cuadro N° 26
Actuación de la Alcaldía

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Buena | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Excelente | 40.0 | 40.0 | 50.0 |
| | Mala | 10.0 | 10.0 | 60.0 |
| | Muy buena | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

Gráfico N° 25
Actuación de la Alcaldía



Análisis de la Información

Al consultar a los empleados sobre la opinión que ellos dan a la actuación de la alcaldía municipal, el 40% opinan que su actuación es excelente, el otro 40% dan una valoración de muy buena, y un 10% dan una calificación de buena; el restante 10% si su opinión no es favorable al afirmar que la actuación de la alcaldía es mala. Estas respuestas nos manifiestan que la alcaldía actúa muy bien, sin embargo debe mejorar en el proceso administrativo, ya que ese 20% que suman la buena y mala actuación nos indica que hay procedimientos que se deben mejorar.

4.2.3. Análisis General

Un aspecto primordial de mencionar es que los empleados de la Alcaldía a pesar de conocer la misión y visión de la corporación en un 80%, solo el 40% se sienten comprometidos y participan en la elaboración de los mismos, lo que denota un desaprovechamiento de las potencialidades de su personal en un 60%; superar este porcentaje permitiría alcanzar un mayor compromiso, coordinación de acciones, comunicación interna y alcance de los logros de la corporación, y más aun un mayor porcentaje de cumplimiento de los objetivos que se plantean al inicio de una labor municipal.

4.2.4. Encuesta a Empleados Sobre la Escala de Motivaciones de Maslow.

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente".

Abraham Maslow publicó una teoría sobre las motivaciones humanas, en el cual sostiene que las necesidades son el motor de las acciones del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, una necesidad básica y cuatro de crecimiento que le son inherentes.

a) Básicas:

- 1) Fisiológicas: Son aquellas que surgen de la naturaleza física como la necesidad de alimento, sed, de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

- 2) De seguridad: Se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio, defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- 3) Sociales: afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- 4) De estima: factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones; así como factores externos como la posición, reconocimiento y atención.
- 5) Autorrealización: impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, que incluye crecimiento, desarrollo potencial propio y la autorrealización.

La encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cane, nos dio la siguiente información;

Cuadro N° 27
Escala Necesidades de Abraham Maslow

| Nº | NECESIDADES | PUNTUACIÓN |
|-----------|--------------------|-------------------|
| 1 | Fisiológicas | 5 |
| 2 | Seguridad | 25 |
| 3 | Afiliación | 10 |
| 4 | Estimación | 50 |
| 5 | Autorrealización | 10 |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

De la información obtenida en las encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Municipal, obtuvimos un valor numérico para cada necesidad, la cual a su vez sirvió para identificar dicha necesidad, en la cual se le concedió la menor y mayor calificación; ya que en la encuesta se le asignaba un menor valor a la necesidad de mayor importancia y contrario a la misma se le asignó un mayor valor a la necesidad de menor importancia.

De ello podemos interpretar que todas las necesidades están presentes pero las de seguridad y estimación fueron las más identificadas por los encuestados y que lo que más requieren los empleados es ser estimados y reconocidos por sus labores desarrolladas.

El análisis de esta información y tomando en consideración los demás instrumentos aplicados, nos revela que a los empleados no les interesa mucho tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones de la Corporación, así como de realizar trabajos creativos, lo que desfavorece en gran medida la proyección estratégica y planificación de la Corporación; mas no así el desarrollo de los procesos establecidos, ya que se llevan a cabo en cumplimiento de las necesidades de la población y tienen facilidad para trabajo en equipo con una buena dirección. Se sienten cómodos con la labor que desempeñan y tienen poca visión de desarrollo personal.

4.2.5. Encuesta a Empleados Sobre Factores “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor.

El llamado modelo de los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.³²

Cuadro N° 28
Modelo de los Recursos Humanos supuestos

| SUPUESTOS | | |
|---|---|---|
| Modelo Tradicional | Modelo de las Relaciones Humanas | Modelo de los Recursos Humanos |
| El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas. | Las personas se quieren sentir útiles e importantes. | El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer |
| Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo. | Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos. | La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes. |
| Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas. | Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen. | |

Fuente: Teorías de la motivación, Gary Desler 1979.

³² Teorías de la motivación, Gary Desler 1979

Cuadro N° 29

Modelo de los Recursos Humanos Expectativas

| EXPECTATIVAS | | |
|---|--|--|
| Modelo Tradicional | Modelo de las Relaciones Humanas | Modelo de los Recursos Humanos |
| Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo. | Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfecerá sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes. | La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones. |
| Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas. | La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente" | La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos. |

Fuente: Teorías de la motivación, Gary Desler 1979.

Cuadro N° 30

Diferencias Entre las Teorías X y Y

| Teoría X | Teoría Y |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las personas son perezosas e indolentes • Las personas rehúyen al trabajo. • Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. • Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. • Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. • El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. • Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. • Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse. • Las personas son creativas y competentes. |

Fuente: Teorías de la motivación, Gary Desler 1979.

La teoría "X" refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La teoría "Y" desarrolla un estilo de administración más abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Cuadro N° 31
Resultado de Encuesta “Mis Suposiciones”

| EMPLEADO | X | Y |
|----------|----|----|
| 1 | 52 | 48 |
| 2 | 60 | 40 |
| 3 | 48 | 52 |
| 4 | 47 | 53 |
| 5 | 60 | 40 |
| 6 | 68 | 32 |
| 7 | 51 | 49 |
| 8 | 42 | 58 |
| 9 | 61 | 39 |
| 10 | 50 | 50 |

Fuente: Empleados de la Municipalidad del Municipio de Cane, La Paz. 2011.

En base a todo lo anteriormente expuesto y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta “Mis Suposiciones” aplicada a los empleados de la Corporación Municipal del Municipio de Cane, nos refleja una alta concentración de respuestas en la teoría “X”, lo cual concuerda con las respuestas brindadas en la encuesta de “Motivaciones”; en mis suposiciones la percepción de los empleados es que necesitan ser supervisados en su labor desarrollada, denotando que si las tareas a ellos encomendadas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas; ello nos indica

que prefieren no asumir responsabilidades y optan a ser dirigidos por lo tanto es obvio que el personal necesita más formación en Administración y Recursos Humanos.

4.2.6. Análisis FODA de la situación actual del Municipio de Cane, La Paz.

Se realizó un taller con una duración de ocho horas, en la cual se encontraban representantes de la Alcaldía, las fuerzas vivas y organizaciones existentes de la comunidad; convocados para realizar un análisis FODA del Municipio en todo su territorio. Se contó con la presencia de representantes de Patronatos, Alcaldes Auxiliares, Secretarios de Juntas de Agua, Juez de Policía, Policía Nacional, Directores de Centros de Estudio y pobladores de la comunidad.

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) realizado constituye una herramienta para la evaluación de la Alcaldía para elaborar los planes y para replantear la filosofía municipal.

A partir del análisis FODA debemos poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede fortalecer más cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede resolver cada debilidad?
- ¿Cómo se puede contrarrestar cada amenaza?

Dicha evaluación permite crear una relación estrecha entre cada una de estos factores estratégicos.

El listado de las personas participantes en la elaboración del trabajo es detallado a continuación:

Cuadro N° 32

Representantes de las diferentes entes y organismos de la Comunidad

| N° | Nombre | Cargo |
|-----------|-----------------------------|--|
| 1 | José Arturo Henríquez | Secretario Aldea la Cañada |
| 2 | José Aníbal Vargas Moran | Pte. Patronato Aldea la Cañada |
| 3 | Luis Alonso Martínez | Presidente patronato |
| 4 | Fernando Suazo G | CCT |
| 5 | Ángel Suazo Toros | CCT |
| 6 | Francisco Bustillo Gonzales | Regidor |
| 7 | Aldo Pamilo Tronconi Laínez | Director I.T.R.P.P |
| 8 | Fausto Mejía Chavarría | Director Escuela |
| 9 | Libia Yaneth Argueta | Regidora |
| 10 | Yenis Siomara Chávez | CCT |
| 11 | Francisca Santos | Presidenta Patronato Aldea |
| 12 | Marcos Hernández | Transparencia |
| 13 | Ruth Belinda | Secretaria |
| 14 | Brenda Rivera | Bibliotecaria |
| 15 | Ricardo Cáceres | Vicepresidente Patronato Las Calabazas |
| 16 | Lorin Orellana | Secretario Municipal |

| | | |
|----|-------------------------------|-----------------------|
| 17 | María Lorenza Villatoro Izcoa | Comisionada Municipal |
| 18 | Florentino Meza | Policía Nacional |
| 19 | Sonia Lety Rivera | R.N.P. |
| 20 | Rafael Lizardo | Vice Alcalde |
| 21 | Regina O`Brian | Cuerpo de Paz |
| 22 | Erika Vanessa Vásquez | |
| 23 | Yamiska Hde Gudss | Dr. Centro de Salud |

La reunión dio inicio con la participación y dirección del Asesor de la Tesis Dr. Wilfredo Irías, girando las instrucciones respectivas, especificando la dinámica a seguir y el propósito de la misma.

4.2.6.1. Resultados obtenidos del Análisis FODA

El análisis estratégico se realizó con la participación del personal de la Alcaldía del municipio y fuerzas vivas, con el propósito de conocer sus propuestas y orientar las actuaciones gubernamentales. El análisis permitió definir estrategias y acciones dirigidas al logro de la imagen objetivo, la cual también fue construida y validada con los actores antes señalados.

Cuadro N° 33 Matriz FODA realizada en la Comunidad de Cane, La Paz

| MATRIZ AODF | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| | 1. Tierras aptas para el cultivo con sistemas de irrigación apropiados (Goteo, Aspersión). 2. Alto índice de emprendimiento y formación de micro empresas. 3. Cuenta con instituciones educativas de nivel primario-medio y técnico. 4. Acceso a comunicaciones e internet. 5. Vías de comunicación y acceso pavimentados (cercaña al canal seco). 6. Buena gestión y desempeño de la corporación municipal con alto índice de compromiso. 7. Posee la mayoría de los Servicios básicos comunitarios. 8. Se cuenta con potencial turístico en el municipio. 9. Recursos hídricos distribuidos a lo largo y ancho del municipio. 10. Se cuenta con infraestructura básica de salud. | 1. Bajo sentido en pertenecía de los recursos naturales. 2. No existencia de un mercado municipal. 3. Emigración por la falta de empleo. 4. Poca participación ciudadana. 5. Sociedad civil no organizada. 6. Dependencia de los pueblos más desarrollados. 7. Falta de infraestructura básica para el apoyo turístico. 8. Limitaciones de recursos presupuestarios. 9. Carencias de organismos municipales para el apoyo de la conservación ambiental. 10. Deficiencia de mecanismos de acción para gestionar los proyectos ante organismos regionales y nacionales |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| 1. Interés de programas en apoyar proyectos y empresas con potencial crecimiento. 2. Asistencia por organismos no gubernamentales en operaciones conjuntas y apoyo a la comunidad. 3. Apertura de apoyo a atractivos turísticos. 4. Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos regionales. (estrategia creación de un plan estructural y propuesta de desarrollo). 5. Proyectos de intercambio comercial con comunidades aledañas. 6. Convenios de comercio internacionales (TLC) | F1, F2, 01, 04, O6 F2, F4, 04 F1, F5, 01, 05 F8, 03 F9, O2 F10, 04 | D2, 01 D3, 03, 01, 02 D4, 02 D5, 01 D6, 02 D7, 03, 04 D8, D2, D4 D9, 02 D10, 01, 02 |
| AMENAZAS | FA | DA |
| 1. Disminución de inversión extranjera. 2. Indiferencia de algunas secretarías de estado con el municipio (Salud, Educación, Seguridad). 3. Agricultura migratoria. 4. Competencia en la comercialización de productos agrícolas. 5. Crisis Económica mundial | F1, A3 F1, A4 F10, A2 F1, A5 | D2, A3, A4 D3, A1 D7, A1 D8, A1 D10, A4 |

Fuente: Representantes de las diferentes entes y organismos de la Comunidad

La matriz (AODF) es un instrumento de ajuste importante que nos ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves, es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF (FODA) y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

FO: usar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades.

DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

FA: usar las fuerzas para evitar las amenazas.

DA: reducir las debilidades y contrarrestar las amenazas.

4.2.6.2. Estrategias de Aplicación

A continuación presentamos el cruce de variables realizadas en la matriz AODF, las estrategias consideradas fundamentales para el desarrollo del sector del Municipio de Cane, Departamento de La Paz, en el cual describe la importancia en áreas donde hay que hacer más énfasis.

4.2.6.3. Matrices de Diagnóstico Interno y Externo EFI-EFE

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el

hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Cuadro N° 34 Matriz de evaluación de factores internos EFI

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Total ponderado |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| Fuerzas | | | |
| 1. Tierras aptas para el cultivo con sistemas de irrigación apropiados (Goteo, Aspersión). | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 2. Alto índice de emprendimiento y formación de micro empresas. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 3. Cuenta con instituciones educativas de nivel primario-medio y técnico | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 4. Acceso a comunicaciones e internet | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 5. Vías de comunicación y acceso pavimentados (cercanía al canal seco). | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 6. Buena gestión y desempeño de la corporación municipal con alto índice de compromiso. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 7. Posee la mayoría de los Servicios básicos comunitarios. | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 8. Se cuenta con potencial turístico en el municipio. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 9. Recursos hídricos distribuidos a lo largo y ancho del municipio. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 10. Se cuenta con infraestructura básica de salud. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Debilidades | | | |
| 1. Bajo sentido en pertenencia de los recursos naturales. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 2. No existencia de un mercado municipal. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3. Emigración por la falta de empleo. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 4. Poca participación ciudadana. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 5. Sociedad civil no organizada. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 6. Dependencia de los pueblos más desarrollados. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7. Falta de infraestructura básica para el apoyo turístico. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 8. Limitaciones de recursos presupuestarios. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 9. Carencias de organismos municipales para el apoyo de la conservación ambiental. | 0.01 | 2 | 0.02 |
| 10. Deficiencia de mecanismos atracción los proyectos ante organismos regionales y nacionales | 0.04 | 2 | 0.08 |
| TOTAL | 1 | | 3.36 |

Observamos que realizando la valoración de factores internos del Municipio de Cane, donde evaluamos los puntos más relevantes, obtenemos un resultado favorable de sus factores internos con 3.36, lo que nos muestra que está en un rango óptimo, considerando que un rango promedio aceptable 2.50 del total ponderado.

Cuadro N° 35 Matriz de evaluación de factores externos EFE

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Total ponderado |
|---|----------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Interés de programas en apoyar proyectos y empresas con potencial crecimiento.(EP) | 0.18 | 3 | 0.54 |
| 2. Apertura de apoyo a atractivos turísticos. | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 3. Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos regionales | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4. Proyectos de intercambio comercial con comunidades aledañas. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 5. Convenios de comercio internacionales (TLC) | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| 1. Disminución de inversión extranjera | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 2. Indiferencia de algunas secretarías de estado con el municipio (Salud, Educación, Seguridad). | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3. Agricultura migratoria. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4. Competencia en la comercialización de productos agrícolas. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5. Crisis Económica mundial | 0.08 | 3 | 0.24 |
| TOTAL | 1 | | 2.02 |

Observamos que realizando la evaluación de factores Externos del municipio de Cane, obtenemos un resultado favorable de sus factores externos con 2.02, lo que nos muestra que está en un rango por debajo de la media que es de 2.50. A pesar de estar por debajo de la media no se considera como un ponderado deficiente, en la que si debe mejorar el aprovechamiento e implementación de nuevas estrategias.

4.3. VERIFICACIÓN EMPÍRICA DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo con la investigación realizada y los datos obtenidos en la misma, la Hipótesis del Estudio y las Hipótesis Operacionales se cumplen, en vista de que en la Alcaldía de Cane existen deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, lo que provoca que algunos trámites que se realizan sean un poco lentos y que los habitantes consideren que no hay suficiente información acerca de los mismos; asimismo existe una debilidad manifiesta ya que los empleados consideran que no participan en la elaboración tanto de los Planes Estratégicos como Operativos.

- a. **Hipótesis Operacional Nº 1.** “Con la correcta aplicación del proceso administrativo mas los conceptos de calidad total se logrará el desarrollo de todo el territorio municipal”

El éxito de toda organización radica en la buena aplicación de los procesos de trabajo, los datos registrados en las encuestas aplicadas nos indican que existen deficiencias de carácter administrativo en la Alcaldía del Municipio de Cane, lo que ocasiona que los procesos que se llevan a cabo sean lentos lo que obstaculiza el buen desempeño municipal; es opinión de algunos pobladores que no se les brinda la atención debida a los tramites que se solicitan.

Por otra parte también existen deficiencias en la unidad de mando ya que muchos empleados de la alcaldía reciben órdenes de varios jefes con lo cual no se respeta la jerarquía lo que acarrea problemas de coordinación entre las diferentes aéreas con lo cual se impide la correcta aplicación del proceso administrativo; por lo tanto la Hipótesis de que con la correcta aplicación del proceso administrativo mas los conceptos de calidad total se logrará el

desarrollo de todo el territorio municipal es cierta ya que el éxito de toda organización depende de la correcta aplicación de estos procesos

- b. **Hipótesis Operacional N° 2.** “El desarrollo de la capacidad gerencial constituye el elemento básico para la buena administración del municipio”.

El progreso de un municipio se basa en la capacidad gerencial de sus autoridades municipales por lo tanto, la Corporación Municipal como máxima autoridad del término Municipal es la rectora de los planes de desarrollo para el municipio; debiendo elaborar y ejecutar planes de capacitación; de conocimientos, habilidades y destrezas a su personal para la gestión empresarial debiendo tener para ello claridad en la consecución de sus metas y objetivos; por lo tanto gestionar para alcanzar la capacidad gerencial y de esta forma lograr el desarrollo y progreso del municipio es indispensable, por lo tanto la hipótesis se cumple.

- c. **Hipótesis Operacional N° 3.** “El municipio de Cane cuenta con los recursos necesarios para lograr el desarrollo y la autosuficiencia”.

El municipio de Cane presenta un desarrollo muy acentuado en todos los aspectos, su economía incluyendo sus aldeas y caseríos se basa principalmente en la agricultura y la ganadería es un municipio rico en recursos naturales que no han sido aprovechados en su totalidad por lo tanto es necesario realizar una explotación productiva y competitiva mejorando el uso de las tierras. Otro factor relevante a mencionar es el Talento Humano ya que es un Municipio con un bajo índice de analfabetismo y personas emprendedoras y generadoras de cambios, con gran cantidad de profesionales en todas las áreas. Sumado a todo lo anterior hay que desarrollar la oferta turística y llevar a cabo las obras de infraestructura necesarios ya que se cuenta con los atractivos necesarios para convertirse

en un polo de desarrollo turístico. El desarrollo integral y progresivo del municipio de Cane es factible fundamentado en el aprovechamiento de todos sus recursos materiales y su talento Humano, por lo tanto la Hipótesis se cumple.

4.4. PRONÓSTICO (GENERACIÓN DE ESCENARIOS)

4.4.1. ¿Qué sucedería en el municipio, si continúa la situación actual?

La Corporación del Municipio de Cane es muy dinámica y en los últimos años especialmente en la última década, ha demostrado una preocupación constante y un deseo de convertir el Municipio en uno de los más adelantados de país, si la Alcaldía Municipal de Cane continua operando como lo está haciendo hasta el momento, podemos considerar que la tendencia es hacia el desarrollo integral pero lento, asimismo la migración de la población hacia otras ciudades o al extranjero se continuará produciendo en busca de empleo, ya que se está convirtiendo en un municipio, hogar en donde se trabaja en otras ciudades y se vive en el Municipio; contrario a lo anterior se continuará produciendo una migración lo que provocará al aumento de la delincuencia común y el crimen organizado el cual aprovecha las debilidades existentes para su crecimiento.

4.4.2. De aplicar la propuesta de desarrollo planteada ¿Qué se puede esperar para el municipio?

Sumado a la gran proyección, dinamismo implementado y al avance demostrado por la Comunidad de Cane, con la implementación de nuestra propuesta nos responderíamos a las siguientes interrogantes que hoy en día tienen: ¿Cuánto mejoraría el servicio a los caneños si la administración municipal se ocupara de motivar a su gente para tomar como propios; la misión, visión, y objetivos; con ello se reforzará el sentido de pertenencia

hacia la administración pública, del personal que labora en la Corporación, para ofrecer información veraz, oportuna y útil a la comunidad que necesariamente requiere un servicio? Se espera realizar una administración transparente y ágil, con participación ciudadana en la solución de los problemas comunales.

Con ello se incrementaría el empleo, el turismo, se tendría un mejor aprovechamiento de los recursos, bienestar social, habrá un incremento en la capacidad productiva y del comercio así como un amplio desarrollo cultural.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- a. De acuerdo a los análisis efectuados con la información obtenida de las encuestas y según las formas de entender y aplicar el proceso administrativo en el Municipio de Cane, observamos una composición de mecanismos propios de un modelo administrativo centralizado, lo cual muestra deficiencias en su aplicación.
- b. Debe mejorar en la aplicación del proceso administrativo superando la falta de comunicación, la jerarquización, el control y con ello el municipio puede remontar con relativa facilidad las debilidades que presenta.
- c. Al interior de la Administración Municipal se presentan problemas de comunicación respecto a la jerarquía interna lo que obstaculiza la labor municipal.
- d. Los habitantes del termino municipal prestan gran importancia al pago de los impuestos municipales, lo cual demuestra un gran compromiso con el desarrollo municipal.
- e. El Municipio de Cane cuenta con los recursos básicos y el talento humano para llevar a cabo un alto grado de desarrollo municipal.

5.2. RECOMENDACIONES

- a. La corporación deberá Impulsar políticas públicas que persigan el desarrollo integral del Municipio, a la búsqueda de un mayor bienestar social, una mayor calidad de vida y una organización territorial equilibrada y perdurable, para éllo debe:
 - 1) Ampliar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa.
 - 2) Mejorar la gestión de los recursos humanos y su capacitación.
 - 3) Ampliar la transparencia de la administración y su accesibilidad.
 - 4) Mejorar su capacidad de comunicación para ofertar servicios personalizados.
 - 5) Ampliar la cobertura y calidad de los servicios prestados.
- b. El presente trabajo contiene una serie de propuestas, las cuales pueden ser retomadas en otro trabajo de esta naturaleza y que sirvan como apoyo a la gestión del Municipio de Cane.
- c. A partir de esta propuesta se espera que las autoridades municipales actuales y futuras del Municipio de Cane, asuman como una cultura las herramientas del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control, así como los conceptos de calidad.
- d. Las autoridades municipales deben darle seguimiento a las propuestas de planeación estratégica existentes en el Plan de Desarrollo Municipal y este documento con el propósito de evaluar y replantear algunos objetivos que tengan vigencia en un determinado plazo.
- e. La Administración Municipal debe cubrir las expectativas de los ciudadanos, a cuyo objeto el nivel de servicio debe estar basado en la calidad, debe garantizar la universalidad, equidad y sencillez en el acceso a la prestación de los servicios, y debe conocer las demandas con precisión de las necesidades ciudadanas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL MUNICIPIO DE CANE, LA PAZ

6.1. INTRODUCCIÓN

Una sociedad sin visión está destinada a ser una sociedad pobre, la buena estructuración es tarea de los gobiernos locales, muchas veces el proceso de estructuración y descentralización se ve obstaculizado por la falta de capacidad institucional de integrantes de los gobiernos locales.

La siguiente es una propuesta basada en el análisis FODA en la visita al Municipio de Cane, desarrollando las matrices AODF y resultados de análisis de las matrices Evaluación de Factores Internos EFI, Evaluación de Factores Externos EFE, conociendo la situación del Municipio e implementando una perspectiva de crecimiento en la que se implementarán estrategias operativas para llevarse a cabo y así poder encaminar al municipio en plazos adecuados en los que podrían verse los resultados.

La propuesta para Desarrollo Municipal del Municipio de Cane, tiene como finalidad corregir y orientar algunos de los problemas integrales, al mismo tiempo preparar al gobierno local para poder gestionar apoyo logístico y financiamiento.

6.1.1. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

Esta etapa se enfoca en los sectores y áreas identificados como relevantes, mediante herramientas de análisis mencionadas anteriormente, en donde orientaremos estrategias puntuales y específicas para solventar áreas utilizando nuestras Fortalezas y Oportunidades contrarrestando las Amenazas reduciendo las Debilidades de manera estratégica.

6.2. FILOSOFÍA DE LA ALCALDÍA DE CANE MUNICIPIO DE LA PAZ

Todo municipio requiere de mantener y promulgar una filosofía municipal para su desarrollo integral la cual comprende: su visión, misión, objetivos y políticas. Estas servirán para orientar su recorrido en la vida institucional.

La visión se define como el camino al cual se dirige la Institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las políticas emprendidas, pero la visión debe ser realizable y a su vez estar traducidas en metas y objetivos para dictar la política municipal a implementar.

6.2.1. VISIÓN

La Municipalidad de Cane alcanzará un alto nivel de desarrollo, será una institución moderna, competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio y referente válida de gestión municipal transparente, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la comunidad. La gestión de la Municipalidad de Cane se sustentará en el ordenamiento legal vigente, estructura orgánica y funcional adecuada, brindando servicios de calidad, trabajo en equipo, protección al medio ambiente, con amplia participación ciudadana, comunicación efectiva, y en el compromiso y capacidad de sus recursos humanos.

6.2.2. MISIÓN

La Alcaldía Municipal de Cane, tiene como fin primordial brindar servicios municipales de calidad, trabajar con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del bienestar y desarrollo humano con la participación ciudadana, haciendo de Cane un municipio competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad.

6.2.3. VALORES

Servicio: Debe prevalecer el don de servir al ciudadano con prontitud y esmero, sin esperar nada a cambio.

Solidaridad: Nos dará sentimiento de pertenencia manteniendo a los ciudadanos de la comunidad con un solo fin, para luchar juntos por un mismo motivo o trabajar unidos para lograr una misma meta.

Dignidad: Ejemplarizar, trabajar sin recibir regalías o favores aprovechándose de su cargo o autoridad.

Trabajo en equipo: Hacer cada quien lo que le corresponde para que el conjunto salga bien con los trabajos o compromisos.

Equidad: Tratar a las personas por igual, sin preferencias políticas etc.

Honestidad: Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Honradez: Actuar con transparencia y rectitud en el manejo de los recursos municipales.

Humildad: No actuar con prepotencia o arrogancia ante el ciudadano recordar que la función principal es servir.

Confianza: En que realizamos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los ciudadanos.

Compromiso: Con la comunidad, al brindarles un servicios de calidad

6.2.4. OBJETIVOS GENERALES

Los Objetivos Generales forman parte muy importante de toda institución, en particular de las alcaldías como parte fundamental de su filosofía Municipal, ya que van de la mano vinculados con la visión institucional, marcando en forma clara el rumbo que la alcaldía debe seguir, por tal motivo se constituyen como una herramienta fundamental para la planeación estratégica.

En el término de 10 años la comunidad de Cane se deberá haber desarrollado integralmente brindando oportunidades de desarrollo para todos sus habitantes y servicios públicos de calidad para lo cual deberá:

- Alcanzar el bienestar social, moral y económico de la población de todo el territorio municipal
- Lograr un sistema de salud eficaz que le permita brindar la atención preventiva y curativa a todos los habitantes del término municipal
- Establecer un sistema educativo completo, promoviendo la educación técnica como polo de desarrollo departamental.
- Establecer un sistema eficaz de protección y seguridad ciudadana
- Como base de la Administración municipal implementar un sistema de calidad total haciendo extensivo este a los sistemas básicos de salud, educación y seguridad
- Establecer un proceso de desarrollo de la cultura incorporando para ello a la juventud y la niñez

Estimular el compromiso en las autoridades de la alcaldía para que los empleados de la misma y habitantes del municipio conozcan la visión y misión.

6.2.5. POLÍTICAS

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión, maneras de hacer las cosas, también todas tienen políticas. Sin embargo rara vez estas políticas están claramente definidas, generalmente no son comunicadas ni entendidas por los integrantes de la corporación y con frecuencia no están orientadas con la visión de la institución, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas pero sin ellas la empresa no controla su futuro, las políticas siguientes se convertirán en un compromiso de la corporación.

- a. El accionar de la Corporación Municipal estará enmarcada en la ley de municipalidades.
- b. El fin primordial de la Corporación Municipal es generar bienestar a su población sin discriminación de género, edad, religión o actividad partidista.
- c. Es responsabilidad de la Corporación desarrollar una cultura organizacional y de servicio, fomentando la práctica de valores.
- d. Es obligación y compromiso de la Corporación Municipal, comunicar a sus habitantes y cumplir con la aplicación de la filosofía (visión, misión, políticas y objetivos generales) establecida para la municipalidad y ejecutar los planes establecidos de corto y largo plazo.
- e. Es compromiso de la Corporación Municipal fomentar la participación ciudadana en la determinación de necesidades e impulso de proyectos de desarrollo para el municipio.

- f. Será responsabilidad de la Corporación Municipal eficientar el sistema de salud pública con énfasis en la prevención.
- g. Es responsabilidad de la Corporación Municipal velar porque el sistema educativo funcione, transformando la dinámica de la educación del municipio, para que el alumno deje de ser sujeto pasivo de recepción de información y se convierta en sujeto activo que interactúa con su entorno.
- h. Tendrá como responsabilidad delinear y ejecutar un Plan de Acción contra la inseguridad, que además de contemplar acciones de contingencia inmediata (dotación de infraestructura y equipo a la Policía, implementación de programas de auxilio ciudadano entre vecinos) ataque al problema en sus orígenes.
- i. Implementación del “Programa de Conciencia Ambiental” en los kínder, escuelas, colegios, y sociedad en general. Elaborar un “Cronograma de Cuidado Ambiental” con una actividad cada mes, otorgar incentivos a los que respeten las normas de protección al medio ambiente.
- j. Es obligación de la Corporación incentivar la diversificación agrícola Implementando medidas de fomento al agro con el objetivo de incrementar la producción de granos de primera necesidad.
- k. La Corporación Municipal tendrá como compromiso permanente la generación de oportunidades brindando apoyo a la pequeña y micro empresa en todo el término municipal.
- l. La Corporación Municipal hará las gestiones ante organismos internacionales para obtener ayudas que beneficien a la población, tales

como: programas de Desarrollo Humano, de protección a la niñez, al adulto mayor, a la madre soltera etc.

UDI-DEGT-UNAH

Cuadro N° 36 Objetivos Metas y Funciones de la Unidad de Desarrollo Municipal

| OBJETIVO | METAS | FUNCIONES | RESPONSABLES | TIEMPO |
|--|--|---|--|-----------------|
| Alcanzar el bienestar social, moral y económico de la población de todo el territorio municipal | Desarrollar un sistema para el aprovechamiento de todas las tierras fértiles en el territorio municipal de manera sostenible | Monitoreo y Evaluación de los planes elaborados en conjunto con entes involucrados, (sociedad civil, inversionistas privados, sector público) | - Corporación Municipal - Unidad de Desarrollo Municipal - Población | Tres (3) años |
| Lograr un sistema de salud eficaz que le permita brindar la atención preventiva y curativa a todos los habitantes del término municipal. | Establecer un sistema de salud fortalecido en sus capacidades de atención con el debido equipamiento y asistencia médica. | Impulsar las acciones y establecer los Planes de Desarrollo Municipal del Sistema de Salud Pública dentro del Municipio. | - Corporación Municipal - Unidad de Desarrollo Municipal - Ministerio de Salud | Tres (3) años |
| Establecer un sistema educativo completo, promoviendo la educación técnica como polo de desarrollo departamental | Fortalecimiento de la educación, mejorando la infraestructura y los medios educativos básicos | Desarrollar acciones que permitan la articulación, participación y consenso con las Asociaciones Municipales, fortaleciendo los procesos de coordinación entre los entes municipales, y comunales para la obtención de apoyo y logro de objetivos. | - Corporación Municipal - Unidad de Desarrollo Municipal - Ministerio de Educación - Centros Educativos | Cuatro (4) años |
| Establecer un sistema eficaz de protección y seguridad ciudadana | Conformación de un consejo de seguridad ciudadana con el fin de prevenir y evitar la proliferación de la delincuencia | Promover la participación de los organismos no gubernamentales, sociedad civil en general, prestadores de servicios, en acciones de concertación y planificación, que permitan llevar a cabo el Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio de Cane. | - Corporación Municipal - Unidad de Desarrollo Municipal - Policía Nacional | Dos (2) años |
| Establecer un proceso de desarrollo de la cultura incorporando para ello a la juventud y la niñez | Integrar la sociedad en una amplia participación desarrollando modelos sociales y culturales desarrollando el turismo local y promoviendo la mentalidad empresarial. | Desarrollar una cultura de servicio, fomentando los valores morales, espirituales y culturales. | - Corporación Municipal - Unidad de Desarrollo Municipal - Centros Educativos | Un (1) año |

6.3. OBJETIVOS PARA CORTO PLAZO HASTA 2 AÑOS

- b. Elaborar en el transcurso de 1 año, estudio sobre aprovechamiento y conservación de los recursos hídricos, superficiales y subterráneos para fines de riego y generación de energía.
- c. Establecer en el transcurso de seis meses, el proyecto de fortalecimiento de las asociaciones comunales que trabajen en manera integral y coordinada por el desarrollo del municipio.
- d. Realizar el estudio y gestión de fortalecimiento educativo con países cooperantes en un transcurso de dos años.
- e. Elaborar en el transcurso de un año y medio, un plan estratégico y poner en marcha la implementación y generación micro empresas que generen empleo, conjuntamente con ONG y asociaciones encargadas a su desarrollo y apoyo como FEHMISSE.³³
- f. En un plazo de un año, elaborar un proyecto de análisis de suelos en el municipio para aprovechamiento de tierras y desarrollo y optimización de cultivos. SAG, cuenta del milenio, 6 meses, busca de mercado incluir en otra.
- g. En un periodo de un año, fortalecer la unidad de medio ambiente de la municipalidad, haciendo un uso racional de los recursos naturales y conservación de los mismos a través de ejecución de proyectos conservación del medio ambiente.
- h. En el transcurso de 6 meses, establecer una cohesión en el trabajo y cooperación de las fuerzas vivas, empresa privada y autoridades, en la socialización y ejecución de los planes.

³³ Federación Hondureña de la Micro Empresa y Sector Social de la Economía.

- i. Desarrollar un proyecto de educación preventivo para adolescentes en cuanto a la maternidad y paternidad responsable desarrollado en la comunidad de manera periódica a partir de 6 meses.
- j. Conformación de un consejo de seguridad ciudadana con el fin de prevenir y evitar la proliferación de la delincuencia realizado en un plazo de 6 meses.
- k. Creación de Plan Estratégico de Turismo integrando las ventajas competitivas de la comunidad fomentando, turismo cultural, de AVENTURA, y recursos naturales como atractivos fundamentales.
- l. Realizar un estudio de posible habilitación y mejoramiento de zonas de áreas verdes de la comunidad.
- m. Creación de convenios comerciales-regionales de intercambio comerciales en la apertura de nuevos mercados donde comercializar productos elaborados dentro del municipio, donde debe ser gestionados en un plazo de dos años.
- n. A partir de un año, integrar la sociedad en una amplia participación desarrollando modelos de negocio medioambientales como sociales y culturalmente desarrollando el turismo local y promoviendo la mentalidad empresarial.
- o. En un plazo de un año, aprovechar la amplia disponibilidad del recurso humano hacia la diversificación de actividades a medida que sean integrando planes de acción e inversión dentro del municipio.
- p. Promover el interés del sector empresarial atractivos de inversión del Municipio de Cane, en los sectores agroindustriales, comercio, turismo.

6.4. METAS A LARGO PLAZO MÁS DE 2 AÑOS

- a. En un plazo de 3 años, desarrollar un sistema para el aprovechamiento de todas las tierras fértiles en el territorio municipal de manera sostenible.
- b. En un plazo de 3 años desarrollar la ejecución de proyectos de aprovechamiento de los recursos hídricos de la zona.
- c. En un periodo de 4 años, emprender un fortalecimiento del sector educación, donde desarrollen habilidades técnicas e incorporación tecnológica, mejorando la infraestructura y los medios educativos básicos que favorezcan las condiciones de educación técnico pedagógico.
- d. En un periodo de 3 años, gestionar y ejecutar un proyecto piloto “Barrio Ecológico” pudiendo implementarse en sectores de la comunidad como concientización y fomentando un nuevo estilo de vida.
- e. Desarrollar en un periodo de 3 años, un sólido proyecto turístico de manera sostenible, con reconocimiento regional que muestre las diferentes ventajas turísticas y atractivos naturales que promuevan los atractivos y promuevan el desarrollo municipal.
- f. En un plazo de 4 años, realizar el proyecto de pavimentación vial inconclusa.
- g. Implementar en un periodo de 3 años, el desarrollo de un proyecto de apertura de mercados en el extranjero para exportación de producto agrícola, poniendo en el mapa al municipio integrando mano de obra local en desarrollo de la comunidad.
- h. En el término de 4 años, establecer un sistema de salud mayormente fortalecido en sus capacidades de atención con el debido equipamiento y

asistencia médica, donde atiendan necesidades generales, maternidad y básico dental con capacidad de 20 camas.

- i. Estructurar y acondicionar en el transcurso de tres años un mercado municipal que sea abastecido por la producción local, incentivando el comercio proporcionando empleos y beneficio de la comunidad y alrededores.

6.5. PROPUESTA DE UNA NUEVA UNIDAD DE DESARROLLO MUNICIPAL

La creación de un equipo de acción es fundamental para la implementación del Plan de Desarrollo Municipal, en donde se mejoraría el desempeño y ejecución de los proyectos manejados conjuntamente con los grupos miembros que son partícipes dado su relevancia dentro de la comunidad en el cual: La Alcaldía Municipal de Cane se encargará de la planificación, coordinación y gestión de acciones en conjunto a los entes involucrados en este proyecto común, como ser la Sociedad Civil, ONG, Inversionistas Privados y cooperantes externos.

Es por eso fundamental el establecimiento de una Unidad de Desarrollo Municipal en la cual se canalice toda acción estratégica y se focalice todo esfuerzo en el fin primordial de lograr objetivos en común como ser:

6.5.1. OBJETIVOS

- a. Coordinar las acciones que permitan consolidar la estructura institucional en el nivel departamental, permitiendo la participación, concertación gestión y planificación entre los diferentes actores claves que impulsen el desarrollo socio-económico del municipio.
- b. Fomentar el desarrollo de las capacidades municipales en el marco de planificación de la inversión pública, pre inversión, monitoreo y

evaluación de la inversiones, así como estrategias de comunicación social.

- c. Impulsar y divulgar las políticas y estrategias que promueven el desarrollo sostenible y la generación de empleo a nivel municipal.
- d. Generar iniciativas que conlleve a la conformación y fortalecimiento del Consejo Municipal de Desarrollo, impulsando la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal.

6.5.2. ROLES Y FUNCIONES

Coincidiendo con la propuesta de desarrollo municipal, los principales roles y funciones que tendrá la comisión de desarrollo del Municipio de Cane, serán:

- b. Implementar el Sistema de Coordinación, Monitoreo y Evaluación de los planes elaborados en conjunto con entes involucrados, (sociedad civil, inversionistas privados, sector público)
- c. Estará a cargo de impulsar las acciones y establecer los Planes de Desarrollo Municipal del Sistema de Inversión Pública dentro del Municipio de Cane, Departamento de La Paz.
- d. Consolidar la programación de las inversiones publico/privadas al desarrollo de propuestas establecidas.
- e. Propiciar la concertación municipal y regional, mediante el apoyo a las entidades involucradas dentro del Municipio en aras del desarrollo municipal.

- f. Articular los programas de inversión pública en base a las propuestas elaboradas conjuntamente con los entes involucrados en el desarrollo municipal.
- g. Facilitar la Auditoria Social y su armonización con el monitoreo y evaluación institucional de los Planes del Desarrollo Municipal, desarrollando confianza y cohesión dentro de la comunidad.
- h. Concertar y facilitar el proceso de conformación y fortalecimiento del Consejo de Desarrollo municipal.
- i. Impulsar acciones con los actores involucrados, para lograr la estructuración y el establecimiento de los Planes Estratégicos de Desarrollo municipal.
- j. Coordinar con la Unidad de Desarrollo Municipal para el monitoreo y seguimiento de la inversión pública, así como en las acciones de la planificación y coordinación de estrategias.
- k. Realizar, análisis técnico-económico para la aprobación y avales de proyectos dentro de los límites técnicos y financieros establecidos.
- l. Desarrollar acciones que permitan la articulación, participación y consenso con las Asociaciones Municipales, fortaleciendo los procesos de coordinación entre los entes municipales, y comunales para la obtención de apoyo y logro de objetivos.
- m. Promover la participación de los organismos no gubernamentales, sociedad civil en general, empresarios, comerciantes, prestadores de servicios privados, gabinete de gobierno, en acciones de concertación

y planificación, que permitan el desarrollo del Consejo de Desarrollo Municipal y el Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio de Cane.

- n. Elaborar conjuntamente con los técnicos internos y externos de la Unidad de Desarrollo Municipal los Presupuestos de Inversión periódicamente para proyectos de inversión del Municipio de Cane, Departamento de La Paz.
- o. Presentar a la jefatura consolidados de informes sobre el avance de las acciones enunciadas en el marco de los objetivos, funciones y responsabilidades de forma trimestral y anual.

6.5.3. PROPÓSITO

Diseñar, desarrollar e implementar sistemas de manejo, planificación integral de proyectos desarrolladores del municipio de CANE, en el cual desplegara conjuntamente con el Gobierno, ONG, emprendimientos de inversión privados, Integrando a la sociedad civil del municipio orientado a la inversión y desarrollo municipal.

Esta unidad tendrá una dependencia directa de la cabeza de la estructura organizacional de la corporación municipal (alcalde), en trabajos conjuntos con el resto de los departamentos de la organización, así obteniendo ayuda complementaria en los logros establecidos de esta unidad.

6.5.4. ACCIONES PRINCIPALES

- a. Desarrollo de talleres integradores en la comunidad, impulsores de inversión.
- b. Elaboración y desarrollo de propuestas de inversión.

- c. Articular los programas de inversión pública en base a las propuestas elaboradas conjuntamente con los entes involucrados en el desarrollo municipal.
- d. Dependencia directamente al consejo municipal y comunicación en los seguimientos de los objetivos, gestión de proyectos.
- e. Facilitar la Auditoria Social y su armonización con el monitoreo y evaluación institucional de los Planes del Desarrollo Municipal, desarrollando confianza y cohesión dentro de la comunidad.
- f. Realizar seguimientos e informes de gestión e implementación de proyectos de inversión en desarrollo económico de la comunidad a corto, mediano y largo plazo.
- g. Establecer gestión de convenios de inversión con entes privados ONGs, Gubernamentales en pro del desarrollo de la comunidad.
- h. Consultar y proponer soluciones alternativas al desarrollo de proyectos.
- i. Realización y gestión de estudios de factibilidad para el emprendimiento de proyectos y potencial de negocios dentro de la comunidad.
- j. Garantizar el buen funcionamiento del desarrollo de proyectos aprobados a emprender dentro de la comunidad gestionados por la unidad de desarrollo.
- k. Estructuración y el establecimiento de los Planes Estratégicos de Desarrollo municipal.

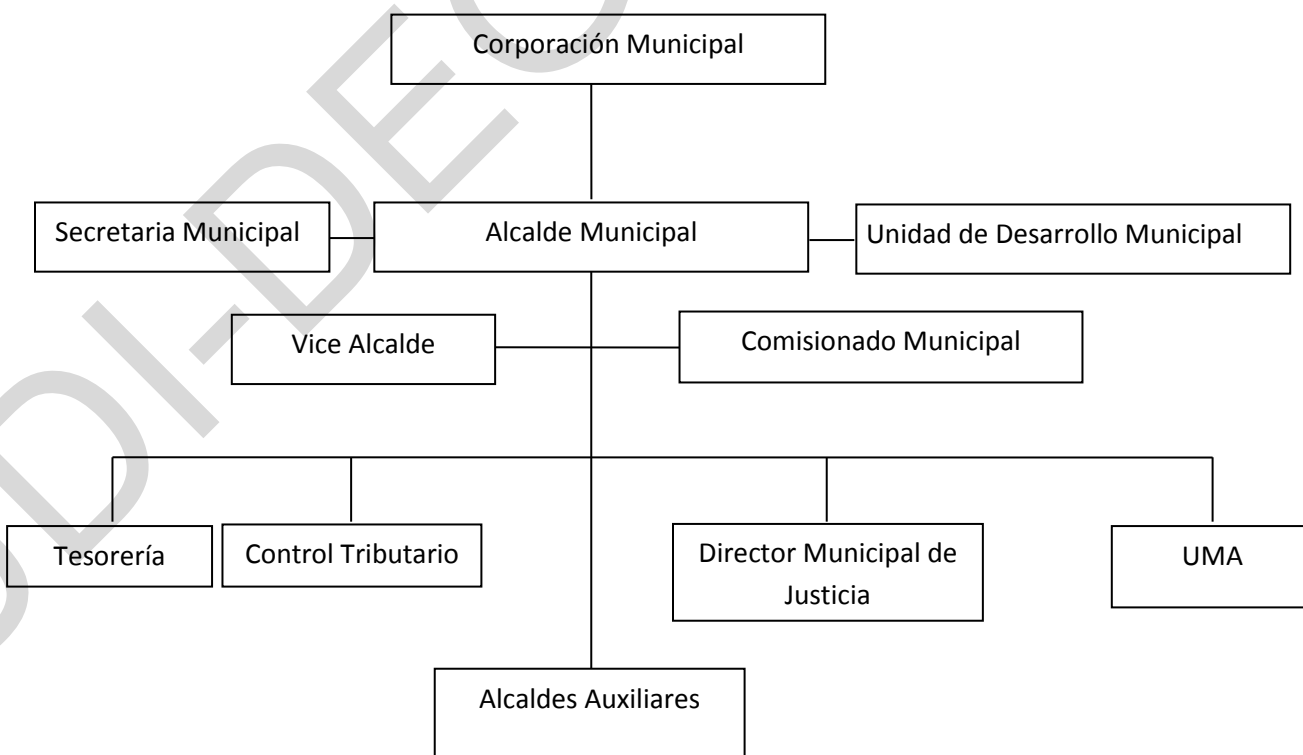
6.5.5. ORGANIZACIÓN

La unidad de desarrollo Municipal comprenderá un equipo comprendido por un Jefe encargado de la unidad gestora y su respectivo asistente, y una área de desarrollo de proyectos internos el cual también integraran miembros de asociaciones municipales para obtener una cohesión en el logro de objetivos.

Este equipo desarrollará y gestionará emprendimientos de negocios a todos los niveles, en los cuales será una apertura a la comunidad en apoyo al desarrollo municipal, manejado de una manera profesional estableciendo un sistema integrador constituyendo la comunidad en general.

Organigrama N° 1

Estructura Organizativa de la municipalidad de Cane



6.5.6. PERFIL DE PUESTOS

a. Nombre del cargo:

- Jefe de Relaciones, Desarrollo y Negocios.
- Dependencia Jerárquica:
- Alcalde Corporación Municipal
- Formación requerida:
 - Licenciado en Administración de Empresas/Negocios (Máster en Gestión y Desarrollo de Proyectos, no indispensable)
 - Experiencia como gestor de proyectos y negociación.
 - Conocimiento en diseño en formulación de proyectos y cooperación técnica.
 - Tener un buen conocimiento de la situación regional en materia de Agro-negocios y Mercados
 - Capacidad de planificación y Organización.
 - Capacidad de Dirección, Liderazgo y Toma de decisiones.
 - Aptitud para la negociación.
 - Aptitud para el trabajo en equipo y la motivación personal.
 - Habilidad de comunicación y resolución de problemas.

b. Nombre del cargo:

- Encargado Desarrollador de proyectos internos: impulsador de negocios y emprendimientos privados.

- Dependencia Jerárquica:
- Jefe de Relaciones, Desarrollo y Negocios.
- Formación Requerida:
 - Técnico/Lic. En agro negocios
 - Experiencia en la identificación desarrollo de negocios.
 - Conocimiento de normativas relacionadas con los agro-negocios.
 - Experiencia en la administración y control de recursos y procesos de producción, transformación y comercialización de una agro empresas.
 - Aptitud para la negociación.
 - Aptitud para el trabajo en equipo y la motivación personal.
 - Habilidad de comunicación y resolución de problemas.
 - Orientación a la Proyección social.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCALA DE MOTIVACIONES
ABRAHAM MASLOW

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

I

- Que me aumente el salario
- Tener oportunidades de desarrollar actividades que impliquen creatividad.
- Que la empresa tenga buenos planes de retiro o jubilación
- Sentirme aceptado por mis compañeros
- Tener oportunidad de demostrar mis habilidades

II

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

III

- Trabajar en equipo
- Tener condiciones adecuadas de trabajo
- Tener buen seguro de vida
- Tener oportunidad de participar en las decisiones
- Tener oportunidad de ascenso

IV

- Que haya ambiente que permita establecer buenas relaciones interpersonales
- Que la empresa tenga establecido un buen programa de prestaciones
- Que reconozcan mi capacidad de organizar
- Que la empresa de oportunidad para mi desarrollo personal
- Que el trabajo no exija demasiado esfuerzo físico

V

- Que el ambiente permita mi expresión personal
- Tener suficiente tiempo libre
- Que se valore adecuadamente la antigüedad en el trabajo
- Que el lugar de trabajo este cercano a mi casa
- Que se reconozca mis meritos

VI

- Gozar de buena salud
- Que mi trabajo sea seguro y permanente
- Que mi trabajo sea un reto que me estimule a superarlo
- Estar rodeado de compañeros cordiales y amigables
- Que el trabajo y el ambiente de trabajo implique respeto a mi persona.

A= _____

B= _____

C= _____

D= _____

E= _____

La universidad Nacional Autónoma de Honduras agradece su colaboración.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MIS SUPOSICIONES
DOUGLAS Mc GREGOR

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

- | | |
|---|--------|
| 1. Es muy natural que la gente trabaje lo menos que le sea posible | ___ 1 |
| Cuando la gente evita el trabajo, generalmente es porque su Trabajo ha sido privado de sentido | ___ 2 |
| 2. Si los empleados tiene acceso a la información que quieran, tenderán A tener mejores actitudes y a comportarse más responsable | ___ 3 |
| Si los empleados tienen acceso a mayor información de la q necesita Para hacer sus tareas inmediatas. Generalmente abusaran de ellas | ___ 4 |
| 3. Un problema que surge el pedir ideas a los empleados es que su Perspectiva es demasiado limitada para que sus sugerencias tengan Algún valor | ___ 5 |
| Pedir ideas a los empleados amplia su perspectiva y da como Resultado el desarrollo de sugerencias útiles | ___ 6 |
| 4. La gente no utiliza mucho su imaginación e ingenio en el trabajo, Probablemente porque no los tienen en gran medida | ___ 7 |
| La mayor parte de la gente es imaginativa y creativa, pero puede No mostrarlo debido a limitaciones impuestas en el trabajo por la Supervisión | ___ 8 |
| 5. La gente tiende a elevar sus estándares si se le hace responsable Por su propio comportamiento y por la corrección de sus errores | ___ 9 |
| La gente tiende a bajar sus estándares si no es castigada por su Mal comportamiento y errores | ___ 10 |

6. Es mejor dar a la gente tanto malas como buenas noticias, porque
 La mayor parte de los empleados quieren saber la historia completa
 No importa que tanto duela _____ 11
- Es mejor retener las malas noticias respecto a los negocios porque
 La mayor parte de los empleados, en verdad, solo quieren oír
 Buenas nuevas _____ 12
7. En vista de que un supervisor merece más respeto que quienes están
 Debajo de él en la organización, su prestigio se debilita al admitir que
 Un subordinado tiene razón y que él estaba equivocado _____ 13
- Ya que la gente en cualquier nivel merece igual respeto, el prestigio
 De un supervisor se incrementa cuando apoya dicho principio al
 Aceptar que un subordinado esta en lo cierto y el equivocado _____ 14
8. Si se le da a la gente suficiente dinero, tendera a preocuparse menos
 por intangibles tales como la responsabilidad y el reconocimiento _____ 15
- Si se le da a la gente un trabajo interesante y retador tendera menos
 A quejarse de cosas tales como su remuneración y prestaciones _____ 16
9. Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de
 Ejecución, tendera a establecerlas más altas que como las establece-
 ría su jefe _____ 17
- Si a la gente se le permite establecer sus propias metas y normas de
 Ejecución, tenderán a establecerlas más bajas que como las
 Establecería su jefe _____ 18
10. Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona respecto
 a su trabajo, se requieran más controles para mantenerla dentro de
 la línea _____ 19
- Mientras más conocimiento y libertad tenga unas persona respecto
 a su trabajo, menos controles se necesitaran para asegurarse una
 ejecución satisfactoria en el trabajo _____ 20
- SUMA VALORES CIRCULADOS _____
- SUMA VALORES NO CIRCULADOS _____
- TOTAL _____

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras agradece su colaboración

ANEXO 3**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANE**

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

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

SI NO

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

SI NO

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

SI NO Muy Poco

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

Muy Bien Regular Mal

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

SI NO A Veces

6. ¿Recibe órdenes de un solo jefe?

SI NO

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

SI NO Mas o Menos

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

SI NO Muy Poco

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

SI NO Lo pensaría

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

Excelente Muy Buena Buena Mala

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

SI NO

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

Excelente Muy Buena Buena Mala

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE CANE

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

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

Excelente Muy Buena Buena Mala

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

Con Rapidez Lento Muy lento

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

SI NO

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

SI NO ¿Por qué? _____

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

Excelente Muy Bueno Bueno Malo

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

SI NO Muy poca

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

SI NO Mas o Menos

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

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

9. ¿Qué proyectos considera que la Alcaldía debe ejecutar para contribuir con el desarrollo del municipio?

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

Mucha Poca Ninguna

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

- Bienes Inmuebles
- Tren de Aseo
- Permiso de Operación
- Permiso de Construcción
- Bomberos
- Carta de Venta
- Impuestos vecinales
- Otros

Especifique: _____

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

- Cuidando las aéreas verdes
- Manteniendo limpia la ciudad
- Aportando ideas para el mejoramiento de una buena administración municipal
- Otros

Especifique: _____

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

- Excelente Muy Buena Buena Mal

14 ¿Qué recomendaría usted a la Alcaldía para un mejor desempeño?

Gracias por su colaboración

ANEXO 5
GUÍA PARA UN BUEN GOBIERNO MUNICIPAL

ÍNDICE

| | Página |
|--|--------|
| I. Introducción al Gobierno y Administración Municipal | 2 |
| II. Los Secretos de un Buen Alcalde o Presidente | 8 |
| III. Las Finanzas Municipales: Como se Integran y como Incrementarlas | 12 |
| IV. El Plan de Desarrollo Municipal | 17 |
| V. Participación Ciudadana y Desarrollo Local | 23 |
| VI. Servicios Públicos Municipales y la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. | 27 |
| VII. Principios Básicos | 30 |
| VIII. Tipos de Servicios Públicos | 30 |
| IX. El Patrimonio Cultural de la Nación | 33 |
| X. Política Ambiental | 37 |

I. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL¹

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

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

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

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

¹ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Municipal Pesca y Alimentación (Sagarpa) México.

- C.** El personal municipal se ha contagiado con los dinamismos de la dirección municipal y labora con entusiasmo. Los buenos vínculos entre ellos, han permitido la implantación de relaciones laborales positivas y funcionan sistemas de incentivos y capacitación permanente.

Los problemas internos son tratados abiertamente entre los funcionarios que corresponde e incluso, con el propio alcalde cuando afecta a todos. La oficina de Recursos Humanos es más una instancia de capacitación y de iniciativa de estímulo que de control.

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

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

buena disposición a cooperar con el municipio y la mayor parte de los ciudadanos están al día con sus impuestos.

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

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

- **La Lucha por el Municipio**

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

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

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

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

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

▪ **Elementos que Limitan la Gestión Democrática.**

- a. El concentrar en un individuo todas las decisiones y subordinar a todos los equipos y planes existentes a un control personal.
- b. La falta de experiencia política la presión y responsabilidad que implica el ejercicio de la autoridad y la atención de todos los reclamos sociales, así como subordinar la autoridad local a las políticas del ejecutivo estatal, aun cuando éstas no correspondan con los intereses ciudadanos.
- c. El concebir la administración municipal, solamente como una cuestión técnica que exige cuerpos especializados, centralización y jerarquía.
- d. El reconocerse como líder único que pretende resolver todos estos problemas del municipio, sin distinguir el papel protagónico de la sociedad y su composición heterogénea.

- e. El considerar que lo más importante y casi lo único que hay que hacer es obra pública; sin importar si la comunidad avanza en organización comunitaria o cultura pública y si se democratiza el gobierno.
 - f. El arribar del poder sin un programa y una política municipal definida y hacer uso del poder municipal como si se tratara de un recurso propio que se puede utilizar para engrandecer la imagen de un grupo o ese sector, sin que esto necesariamente favorezca al pueblo y su organización.
 - g. El hacer de las presidencias municipales un espacio de privilegio para unos cuantos elegidos.
 - h. La falta de planeación y el manejo arbitrario de las prioridades.
- **Hacia una Nueva Cultura Política.**

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

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

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

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

Una política que sea impulsada por las direcciones de los partidos, por los comités de base, por los candidatos y autoridades municipales electas, y por los diputados locales, y por los órganos de difusión de los partidos y consecuentemente por la sociedad civil y las comunidades del municipio.

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

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

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

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

II. LOS SECRETOS DE UN BUEN ALCALDE O PRESIDENTE

A. LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

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

Los secretos del buen alcalde:

1. Concibe a su gobierno, como un gobierno local que dinamiza y facilita el desarrollo integral de su comunidad.
2. Acepta como tareas municipales los nuevos retos del desarrollo: crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura local y preservación del medio ambiente.
3. Mas que administrador es líder de su gobierno y comunidad.
4. Organiza y motiva a sus equipos de trabajo, estimulando el efecto sinérgico.
5. Mejora sus habilidades para comunicarse, administrando bien su tiempo y delegando responsabilidades.
6. Desarrolla destrezas para negociar y movilizar recursos públicos y privados.
7. Planifica una estrategia de desarrollo de corto plazo (micro planificación) y de largo plazo (planes de desarrollo), con participación ciudadana.
8. Impulsa actividades para capacitar los recursos humanos municipales y mejorar la conciencia y la educación cívica de la comunidad.
9. Coordina y establece relaciones de cooperación con otros ámbitos de gobierno y entidades de la administración pública y privada.
10. Incorpora al municipio al movimiento asociativo regional, nacional e internacional.

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

B. COMO CONSTRUIR GOBIERNOS MUNICIPALES

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

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

1. En donde se fomenta la participación, se apoya la organización social y la vida asociativa, se fortalecen los valores de la verdadera solidaridad, justicia social, conciencia cívica, etc.

2. En donde se mutilan los derechos de los ciudadanos, se violan derechos ciudadanos, se invalida la acción popular y se educa a un pueblo en la subordinación, la obediencia ciega, el temor, la impotencia y el conformismo.

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

C. CÓMO FUNCIONA EL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL

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

1. El liderazgo democrático del alcalde y el consejo municipal.
2. Equipo de trabajo y el desarrollo de los recursos humanos locales.
3. Participación ciudadana y de la sociedad civil.
4. Alianzas con instituciones públicas y privadas.

D. DECÁLOGO DEL BUEN ALCALDE O PRESIDENTE

1. Nunca debe olvidar que es un representante del pueblo y como tal, debe representar sus aspiraciones y esperanzas.
2. Debe actuar con serenidad y eficacia, no ser demagogo, ni hacer promesas que no pueda cumplir.
3. Debe demostrar con hechos y a corto plazo que es posible hacer una gestión eficaz, eficiente y demócrata.

4. Debe trabajar intensamente para sanear las dependencias del gobierno municipal, erradicando la corrupción, la ineficiencia, el clientelismo político y los cacicazgos y al mismo tiempo fortalecer el cabildo.
5. Debe hacer del gobierno municipal un instrumento al servicio de la comunidad y no al servicio de caciques, grupos de presión, grandes empresarios o especuladores de todo tipo.
6. Debe ser consciente de que la política municipal no la hace solo el alcalde, ni tampoco es monopolio de los técnicos y especialistas.
7. Debe ser consciente de la gravedad de los problemas y de los obstáculos a superar, entendiendo que la tarea del alcalde municipal, no es solo administrar los recursos públicos sino combatir de frente el centralismo, el autoritarismo, y el interés particular cuando este se quiere imponer al interés público.
8. Debe superar la visión estrecha y localista y trabajar por la democratización del municipio, como un medio para reconstruir el país y organizar un nuevo Estado basado en las autonomías municipales y la participación ciudadana.
9. Debe dar ejemplo haciendo del gobierno local un organismo irrefutablemente democrático, que elimine el personalismo y la concentración de poderes en el alcalde.
10. Para tener un gobierno democrático debe proponer una nueva ciudad y una vida solidaria que termine con las injusticias y las marginaciones.

E. AGENDA DEL ALCALDE O PRESIDENTE

La planificación y control (y por ende, la petición y rendición de cuentas) deben ocupar un lugar preponderante en la agenda de todo alcalde municipal. De no ser así, su tiempo se diluirá atendiendo situaciones emergentes a menudo de baja prioridad o ejecutando actividades

menores o rutinarias, altamente consumidoras de tiempo, que podrían ser fácilmente delegadas al personal técnico o subalterno.

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

III. LAS FINANZAS MUNICIPALES: CÓMO SE INTEGRAN Y CÓMO INCREMENTARLAS

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

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

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

Para incrementar los ingresos municipales es necesario lo siguiente:

1. Actualizar las leyes tributarias y sus tarifas.
2. Modernizar el Catastro Municipal y el Registro Civil.
3. Aplicar medidas de reciclaje y ahorro de energéticos.
4. Promover las aportaciones de la comunidad en la realización de obras y en la prestación de servicios públicos.
5. Concesionar la prestación de servicios a particulares.
6. Asociarse con otros municipios para establecer financiamiento externo de fundaciones, gobiernos o asociaciones internacionales.

Recomendaciones para incrementar los recursos financieros municipales:

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

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

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

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

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

- **Un catastro actualizado.** Constituye una fuente principal de ingresos propios al municipio y permite contar con un inventario de la propiedad inmobiliaria y un instrumento del desarrollo y regulación territorial.
- **Una buena atención al contribuyente.** Particularmente para quien desea estar al día en sus tributos, es clave, esto no solo para incrementar los ingresos sino para tener satisfecho al ciudadano.

- **Un presupuesto bien elaborado y debidamente utilizado.** Un buen presupuesto debe vincularse con una política de desarrollo de más largo aliento, con base en los objetivos estratégicos del desarrollo de la localidad vinculando las fuentes y los usos de los recursos. Hay que gastarlo todo porque este es un buen indicador de la efectividad en el manejo de los recursos financieros. Un buen administrador hace uso de la totalidad de los recursos financieros de que dispone, de lo contrario se corre el riesgo de recortar el presupuesto para el periodo siguiente.

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

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

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

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

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

- Debe constituir una práctica institucionalizada.
- Debe estar presente en todos los niveles de la organización municipal.
- La evaluación de sus resultados (de las cuentas) debe dar lugar a premios o sanciones.
- Debe estar sustentada fundamentalmente en la información generada por las evaluaciones de eficacia, ejecución presupuestaria y eficiencia de las acciones correspondientes al plan municipal.
- Debe ser pública.

El gobierno municipal a través del alcalde, está obligado a rendir cuentas ante la comunidad sobre los compromisos asumidos a través del plan, brindándole la oportunidad de evaluar su gestión.

El control de la acción por parte de la comunidad, debe ser un elemento clave de la participación ciudadana en el desarrollo local.

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

- El alcalde municipal, el cabildo y la sociedad civil organizada.
- El alcalde y sus directores generales.

- Los directores generales o los directores de línea o departamento.
- Los directores de departamento y los jefes de sección u oficina.
- Los jefes de sección u oficina y sus subalternos.

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

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

IV. EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

Es el instrumento rector del desarrollo integral de municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal. En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdo de las comunidades y ciudadanos organizados con sus alcaldías, y los mecanismos de coordinación con los niveles departamental y gubernamental.

El plan contiene los objetivos, propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio, y define las principales políticas y líneas de acción que la Alcaldía deberá tomar en cuenta para la elaboración de sus programas operativos anuales. Este debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada periodo

constitucional de la administración municipal, para lo cual, en el marco del Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM), el Alcalde convocara a las comunidades y a las organizaciones ciudadanas, para que participen e intervengan en su diseño, formulación y definición.

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

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

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

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

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

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

Etapas del Proceso de Planeación del Plan de Desarrollo Municipal.

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

A continuación se explica cada una de ellas:

1. Diseño y formulación

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

- Un diagnostico socioeconómico, demográfico, ecológico, etc.
- La definición de objetivos, prioridades y metas.
- Las políticas o directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones.

- Las estrategias que se llevarán a cabo para instrumentar las políticas.
- Los acuerdos y mecanismos de corresponsabilidad entre la sociedad, las autoridades municipales y los gobiernos estatal y federal.
- Los periodos de ejecución.

2. Validación y aprobación

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

3. Programación y ejecución.

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

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

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

4 y 5. Control y seguimiento, y evaluación.

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

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

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

▪ La Participación Social en el Contexto del Desarrollo Municipal

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

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

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

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

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

México, se ha caracterizado por la práctica de las formas comunitarias de trabajo, que han sido fundamentalmente para el desarrollo de los pueblos indígenas y que todavía persisten en muchos municipios del país. El tequio,

las faenas y las faenas, son algunas prácticas de trabajo que han desarrollado las comunidades para dar respuesta a las necesidades de la población.

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

Principios de la planificación local participativa:

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

Establecer mecanismos de comunicación mutua permanente, a fin de responsabilizar la toma de decisiones oportunas y ajustadas a la realidad.

V. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL.

A. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN LOCAL

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

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

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

Desde el punto de vista de los tipos de participación, es preciso distinguir aquellos que operan en la esfera privada de los que se desarrollan en el ámbito público. Entre los primeros, están la participación social y la comunitaria. La primera se refiere al agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses. Por ej. Grupo de jóvenes, de mujeres, etc. Por su parte la participación ciudadana alude a las acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de su vida cotidiana. Por ej. Comité pro pavimentación, pro agua, etc.

B. LA PLANIFICACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

1. Planificar es usar óptimamente los recursos: La planeación debe involucrar plenamente a la gente.
2. Para impulsar el desarrollo contamos con diversos tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos. El principal recurso del desarrollo es la propia gente.
3. Planificar es establecer problemas y necesidades, determinar las causas que efectivamente los generan y priorizar el uso de recursos en función de los objetivos y metas de acción.
4. La planeación para ser efectiva debe involucrar a los agentes sociales afectados. El plan local más efectivo es aquel que se realiza con la participación de la comunidad.
5. La micro-planeación: metodología para elaborar planes de acción con participación de la comunidad organizada.
6. La participación de la comunidad requiere financiamiento ágil y adaptado, de lo contrario puede haber frustración. Una manera de asegurarlo es establecer un fondo permanente de macro proyectos con la comunidad.
7. La micro-planeación es útil para movilizar a la comunidad en acciones y proyectos de corto plazo. Sin embargo, es siempre conveniente contar con un plan de desarrollo de mediano y largo plazo.

C. LOS GOBIERNOS LOCALES Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

1. La descentralización debe otorgar el impulso decisivo para modernizar a los municipios y hacer de estos, legítimas instituciones que faciliten el desarrollo integral de sus comunidades.

En el pasado, las funciones municipales clásicas eran:

- a. Realizar algunas obras locales, particularmente caminos.

- b. Producir ciertos servicios, en especial la recolección de basura y la ampliación de las redes de agua, electricidad y alcantarillado.
- c. Regular tímidamente la vida local en materia de tránsito, construcciones, espectáculos y saneamiento ambiental.

En el presente, a estas preocupaciones se han sumado muchas otras de acuerdo a la complejidad del desarrollo la descentralización comienza a calor hondo.

- a. Participar en programas de salud primaria y preventiva.
 - b. Gestionar y mantener la infraestructura de educación pública básica.
 - c. Diseñar y ejecutar programas de erradicación de la pobreza (subsidios focalizados, vivienda social, proyectos de iniciativa propia de grupos de marginados o prioritarios).
 - d. Diseñar y ejecutar programas de fomento del desarrollo económico (turismo, microempresas, formación técnica de la mano de obra local, atracción de inversiones externas).
 - e. Preservar la cultura local (museos locales, recuperar el patrimonio arquitectónico, literario, culinario y folklórico).
 - f. Defender y preservar el medio ambiente natural local (flora, fauna, paisajes).
 - g. En síntesis, los municipios allí donde funcionan bien, actúan como verdaderos gobiernos locales acogiendo dinámicamente las demandas de la comunidad, movilizandolos recursos privados para adicionarlos a los propios y señalando alianzas de acción con otros agentes institucionales del sector público, o con ONGs, empresas privadas, universidades y organizaciones sociales diversas.
2. Es necesario pasar de la administración pública tradicional a la gestión participativa local para involucrar tanto a los funcionarios como a la ciudadanía y al sector privado.

Recordemos que las organizaciones productivas más dinámicas están dando pasos audaces en dirección de la gestión participativa, que supone que la única manera de hacer frente a la complejidad creciente, al cambio técnico constante y a la globalización, es mediante el uso pleno de las capacidades humanas institucionales.

La capacidad combinada de: liderazgo transformador, motivación de equipos y el involucramiento del ciudadano es, también el secreto del éxito de los buenos alcaldes.

VI. SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN.

A. SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Los servicios públicos municipales, han sido definidos como toda prestación concreta que tiende a satisfacer necesidades públicas y que es realizada directamente por la administración pública o por los particulares mediante concesión, arrendamiento o una simple reglamentación legal, en la que se determinan las condiciones técnicas y económicas en que debe prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

B. SISTEMA DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La prestación de los servicios públicos municipales deberá ser realizada por los ayuntamientos, pero podrán concesionarse a personas físicas o morales que no afecten a la estructura y organización municipal. No es objeto de ninguna concesión, los servicios de seguridad pública y de tránsito, ni tampoco la recaudación de ingresos municipales. Cuando los servicios públicos municipales sean prestados directamente por el ayuntamiento, serán administrados bajo vigilancia del mismo o de los

órganos municipales respectivos, en la forma que determine la ley, sus reglamentos o el propio ayuntamiento.

Cuando los servicios públicos municipales sean concesionados a particulares, se sujetaran a las disposiciones de la ley orgánica municipal, a las contenidas en la concesión y a las que determine el ayuntamiento. En la actualidad se puede presentar, como sistema de presentación o explotación de los servicios públicos municipales, los siguientes:

- a. Explotación privada.
- b. Arrendamiento.
- c. Concesión, que se puede presentar en libre concurrencia o bajo un régimen
- d. en monopolio.
- e. Municipalidad.
- f. Consorcios.

C. BASES E INSTRUMENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

Bases Jurídicas

- Constitución Política de la República
- Leyes Municipales
- Ley de Municipalidades
- Reglamentos Municipales

Bases Programáticas

- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Estatal de Desarrollo
- Plan Municipal de Desarrollo
- Programas Relacionados en los tres niveles

Bases de Coordinación

- Convenios únicos de desarrollo en la Prestación y Convenios Específicos.

D. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

En virtud de que la operación de los servicios públicos municipales está sujeta a diversos factores específicos, no es posible proponer un sistema uniforme de organización para llevarlos a efecto. Por ello, se les llamó servicios públicos, por el doble carácter que los distingue: satisfacer una necesidad colectiva y estar atendida por el propio estado, mediante la función de su administración.

E. CARACTERÍSTICAS

De la definición anterior se obtiene que los servicios públicos se distinguen porque:

1. Constituyen una actividad técnica de la administración pública.
2. Pueden ser realizados en forma directa o indirecta.
3. Son permanentes, generales, regulares y continuos.
4. Carecen de propósito de lucro.
5. Su régimen especial lo rige el derecho público.
6. Satisfacen necesidades colectivas.

7. Son consecuencia de la vida comunitaria.
8. Se prestan dentro de una circunscripción geográfica determinada.
9. Se basan en normas específicas elaboradas por el sector público.
10. Requieren la participación comunitaria, en tanto que son los beneficiarios inmediatos.

VII. PRINCIPIOS BÁSICOS

Constituyen el fundamento que orienta la actividad técnica que implica la prestación de los servicios públicos a la comunidad. Tales principios básicos se mencionan y definen a continuación:

- Cualquier habitante de una circunscripción geográfica determinada tiene derecho a ser usuario de los servicios públicos.
- Todos los habitantes reciben la prestación de un servicio público en igualdad de condiciones.
- La prestación de los servicios públicos no deben interrumpirse.
- Los servicios públicos deben de apoyarse en un conjunto de normas y condiciones contenidas en la ley respectiva.
- Las autoridades encargadas tienen el deber constitucional de prestar los servicios públicos.
- La prestación de los servicios públicos se lleva a cabo sin tener un fin de lucro o especulación.
- El principio de adaptación de los servicios públicos considera que la prestación correspondiente se adapte a las contingencias de la comunidad y a los cambios en las necesidades de los habitantes, logrando prestar un mejor servicio, acorde con el desarrollo social.

VIII. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS

Los servicios públicos son diversos porque comprenden, por lo general, aquellas necesidades que la propia comunidad rural, urbana o industrial

requieren a lo largo de su evolución. Tales servicios públicos son los que se enuncian a continuación:

1. **Agua Potable:** Este servicio implica la instalación, mantenimiento y conservación de las redes de agua, su potabilización, distribución y la vigilancia de las calidades del agua, así como de las condiciones sanitarias de las instalaciones.
2. **Alumbrado Público:** Este servicio consiste en iluminar las dependencias y áreas públicas y vigilar los programas de mantenimiento de las redes de alumbrado público.
3. **Alcantarillado:** Comprende dos aspectos, el drenaje sanitario y el pluvial. El drenaje sanitario tiene por finalidad la eliminación de las aguas negras hasta aquellos lugares donde se les pueda dar debida utilización. El drenaje pluvial tiene por objeto la conducción del agua de lluvias para evitar su estancamiento, y en su caso, el reciclamiento.
4. **Protección Civil y Bomberos:** Tiene por objeto controlar y extinguir los incendios, brindar seguridad a la población contra los peligros y daños causados por explosiones y otros siniestros iguales.
5. **Calles y Pavimentación:** El trazo y la construcción, ampliación y mantenimiento de las vías públicas es un servicio típicamente municipal que requiere la supervisión directa de la autoridad local, a fin de que las actividades que se realizan en el municipio no se entorpezcan.
6. **Embelllecimiento y conservación de los poblados y centros urbanos:** Este servicio se ocupa en la realización de obras de conservación y mantenimiento de los centros de población para resguardar su imagen urbana.
7. **Limpia:** Es un servicio público que consiste en la recolección y destino de basura y desechos a fin de preservar el medio, requiere de la colaboración de los vecinos para mantener limpia las calles y los lugares públicos.
8. **Mercados:** Es un servicio por medio del cual la administración municipal proporciona lugares y locales para que se realicen las

actividades comerciales bajo condiciones higiénicas para mercancías destinadas al consumo humano.

- 9. Cementerios y Panteones:** Este servicio tiene por objeto proporcionar sitios adecuados para las inhumaciones o incineraciones de cadáveres, implica el cobro de derechos y el mantenimiento de las instalaciones.
- 10. Parques y Jardines:** Mediante este servicio público el municipio brinda a sus habitantes lugares de esparcimiento y áreas verdes que operan como pulmones humanos.
- 11. Rastros:** Al proporcionar este servicio, el municipio se ocupa de vigilar la matanza de los animales que son para el consumo de la población, cuidando que se lleve a cabo en cantidades autorizadas y bajo las condiciones de salubridad e higiene necesarias.

De acuerdo a las necesidades que satisfacen los ayuntamientos mediante la prestación de ciertos tipos de servicios públicos, estos se pueden clasificar en los que atienden necesidades.

- Prioritarias.
- De Desarrollo Urbano.
- De Seguridad Pública.
- Económicas.
- De Asistencia Social.

Las necesidades prioritarias son aquellas que no pueden dejarse de atender porque son vitales para la comunidad. Los servicios públicos que las atienden son principalmente los de agua potable, energía eléctrica, de salud, de vivienda y de educación.

Las necesidades de desarrollo urbano son atendidas por los servicios públicos de alcantarillado, banquetas y pavimentación; de alineación y

nomenclatura de calles, parques, jardines; de viabilidad, transporte urbano, limpia, panteones y rastros.

La necesidad de seguridad pública de una comunidad comprende la disponibilidad de una convivencia plena dentro de un ámbito de respeto mutuo, tanto en lo individual como colectivo, y sobre todo, en lo relativo a sus pertenencias que legalmente correspondan a los miembros de la comunidad. Los servicios públicos que atienden tales necesidades son: seguridad pública y tránsito, rehabilitación penal y protección civil y bomberos.

Las necesidades económicas son aquellas que constituyen la base de la vida comercial de la comunidad y el servicio público típico es el de mercados y centrales de abasto.

Las necesidades de la comunidad en lo relativo a la atención de grupos marginados y minusválidos, ancianos desamparados, así como también niños indigentes y maltratados, se atienden mediante el servicio público de la asistencia social.

IX. EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

El avance más notable del desarrollo de un pueblo se encuentra en el campo de la educación, donde las instituciones encargadas de la promoción y difusión de la cultura, las bellas artes y las que salvaguardan el impresionante patrimonio monumental e histórico de la comunidad.

La riqueza patrimonial es una característica de una comunidad que define su personalidad. Herencia creciente de una plural, apasionante y milenaria

historia de grandes civilizaciones. El patrimonio cultural es un elemento valorativo que se disfruta, se protege, explota, descubre, estudia, se conserva y se proyecta en su conjunto como herencia a las nuevas generaciones.

A. OBJETIVOS

1. Informar y orientar a los funcionarios municipales sobre los programas, proyectos y acciones específicas en materia de investigación, conservación y difusión del patrimonio cultural que requieren del apoyo de las instancias de gobierno más cercanas a la comunidad.
2. Ofrecer lineamientos básicos que fortalecen al municipio, así como consolidar la política de protección del patrimonio cultural que desarrolla el Instituto de Antropología e Historia.
3. Ofrecer a las autoridades de los municipios elementos administrativos, técnicos y jurídicos, necesarios para atender las demandas y necesidades de la comunidad.
4. Apoyar el establecimiento de políticas culturales o programas de rescate, conservación y difusión de la arqueología, historia o paleontología de la localidad, siguiendo a los lineamientos de la guía técnica.
5. Es importante mencionar que los contenidos de la guía deben ser comprendidos como grandes orientaciones que deben ajustarse a la realidad, valores y aspiraciones sociales de cada región cultural en lo particular.

B. LA IMPORTANCIA DEL MUNICIPIO EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.

El universo que abarca nuestro patrimonio cultural requiere de la participación de los gobiernos municipales y estatales, quienes

vinculados con el Instituto de Antropología e Historia mediante ley respectiva, comparten el reto que presenta la preservación y vigilancia de los sitios arqueológicos y de los monumentos históricos del país.

De esta manera, la participación de los diferentes organismos del sector estatal y municipal juega un papel importante en la diversificación de las actividades tendientes al fortalecimiento y divulgación del patrimonio nacional.

En este contexto, la acción municipal podrá dar como resultado:

- El incremento de la investigación del patrimonio cultural.
- La mejoría en la planeación cultural.
- El enriquecimiento de la identidad nacional.
- La mejor conservación del patrimonio edificado.
- El fortalecimiento de la sociedad civil.
- Las mayores oportunidades para el desarrollo económico local y regional.

C. PROBLEMAS QUE AFECTAN AL PATRIMONIO CULTURAL

Es un hecho que en los ámbitos locales, o regionales del país aun existen ideas erróneas acerca del patrimonio cultural, en especial sobre ciertos restos arqueológicos o sobre monumentos y construcciones históricas, por lo que continuamente se incurren en violaciones a la ley, tales como despojos, saqueos, destrucciones de inmuebles, desapariciones de archivos u obras de arte, entre otros, que van en detrimento del patrimonio cultural de la comunidad. Esta situación se debe, entre otras muchas, a la falta de una difusión clara y precisa sobre los diversos aspectos del patrimonio cultural. En ello incide el desconocimiento o apatía tanto de medios de comunicación

como de autoridades respectivas, y en cierto sentido también se debe a una indiferencia de la sociedad, que padece bajos niveles de educación y a una mayor valoración de otros modelos culturales.

El saqueo o la excavación arqueológica que se hagan sin previo estudio y contra del Instituto Nacional de Antropología e Historia están fuera de la ley y constituyen un delito. Estas acciones delictivas no solo atentan contra el patrimonio cultural de la comunidad, sino que destruyen todas las evidencias científicas para lograr su estudio, además de que propician tráfico ilegal, despojo y pérdida de los bienes nacionales.

Las acciones que van en contra del patrimonio cultural, también están sancionadas por acuerdos internacionales y se persiguen en todos aquellos países que pertenecen a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

D. ¿CÓMO PUEDE PARTICIPAR EL GOBIERNO MUNICIPAL EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL?

Por ser materia de los poderes estatales, se propone a los presidentes municipales que sugieran la revisión de las respectivas leyes orgánicas de los municipios, a fin de introducir o actualizar la legislación asociada a la protección del patrimonio cultural, cubrir posibles lagunas.

E. REGLAMENTOS INTERNOS

En este caso, se sugiere la revisión y actualización de los reglamentos municipales de obras públicas y desarrollo urbano a fin de establecer

en ellos con precisión la facultad de custodiar los bienes patrimoniales que no podrán sufrir alteraciones constructivas.

También se podrá incluir la atribución de delimitar zonas protegidas o áreas cuyo crecimiento deba ser controlado de forma que no afecten sitios, monumentos u otros bienes componentes del patrimonio cultural.

F. FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

La revisión y, en su caso, actualización de los manuales de organización de las dependencias municipales de cultura, obras públicas y desarrollo urbano, es conveniente para articular y consolidar las funciones de conservación y acrecentamiento del patrimonio existente en el municipio, en esta planeación es necesaria la participación del Instituto Hondureño de Antropología e Historia.

X. POLITICA AMBIENTAL

Con la finalidad de contribuir a una mayor conciencia social, se ha reformado el marco jurídico ambiental con el propósito de precisar la distribución de competencias y atribuciones entre los distintos ámbitos de gobierno; además se ha considerado a la sustentabilidad, como uno de los ejes del desarrollo.

A. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO SUSTENTABLE?

1. Según el informe Brundtland; Es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

2. Según la ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, es el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas, de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El informe Brundtland partió de un diagnóstico mundial, con énfasis en los problemas de la pobreza, el autoritarismo político y la falta de equidad, entre otros aspectos.

Las líneas estratégicas surgidas fueron:

- La erradicación de la pobreza.
- El aprovechamiento del territorio.
- El desarrollo tecnológico compatible con la realidad social y natural.
- La nueva estrategia económico-social basada en la organización y movilización social.
- Y en las reformas del estado.
- Con esta hipótesis, el desarrollo sustentable en un sentido más amplio, tiende a promover las relaciones armoniosas de los seres humanos entre sí y con la naturaleza.

La política ambiental en México y su vinculación con el desarrollo sustentable se ha sumado a diferentes acuerdos internacionales entre ellos tenemos los siguientes:

- El programa sectorial para un nuevo federalismo 2000-2006.

Este propone entre varios objetivos, fortalecer las capacidades políticas, institucionales, administrativas y financieras de los

gobiernos estatales y municipales para consolidar identidades políticas y facilitar la participación de diversos núcleos de la sociedad civil.

- El programa sectorial del medio ambiente 2000-2006.

Este incorpora en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco del desarrollo sustentable.

B. LA GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL

La protección del medio ambiente es una responsabilidad que debemos compartir los sectores públicos, social y privado. Sin embargo, en el ámbito de la autoridad municipal recae la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades para prevenir, controlar, evitar o atenuar los impactos negativos sobre el medio ambiente. Un municipio considerado como célula básica, reviste especial importancia para la gestión ambiental, ya que territorial y políticamente es donde se presentan los problemas y las oportunidades en la materia y, por lo tanto, es allí donde debe instrumentarse su atención directa e inmediata. De ahí que la gestión ambiental municipal cumpla con una doble función: normativa y operativa, que solamente puede ser desarrollada a través de una planeación sistemática, de acuerdo con tres fases de instrumentación:

Diagnóstico → programa/plan de acción → acción específica.

C. ¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL?

Puede definirse como el conjunto de actos normativos, operativos y programáticos orientados al manejo ordenado del ambiente y su relación con los factores económicos en el municipio, implica desde la formulación estratégica de políticas públicas ambientales hasta la realización de acciones específicas en la materia. Es por este efecto, que la gestión ambiental y la planeación deben fundamentarse en el uso eficiente de los recursos.

Los principales cuatro principios básicos del desarrollo sustentable que deben incorporarse al proceso de gestión ambiental municipal:

1. Protección del medio ambiente.
2. Promoción en el municipio de la adopción de tecnologías que conserven y no dañe el medio ambiente.
3. Otorgamiento del valor correcto, tanto en lo público como en lo económico y social, que tienen los recursos naturales, en función de las características y prioridades de cada municipio.
4. Propiciar que las acciones de gestión ambiental que emprenda el municipio tengan como base la participación de la comunidad, de las instituciones de investigación y educación superior y de las organizaciones no gubernamentales.

Elementos que conforman el sistema de Gestión Ambiental Municipal:

1. Organizativo: Dentro del cual a su vez se encuentran:
 - a) La transectorización de la gestión ambiental.
 - b) El área operativa en materia ambiental.
 - c) Los mecanismos de participación ciudadana.

2. Jurídico:
 - a) El banco de política y buen gobierno.
 - b) La sectorización jurídica de la gestiona ambiental.
 - c) El reglamento de protección ambiental
3. Programático:
 - a) Plan municipal de desarrollo.
 - b) Programa ambiental municipal.

D. PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL.

Puede ser considerada como una atribución relativamente nueva para el municipio. Las etapas del proceso y sus objetivos son:

1. Definir los mecanismos y estrategias para la instalación del SIGAM (Sistema de Gestión Ambiental Municipal) en el municipio y quienes participaran en el proceso de instalación.
2. Elaborar los diagnósticos del marco jurídico- administrativo y de la problemática general del municipio en materia ambiental.

La siguiente etapa, relativa al proceso de operación, se plantea a los siguientes objetivos:

1. Adecuar de manera integral el marco jurídico.
2. Incluir y llevar a cabo el proceso de sectorización de la gestión ambiental.
3. Crear la unidad operativa de gestión ambiental.
4. Elaborar el programa ambiental municipal.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada etapa se recomienda conformar grupos de trabajo. Y tener muy claros los resultados que pueden obtener en cada una de ellas.

Para avanzar en el proceso de instalación de SIGAM es imprescindible que la autoridad municipal procure mecanismos de coordinación con otros niveles de gobierno y de concertación con diversos sectores de la sociedad.

E. MARCO JURÍDICO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL

Para realizar las diferentes actividades políticas, económicas y sociales en su proceso de desarrollo, el estado cuenta con el régimen jurídico. Junto con leyes reglamentarias sectoriales, como por ejemplo la Ley General del Equilibrio Ecológico y La Protección al Ambiente. La cual establece en sus más recientes reformas la transferencia de funciones a los municipios.

Descripción del marco jurídico ambiental que rige a los municipios.

En su concepción general está integrado por: federal, estatal, y municipal.

Fundamento jurídico de las atribuciones municipales.

1. Política ambiental.
2. Instrumentos de la política ambiental.
3. Biodiversidad.
4. Aprovechamiento sustentable de los elementos naturales.
5. Protección al ambiente.
6. Participación social e información ambiental.
7. Medidas de control seguridad y sanciones.

Instrumentos jurídicos que puede tener un municipio:

1. Ley orgánica municipal.
2. Bando de policía y buen gobierno.
3. Reglamento interno del ayuntamiento.
4. Reglamento municipal de protección ambiental.

F. ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO MUNICIPAL DE PROTECCIÓN AMBIENTAL

El reglamento de protección ambiental; es el instrumento que regula a nivel integral la gestión ambiental. En el debe quedar claramente especificadas las funciones, las definiciones de los instrumentos que se aplicaran, el alcance y los procedimientos a utilizar en cada caso. Su objetivo es establecer la base jurídica para la convivencia armónica de la sociedad con su entorno y promover el desarrollo sustentable.

Pasos que debe de realizar el gobierno municipal para elaborar su reglamento:

1. Analizar el marco legal que rige al gobierno municipal en materia ambiental.
2. Estudiar las necesidades y problemas de fondo existentes que requieren atención para su satisfacción y solución.
3. Fijar los límites del reglamento para que no contravengan las normas de orden público o jerárquicamente superiores, o en su caso, invada competencia.
4. Elaborar un anteproyecto claro, preciso, congruente con la situación y características actuales del municipio y adaptables a los cambios que vive la comunidad.

5. Discutir el anteproyecto en sesión de cabildo para hacer las modificaciones pertinentes.
6. Consultar a la población para que haga observaciones y en su caso otras propuestas.
7. Integrar el documento final estableciendo motivos y fundamentando su contenido.
8. Someter a aprobación del cabildo el documento final.
9. Expedir, promulgar y publicar el nuevo reglamento.

Estructura recomendada para la elaboración del reglamento de protección ambiental:

1. Disposiciones generales.
2. Instrumentos de ejecución.
3. Sistemas de información y evaluación.
4. Los artículos transitorios.
5. Sanciones y recursos.
6. Participación social y privada.

Este diseño puede variar de acuerdo con las condiciones de cada municipio, así mismo existen otros elementos para la elaboración del reglamento como:

1. Definir los lineamientos de los instrumentos de la política ambiental que son obligatorios, y los que son prescindibles, conforme a las características y necesidades del municipio.
2. Para hacer más eficiente la gestión ambiental se requieren tres elementos: las características del área operativa que será responsable, los recursos humanos especializados con que cuenta el municipio, y los recursos materiales y financieros disponibles.

3. Determinar los mecanismos de organización y participación social en los que se podrá apoyar el proceso de gestión ambiental para asegurar la continuidad de los programas que se establezcan en la materia.
4. Las alternativas administrativas, tecnológicas y programáticas, para la implementación de los preceptos que se pretende reglamentar.

Aspectos de la política ambiental que deben incluirse en el reglamento:

Para que cada uno de los lineamientos de la política ambiental pueda incorporarse en el reglamento de protección ambiental, deben analizarse de manera independiente, en función de las características del municipio y de los objetivos planteados para el SIGAM por el ayuntamiento. Para realizar dicho análisis, pueden adoptarse diversos criterios para el impacto ambiental que son:

1. El proponente: Es la persona física o moral que pretende desarrollar una obra o actividad que puede causar un desequilibrio ecológico o rebasar los límites establecidos en la normatividad en la materia.
2. El elaborador de la manifestación de impacto ambiental: Es la persona física o moral con registro de perito o facultado por el estado para elaborar los estudios de impacto ambiental.
3. La persona evaluadora competente: Federal o estatal, que posee diferentes facultades.

Cabe resaltar los siguientes aspectos: El municipio no está facultado para dictaminar en materia de impacto ambiental,

únicamente podrá opinar con relación a una obra o actividad ante la autoridad competente.

En casos de aquellos municipios de mayor envergadura están inmersas en procedimientos administrativos ajenos al municipio, donde no se requiere el otorgamiento de permisos de uso de suelo y construcción, lo más importante será establecer el área responsable de vincularse con las autoridades federales y estatales para participar en los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, en aquellos municipios donde existen procesos de desarrollo urbano o industriales significativos, se establecerá el mecanismo que permita regular las obras o actividades que pretende desarrollar, sin el pretexto de que los proponentes hicieron lo que quisieron por tener un permiso otorgado por otra autoridad.

Es este último caso, el mecanismo jurídico para lograrlo es a través de la vinculación entre reglamentos de protección ambiental y el de construcción, lo que implica definirlo claramente en el proceso de sectorización.

G. ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANP).

Es una zona de territorio nacional delimitada geográficamente, decretada, regulada, administrada y operada, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación, en ambientes que no han sido alterados significativamente por las actividades humanas, para asegurar el equilibrio y continuidad de los procesos evolutivos y ecológicos.

Crear una zona de preservación ecológica implica que:

1. Se tenga claro el objetivo y razón de ser de la misma.
2. Se delimite geográficamente de una manera precisa.
3. Se prevea que el uso de los suelos existentes no vaya a ocasionar problemas sociales posteriores o, en su caso, los recursos para su expropiación.
4. Se elabore el plan de manejo.
5. Se prevean los mecanismos de participación social.
6. Se definan esquemas de financiamiento.

Todos estos aspectos deben normarse de alguna u otra forma tomando en consideración los lineamientos marcados por el estado.

Las categorías existentes de las áreas naturales protegidas son:

- Reserva de la biósfera.
 - Parques nacionales.
 - Monumentos naturales.
 - Áreas de protección de flora y fauna.
- } Federales
- Santuarios.
 - Parques nacionales y reservas estatales.
- } Estatales
- Zonas de preservación ecológica de los centros de población.
- } Municipales

ANEXO 6

ASPECTOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE CADA MUNICIPIO

1. Sistema eficaz de salud.
2. Sistema moderno de educación.
3. Generación de fuentes de trabajo.
4. Sistema vial transitable en todo tiempo.
5. Sistema de riego.
6. Sistema integral de energía eléctrica.
7. Capacidad de gestión municipal.
8. Sistema seguro de agua potable.
9. Bienestar familiar y seguridad social.
10. Sistema de seguridad para personas y bienes.
11. Protección del medio ambiente.
12. Vivienda digna.
13. Capacidad de producción.
14. Sistema de mercadeo nacional e internacional.
15. Transformación cultural.
16. Si el municipio logra desarrollar estos aspectos de manera eficaz y efectiva con toda seguridad habrá prosperidad y bienestar para toda la población; todo depende de una buena calidad de gestión.

ANEXO 7

Criterios para la práctica del Premio de la Calidad para el Desarrollo Rural Municipal en la República Mexicana

El modelo de Desarrollo Rural Municipal, es un sistema de 6 Criterios, en donde se muestra el centro **Gobierno Municipal**, como la integración de la sociedad, el territorio y su gobierno, su naturaleza jurídica y su cercanía con la población que gobierna, logrando crear del nivel municipal, la instancia primordial para la planeación del desarrollo rural.

Cuatro criterios emanan del gobierno Municipal, **Desarrollo Económico**, **Desarrollo Social**, **Desarrollo Humano** y **Desarrollo Físico**, que asumen una visión integral del desarrollo, contemplando cada uno de los aspectos que impactan la vida en el campo. Considera las necesidades en sus múltiples causas y recupera los aportes y potencialidades de los pobladores rurales.

El sexto Criterio, **Valor Creado**, consiste en el análisis cuantitativo del avance e impacto positivo o negativo de las acciones en los cuatro ejes de desarrollo y Gobierno Municipal.



ESTRUCTURA DE LOS CRITERIOS

Implantación

En este grupo de preguntas se solicita mención de la manera en que se llevan a cabo y operan los sistemas y procesos diseñados. Puede incluir:

- Información sobre las fechas de inicio de las prácticas descritas.
- Mención del avance que se puede evidenciar con datos y hechos sobre la ejecución de las prácticas y tareas programadas.

Datos y mención de las características de aplicación estandarizada de las prácticas mencionadas.

Medición

Este grupo de preguntas solicita información cuantitativa en gráficas o mapas, según sea lo más conveniente para el Municipio, sobre:

- Indicadores efectividad (resultados, percepción y valor creado de los programas, proyectos y procesos sociales del territorio municipal.)
- Mediciones de eficacia de los programas, proyectos, y procesos sociales del territorio municipal (uso de recursos como tiempo, dinero, equipo, personas participantes.)
- Mediciones de eficacia y el análisis de costo-beneficio de las acciones realizadas en los diferentes programas, proyectos y procesos sociales del territorio municipal.
- Comparación de las mediciones presentadas, con ciclos anteriores, objetivos planteados, líderes mundiales.
- Análisis de niveles y tendencias estadísticas de las mediciones presentadas.
- Análisis de relación causal de las variaciones que se muestran en las mediciones.

Mención del método utilizado para asegurar la validez y confiabilidad de la información cuantitativa presentada.

Mejora

Las preguntas de este apartado exploran los métodos y prácticas para mejorar los programas, proyectos o procesos de desarrollo rural. Incluye:

- Método de mejora utilizado.

Acciones de mejora implementada y descripción de los impactos generado.

Criterio # 1 Gobierno Municipal



Diseño

Describa las características de sus prácticas, procesos o sistemas de trabajo. Incluya diagramas, fuentes de información, cuando proceda:

1. Describa la estrategia que asegura la función facilitadora del gobierno, la colaboración entre instancias, organizaciones sociales y económicas, iniciativa privada y sociedad civil en general.
2. Describa la estructura institucional del gobierno municipal y de participación social, para el desarrollo rural municipal.
3. Cómo establece alianzas e intercambios intermunicipales, con entidades nacionales e internacionales, para fortalecer el desarrollo del Municipio.

4. Cómo fortalece el liderazgo del gobierno municipal, para mantener su contacto personalizado con la población y conocimiento de sus necesidades, para orientar sus acciones de gobierno.
5. Cómo asegura que el Plan de Desarrollo Municipal y el Programa Operativo Anual, sean congruentes con las necesidades de la población, los planes Estatal y Nacional de Desarrollo y las tendencias mundiales.
6. Cómo concertar la concurrencia y alineación de recursos, con las diferentes instancias, políticas y programas, en apoyo a proyectos que inciden en el desarrollo de su territorio municipal.

Cómo institucionaliza las acciones de desarrollo rural municipal que lleva a cabo a fin de promover su continuidad (trascender al periodo trianual).

Implantación

Presente información que den evidencia de la aplicación del “Diseño”.

1. Desde cuándo se llevan a cabo las acciones mencionadas para promover la Gobernanza en los organismos, consejos, institutos y entidades del Gobierno Municipal.

Describa el avance de las acciones programadas para promover la Gobernanza en los organismos, consejos, institutos y entidades del Gobierno Municipal, la problemática enfrentada en su aplicación y soluciones.

Medición

1. Presente datos en gráficas y mapas de los indicadores de operación, efectividad (resultados, percepción, valor creado), eficiencia (costo, tiempo, esfuerzo mecánico, esfuerzo personal físico o emocional) y eficacia (combinación entre indicadores) de las acciones que llevan a cabo para promover la Gobernanza en los organismos, consejos, institutos y entidades del Gobierno Municipal.

2. Presente comparaciones de sus indicadores de operación, efectividad, eficiencia y eficacia.

Describa las causas-raíz de las variaciones de sus indicadores, y las acciones de atención.

Mejora

Describa las mejoras aplicadas a sus métodos, herramientas y prácticas:

1. Describa el método que utiliza para mejorar sus prácticas de Gobernanza en los organismos, consejos, institutos y entidades del Gobierno Municipal.

Mencione las mejoras aplicadas a sus estrategias y prácticas de Gobernanza en los organismos, consejos, institutos y entidades del Gobierno Municipal, y los impactos generados.

Criterio # 2 Desarrollo Económico



Diseño

Describa las características de sus prácticas, procesos o sistemas de trabajo. Incluya diagramas, fuentes de información, cuando proceda:

- 1.Cuál es la estrategia económica del Municipio para impulsar competitividad de los productos y servicios del territorio municipal.
2. Cómo promueve en el Municipio, la integración de personas o productores en organizaciones económicas, con principios cooperativos, de alimentación y empresarial.
3. Cómo fomenta la diversificación de las actividades productivas y de servicios con valor agregado.
4. Cómo impulsa la integración de los productos y servicios del territorio municipal en mercados regionales, nacionales e internacionales.

Cómo asegura el acceso de la población al financiamiento y a la inversión pública y privada en el territorio municipal, a fin de generar riqueza y mejorar la calidad de vida.

Implantación

Presente información que de evidencia de la aplicación del “Diseño”.

- Desde cuándo se llevan a cabo las acciones mencionadas para promover el Desarrollo Económico en las localidades y grupos sociales del Territorio Municipal.

Describa el avance de las acciones programadas para el Desarrollo Económico en las localidades y grupos sociales del Territorio Municipal, la problemática enfrentada en su aplicación, y soluciones.

Medición

1. Presente datos en gráficas y mapas de los indicadores de operación, efectividad (resultados, percepción, valor creado), eficiencia (costo, tiempo, esfuerzo mecánico, esfuerzo personal físico o emocional) y eficacia (combinación entre indicadores) de las acciones que llevan a cabo para promover el Desarrollo Económico en las localidades y grupos sociales del Territorio Municipal.
2. Presente comparaciones de sus indicadores de operación, efectividad, eficiencia y eficacia.

Describa las causas-raíz de las variaciones de sus indicadores, y las acciones de atención.

Mejora

Describa las mejoras aplicadas a sus métodos, herramientas y prácticas:

- Describa el método que utiliza para mejorar sus estrategias y prácticas de Desarrollo Económico en el Territorio Municipal.

Mencione las mejoras aplicadas a sus estrategias y prácticas de Desarrollo Económico en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal y los impactos generados.

Criterio # 3 Desarrollo Físico



Diseño

Describa las características de sus prácticas, procesos o sistemas de trabajo. Incluya diagramas, fuentes de información, cuando proceda:

1. Describa su estrategia para asegurar la explotación sustentable de los recursos naturales del territorio municipal, tanto por habitantes, las empresas y las industrias en las actividades productivas y de servicios.
2. Cómo protege la biodiversidad nativa, recupera los recursos naturales degradados y el agua residual del territorio municipal.
3. Cómo promueve el uso de bioproductos, reciclado de materiales, diversificación de fuentes renovables de energía (hidráulica, eólica, solar, biomasa) y reducción de gases de efecto invernadero en el municipio.
4. Cómo promueve el desarrollo de la infraestructura pública (caminos, carreteras, presas, canales, plantas de tratamiento de agua residual) del municipio.
5. Cómo promueve el desarrollo de la infraestructura institucional (hospitales, escuelas, bancos, mercados, rastros), científica y tecnológica (centros de investigación) y de vivienda, para atender y satisfacer las necesidades de las comunidades y grupos sociales prioritarios en el territorio municipal.
6. Cómo promueve el desarrollo de la infraestructura productiva y de servicios (equipamiento productivo, centros de acopio, agua, drenaje, alumbrado público, energía eléctrica, telecomunicación e informática) para atender las necesidades de las comunidades y los grupos sociales prioritarios del territorio municipal.

Cómo asegura la vinculación entre la infraestructura pública, institucional, productiva y de servicios, para impulsar el desarrollo de las comunidades y los grupos sociales prioritarios del municipio.

Implantación

Presente información que den evidencia de la aplicación del “Diseño”.

- Desde cuándo se llevan a cabo las acciones mencionadas para promover el Desarrollo Físico en las localidades y grupos sociales prioritarios del Municipio.

Describa el avance de las acciones programadas para el Desarrollo Físico en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal, la problemática enfrentada en su aplicación, y soluciones.

Medición

1. Presente datos en gráficas y mapas de los indicadores de operación, efectividad (resultados, percepción, valor creado), eficiencia (costo, tiempo, esfuerzo mecánico, esfuerzo personal físico o emocional) y eficacia (combinación entre indicadores) de las acciones para promover el Desarrollo Físico en las localidades y grupos sociales del Municipio.
2. Presente comparaciones de sus indicadores de operación, efectividad, eficiencia y eficacia.

Describa las causas-raíz de las variaciones de sus indicadores, y las acciones de atención.

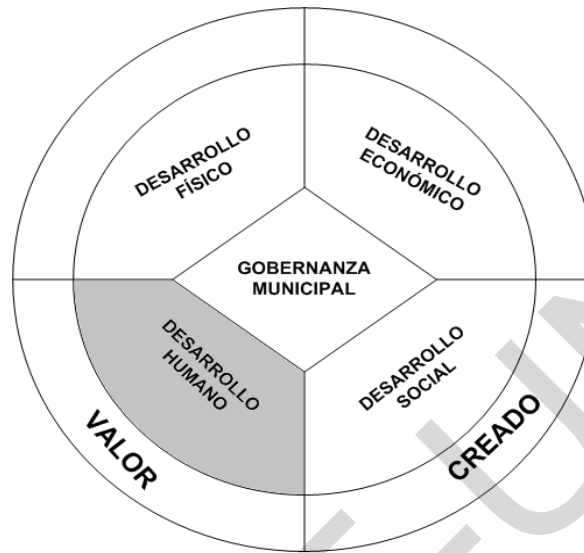
Mejora

Describa las mejoras aplicadas a sus métodos, herramientas y prácticas:

- Describa el método que utiliza para mejorar sus estrategias y prácticas de Desarrollo Físico en el Territorio Municipal.

Mencione las mejoras aplicadas a sus estrategias y prácticas de Desarrollo Físico en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal y los impactos generados.

Criterio # 4 Desarrollo Humano



Diseño

Describa las características de sus prácticas, procesos o sistemas de trabajo. Incluya diagramas, fuentes de información, cuando proceda:

1. Cómo promueve el autodesarrollo en la población del territorio municipal (capacidades, conocimientos, habilidades, autoestima y valores del Municipio).
2. Cómo promueve el intercambio de buenas prácticas y aprendizajes en comunidades de conocimiento, por sector y grupo social prioritario, en el Municipio.
3. Cómo promueve la convivencia y comunicación entre familias y grupos sociales prioritarios, al interior de las comunidades y en el territorio municipal.
4. Cómo está estructurado el sistema jurídico y de seguridad, para garantizar la integridad física y moral de la población municipal.
5. Cómo impulsa la educación, arte, recreación, alimentación, salud y deportes en las comunidades y grupos sociales prioritarios del territorio municipal.

Cómo protege, recupera y difunde el acervo histórico, las tradiciones culturales y las lenguas indígenas, en el territorio municipal.

Implantación

Presente información que den evidencia de la aplicación del “Diseño”.

1. Desde cuándo se llevan a cabo las acciones mencionadas para promover el Desarrollo Humano en las localidades y grupos sociales prioritarios del Municipio.

Describa el avance de las acciones programadas para el Desarrollo Humano en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal, la problemática enfrentada en su aplicación, y soluciones.

Medición

1. Presente datos en gráficas y mapas de los indicadores de operación, efectividad (resultados, percepción, valor creado), eficiencia (costo, tiempo, esfuerzo mecánico, esfuerzo personal físico o emocional) y eficacia (combinación entre indicadores) de las acciones que llevan a cabo para promover el Desarrollo Humano en las localidades y grupos sociales del Territorio Municipal.
2. Presente comparaciones de sus indicadores de operación, efectividad, eficiencia y eficacia.

Describa las causas-raíz de las variaciones de sus indicadores, y las acciones de atención.

Mejora

Describa las mejoras aplicadas a sus métodos, herramientas y prácticas:

1. Describa el método que utiliza para mejorar sus estrategias y prácticas de Desarrollo Humano en el Territorio Municipal.

Mencione las mejoras aplicadas a sus estrategias y prácticas de Desarrollo Humano en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal y los impactos generados.

Criterio # 5 Desarrollo Social



Diseño

Describa las características de sus prácticas, procesos o sistemas de trabajo. Incluya diagramas, fuentes de información, cuando proceda:

1. Cómo promueve la participación democrática, representativa, plural e incluyente de la población del territorio municipal.
2. Cómo impulsa la autogestión y consenso para la toma de decisiones de los grupos sociales organizados, con apego a los principios del Premio.
3. Cómo promueve las alianzas, intercambio y colaboración corresponsable de los grupos sociales con las entidades e instituciones públicas y privadas del Municipio.

Cómo asegura la distribución equitativa de los recursos y apoyos en beneficios de las comunidades y los grupos sociales prioritarios del Municipio.

Implantación

Presente información que den evidencia de la aplicación del “Diseño”.

- Desde cuándo se llevan a cabo las acciones mencionadas para promover el Desarrollo Social en las localidades y grupos sociales prioritarios del Municipio.

Describa el avance de las acciones programadas para el Desarrollo Social en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal, la problemática enfrentada en su aplicación, y soluciones.

Medición

1. Presente datos en gráficas y mapas de los indicadores de operación, efectividad (resultados, percepción, valor creado), eficiencia (costo, tiempo, esfuerzo mecánico, esfuerzo personal físico o emocional) y eficacia (combinación entre indicadores) de las acciones que llevan a cabo para promover el Desarrollo Social en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal.
2. Presente comparaciones de sus indicadores de operación, efectividad, eficiencia y eficacia.

Describa las causas-raíz de las variaciones de sus indicadores, y las acciones de atención.

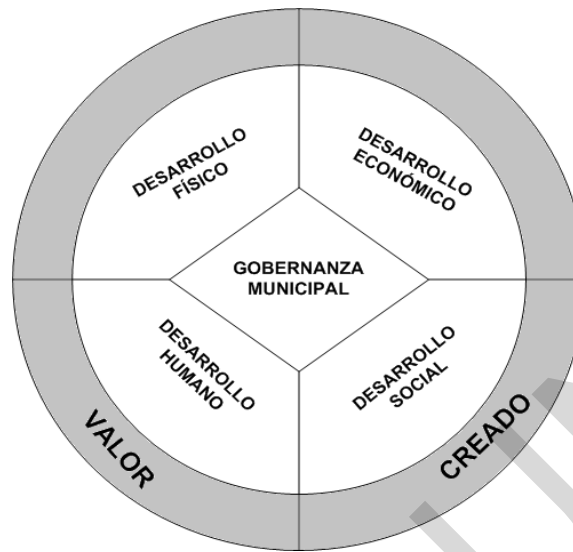
Mejora

Describa las mejoras aplicadas a sus métodos, herramientas y prácticas:

- Describa el método que utiliza para mejorar sus prácticas de Desarrollo Social en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal.

Mencione las mejoras aplicadas a sus estrategias y prácticas de Desarrollo Social en las localidades y grupos sociales prioritarios del Territorio Municipal y los impactos generados.

Criterio # 6 Valor Creado



Equilibrio

1. Presente gráficas y mapas que muestren el avance en el cumplimiento de su Misión, Visión, Valores y Estrategias, mencione el equilibrio entre ellos y sus variaciones.
2. Presente Gráficas y mapas con los indicadores de eficacia más significativos de los cuatro ejes de desarrollo, mencione el equilibrio entre ellos y sus variaciones.
3. Presente gráficas y mapas con los indicadores de competitividad de los cuatro ejes de desarrollo a nivel regional, nacional o internacional, mencione el equilibrio entre ellos y sus variaciones.
4. Presente gráficas con los indicadores de eficacia más significativos del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal, mencione el equilibrio entre ellos y sus variaciones.

Presente gráficas con indicadores de competitividad del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal a nivel regional, nacional o internacional, mencione el equilibrio entre ellos y sus variaciones.

Causas de Raíz

1. Mencione las principales causas-raíz de las variaciones del equilibrio en el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y Estrategias del Municipio.
2. Mencione las principales causas-raíz de las variaciones del equilibrio entre los indicadores de eficacia de los cuatro ejes de desarrollo.
3. Mencione las principales causas-raíz de las variaciones del equilibrio entre los indicadores de competitividad de los cuatro ejes de desarrollo.
4. Mencione las principales causas-raíz de las variaciones de equilibrio entre los indicadores de eficacia del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal.

Mencione las principales causas-raíz de las variaciones del equilibrio entre los indicadores de competitividad del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal.

Acciones de Atención

1. Mencione las acciones realizadas para mejorar el equilibrio en el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y Estrategias del Municipio.
2. Mencione las acciones realizadas para mejorar el equilibrio entre los indicadores de eficacia de los cuatro ejes de desarrollo.
3. Mencione las acciones realizadas para mejorar el equilibrio entre los indicadores de competitividad de los cuatro ejes de desarrollo.
4. Mencione las acciones realizadas para mejorar el equilibrio entre los indicadores de eficacia del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal.

Mencione las acciones realizadas para mejorar el equilibrio entre los indicadores de competitividad del ayuntamiento, organismos, consejos, instituciones y entidades que integran la estructura municipal.

BIBLIOGRAFÍA

- Administration, James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert Jr. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer Edición, Gary Dessler, Florida International University, Prentice Hall, 2009
- Administración, un nuevo panorama competitivo, Sexta Edición, Thomas S Bateman, McGraw Hill. México 2005
- Censo de Población y Vivienda 2001. Instituto Nacional de Estadísticas. Tegucigalpa 2001.
- Guía para el buen Gobierno Municipal. Introducción al Gobierno y Administración Municipal. México, Distrito Federal, 2004.
- Ley de Municipalidades y su Reglamento y Anexos. Empresa Nacional de Artes Graficas. Tegucigalpa, M.D.C, 2000.
- Plan Estratégico de Desarrollo Municipal, Municipalidad de Cane Departamento de La Paz, Dirección General de Proyecto Fortalecimiento Técnico Municipios Rurales PROMUR II, 2010
- Propuesta de manual de puestos y salarios para la Municipalidad de Cane, Departamento de La Paz.
- Propuesta para el Desarrollo Integral del Municipio de Santa Ana de Yusguare, Departamento de Choluteca.
- Sistematización de la Implementación del Proyecto “Negocios para Cane” en el Municipio de Cane, Departamento de La Paz