



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

TEMA GENERAL:

Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías del Departamento de Matagalpa y
Jinotega durante el año 2016

SUB TEMA

Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la
Alcaldía de Jinotega durante el año 2016

Autor (a)

Lic. Martha Yamilett Acuña Estrada

Ing. Yessenia Yadira Castro Altamirano

Tutor

Msc: Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre del 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

TEMA GENERAL:

Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías del Departamento de Matagalpa y
Jinotega durante el año 2016

SUB TEMA

Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la
Alcaldía de Jinotega durante el año 2016

Autor (a)

Lic. Martha Yamilett Acuña Estrada

Ing. Yessenia Yadira Castro Altamirano

Tutor

Msc: Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre del 2017

TEMA GENERAL

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del
Departamento Matagalpa y Jinotega Durante el Año 2016**

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL.....	v
RESUMEN.....	vi
I.- INTRODUCCIÓN	1
II. – JUSTIFICACION.....	10
III. - OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
IV. – DESARROLLO DEL SUB TEMA.....	12
4.1 Diagnóstico Organizacional.....	12
4.1.1 Filosofía Empresarial	12
4.1.1.1 Visión.....	13
4.1.1.2 Misión.....	26
4.1.1.3 Valores.....	37
4.1.1.4 Objetivos.....	81
4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.....	87
4.1.2.1 Análisis del ambiente interno	88
4.1.2.2 Análisis del ambiente externo	94
4.1.3 Diagnóstico.....	99
4.1.3.1 Patrones de Análisis de la administración.....	101
4.1.3.2 El Plano Organizativo Dinámico	101
4.1.3.3 El Plano Funcional	112
4.1.3.4 El Plano Estructural	113
4.1.3.5 El Plano comportamental.....	115

CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	118
Anexo	126

DEDICATORIA

A DIOS

Sobre todas las cosas mi único fiel quien me ha dado las fuerzas y la salud para salir adelante

A mis Padres

Olivia Estrada y Manuel Acuña que son la razón de mi existir que con su humildad y abnegación siempre estuvieron engrandecidos por mi esfuerzo de ser una profesional en la vida.

A Mis Hijos

Bellos Heysell, Sareth, Keyling y Benjamín quienes son la causa que me motivó a realizar esta carrera, y demostrarles que mientras tenga vida y deseos de superación se puede lograr los proyectos soñados.

A la Alcaldía Municipal de Jinotega

Quien me brindó la oportunidad de tener una nueva carrera que fortaleciera mi perfil profesional, y que estuvo pendiente de que cumpliera esta misión encomendada y ser una mejor servidora pública tanto profesional como personal.

Martha Yamilett Acuña Estrada

DEDICATORIA

A Dios mi señor y creador de todas las cosas por lo cual todo existe, quien me ha brindado protección y que no ha quitado su mano de bendición, amor, misericordia y ha sido mi amigo fiel en todas mis adversidades, el cual no me ha abandonado en el camino, más bien soy testigo de sus obras las cuales han sucedido en el tiempo perfecto, diseñador de mi historia.

A personas que han sido un eje motor de impulso en mi vida y que han significado fuente de inspiración para continuar y no abandonar mis sueños, anhelos y esperanzas, creando en mi nuevas fuerzas para seguir adelante, que me han dado un voto de confianza a ustedes que han sido ángeles enviados por Dios para seguir adelante:

- ✓ **Mis Padres:** Justiniano Castro Zavala y María Amparo Altamirano Castro.
- ✓ **A mi Esposo:** Denis Arturo Pineda López
- ✓ **A mis hijos:** Emmanuel Arturo y Celina Marcela ambos Pineda Castro
- ✓ **A mi Suegra:** María Concepción López.

Yessenia Yadira Castro Altamirano

AGRADECIMIENTO

Lic. Leónidas Centeno Rivera

Alcalde Municipal de Jinotega

Por darme la confianza y la oportunidad de haberme proporcionado esta Beca, para los servidores públicos incorporado con la SINACAM.

Docentes de la Universidad Autónoma de Nicaragua

FAREM - Matagalpa

Que en estos años tuvieron la paciencia de enseñarnos todos sus conocimientos y dar lo mejor para que fuera una persona de futuro, por todas esas lecciones aprendidas que han dado fruto a mi personalidad, por ser los guías de futuro y darme ánimos de seguir adelante ante cualquier adversidad.

Msc Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Nuestra Tutora

Que en todo el transcurso de la investigación para el seminario de graduación, se entregó por completo con amor y esmero, tuvo la paciencia de llevarnos de la mano para que todo saliera lo mejor, gracias por comprendernos y darnos ese apoyo incondicional.

Martha Yamilett Acuña Estrada

AGRADECIMIENTO

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Nuestra tutora

Quien nos brindó acompañamiento en toda esta ardua labor, dedicando tiempo extra, orientándonos y fomentando la seguridad necesaria para culminar este trabajo.

Docentes de la Universidad Autónoma de Nicaragua

FAREM - Matagalpa

A quienes considero aportaron muchísimos conocimientos, con quienes reímos y adquirimos elementos de valor, maestros de maestros con una vocación única.

Muy Especialmente A:

Msc. Rosalpina Pineda Zeledón (Vice Alcaldesa de Jinotega): por ser la fuente de motivación para dar inicio a esta carrera, mujer de carácter fuerte, con ojos de visión, con grandes valores humanos a quien he logrado querer por ser una persona especial.

A mis padres: quienes infundieron en mi valor, tenacidad y seguridad quienes siempre han creído en mí dándome ánimo para continuar y apoyándome en todo momento.

A mi suegra: quien ha cuidado de mis hijos en el tiempo que he dedicado a mis labores estudiantiles así como laborales su apoyo ha sido de vital importancia.

Yessenia Yadira Castro Altamirano



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Aval del Tutor

La suscrita tutora de Seminario de graduación del grupo de SINACAM, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, UNAN – Managua, FAREM Matagalpa; por este medio extiende:

CARTA AVAL

A las Bres: **Martha Yamilett Acuña Estrada**, carné 14846835 y **Yessenia Yadira Castro Altamirano**, carné 14843436, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección de la Administración tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega, durante el año 2016”, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador y de esta forma optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Cabe señalar que dicho tema de investigación es de suma importancia tanto para el medio como para la Municipalidad ya que presenta resultados concretos relacionados al ambiente interno y externo de la organización, los que servirán para el desarrollo y mejoramiento de la misma.

En calidad de maestra tutora, extendiendo la presente carta aval, a los Once días del mes de Octubre del año dos mil diez y siete.

Atentamente,

Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez

Docente tutora

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un Diagnóstico Organizacional en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

Con el propósito de determinar la filosofía con que cuenta la Alcaldía Municipal de Jinotega en cuanto a su misión, visión y valores, creados para garantizar la buena ejecución de los planes de inversión a las familias protagonistas con calidez y responsabilidad ante los servidores públicos con transparencia y honestidad.

El diagnóstico organizacional ayudará a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con que se encuentra el entorno de la Dirección de Administración Tributaria, ya que es un aspecto de suma importancia para toma de decisiones.

Al terminar el estudio se detalla aquellos acontecimientos trascendentales obtenidos a través del análisis de resultados con el objetivo de que estos sirvan de base para las toma de decisiones a las autoridades municipales, ya que el diagnóstico le proporciona esa información necesaria y adecuada con el fin de identificar errores para evitar y resolver de manera eficiente dando solución tanto a los funcionarios públicos como a la población que se presenta a solicitar un trámite.

Encontrándose resultados respecto a la filosofía de la dirección tributaria la cual esta orienta la dirección y al servicio, los valores personales y organizacionales se encuentran débiles y su entorno administrativo dirigido al presupuesto.

I.- INTRODUCCIÓN

El presente estudio aborda el tema de Diagnóstico Organizacional en la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega durante el año 2016, que tiene como objetivo desarrollar el análisis situacional interno y externo de la municipalidad, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales.

En años recientes se ha sido testigo del crecimiento de Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Jinotega en la Dirección Tributaria, esto debido al aumento poblacional y la presión de las diversas problemáticas sociales que conforman la demanda con la intención de satisfacer sus necesidades.

Actualmente la Municipalidad necesita mantener actualizada la situación para proyectar decisiones a futuro que le permita conocer cómo se encuentra. En el caso de la Alcaldía Municipal de Jinotega nunca se ha elaborado un diagnóstico para poder tomar un punto de referencia y darse cuenta como está tanto internamente como externamente.

No es suficiente contar con servicios para captar la atención del cliente, es necesario contar con procesos bien estructurados que permitan mejorar el desempeño general de la alcaldía, los cuales puedan ayudar a reducir costos y optimizar los recursos. Es desde este punto de donde se deberá partir, pues no se puede ofrecer un servicio de calidad si la alcaldía tiene problemas internos con sus procesos, en este caso el resultado sería un servicio mal diseñado y por ende pobre.

La finalidad del estudio es determinar la filosofía con que cuenta la municipalidad por medio del cual se aplica el FODA a la Dirección de

Administración Tributaria y a través del cual se experimentara el Diagnóstico de cómo está Organizada, lo que permitirá al funcionario público brindar una mejor atención para satisfacción del contribuyente, a su vez que exista una buena coordinación y comunicación con las demás departamentos involucrados.

Surge la necesidad de elaborar este tipo diagnóstico para que sea una herramienta a la municipalidad en el funcionamiento, mejoramiento y preservación de la Dirección de Administración Tributaria esperando que en un futuro dicho tema sirva como base para que otras personas se interesen y escriban sobre él, ya que existen dentro de este campo una variedad de temas a investigar, lo que permite ser iniciadores de una nueva temática **¿Cuál es el Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía de Jinotega durante el Año 2016?**

Se han encontrado antecedentes relacionados desde los últimos tiempos donde han surgido la tendencia de aplicar un modelo basado en el “segmento de contribuyente”. El modelo según tipo de impuesto.

Se vive en una sociedad que el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas, la eficiencia con que cada uno de los miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología han llegado a considerar que la administración es clave para llegar a los objetivos.

Según (González, 2008) los autores Hornstein, Bunker, Burker, Gindes y Lewicki (1971) situó los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo del estudio hay ya antología de la investigación de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthomw de la Western Electric Company EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción, modificación en las condiciones de trabajo. A mitad de los estudios se descubrió la influencia de los

factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

(Warren, 1996) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Hebert Shepard en la Estándar Oil Company EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratoristas de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T Groups no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas perteneciente a la misma empresa.

En la ciudad de Brasil se investigó en el ámbito de la conceptualización desarrollada del trabajo organizacional tuvieron como percusiones a Pierre Weil, Fernando Archilles. Paulo Mauro, Sergio Fogel, Fela Moscover, Leonel Cora ciki, Edela Lanzar y Francisco Pedro P, Souza que se ha podido constatar que la Administración nace con la necesidad humana de organizar para subsistir, el hombre por sí solo, es incapaz de producir las satisfacciones de las necesidades. Fue precisamente la insuficiencia de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que obliga a formar organizaciones sociales.

En Colombia en la Universidad de Antioquia las estudiantes (Valera Chavarriaga & Ruiz Curequia, 2015) de la Universidad de Antioquia investigaron sobre el Diagnóstico de Clima Organizacional en la Administración municipal de Santa Fe de Antioquía con el objetivo de identificar las variables relevantes a la satisfacción del clima laboral concluyendo que es necesario la existencia de un Plan Estratégico, claramente definido por la entidad.

En Venezuela ciudad de Guayana Aislant (2009), estudiante de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre investigo Análisis y determinación de la fuerza laboral específicamente en las áreas de Taller eléctrico y taller de soldadura, estudiando el tiempo en las operaciones. Se

constató “Diagnóstico del Sector Social de la Economía en Nicaragua” según (Chamorro, 2007), con el apoyo por las Alianzas Cooperativa Internacional para las Américas con el objetivo de levantar información como parte del encuentro Regional de Economía Social, en el que se establece la necesidad de conocer más ampliamente en sector en cada uno de los países teniendo un modelo económico autogestionario construyendo al desarrollo de las personas y contribuir a mejorar los niveles de vida.

Se investigó mediante una tesis rasgos de la personalidad, estilo de liderazgo de equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo percibido por el personal del Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe Moncada” POLISAL UNAN – Managua por el autor Lic. Lina Younes El Cheikh Julio 2,015; esta investigación la realizó con el objetivo de analizar los rasgos de personalidad, estilo de liderazgo y su relación con el clima social de trabajo en un grupo de directivos, docentes y administración del POLISAL.

Según (Hernández Muñoz & Centeno Blandón, 2015) en su investigación Monográfica realizada en la UNAN FAREM – Matagalpa con el propósito de realizar un Diagnóstico empresarial de empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa para dar conocer la situación actual de la empresa, encontraron como resultado que el personal desconoce en gran porcentaje la filosofía de la empresa y la gerencia no aplica estrategia apropiadas al mercado actual y carece de planes de marketing.

Los autores (Donaire Uriarte & Juarez Avilez, 2015) en su investigación de Seminario de Graduación realizado en la UNAN – FAREM – Matagalpa con el propósito de realizar un Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y mediana empresas del departamento de Matagalpa, empresa hotelera finca esperanza verde en la comunidad de San Ramón, concluyeron que el hotel aplica la estrategia de diferenciación.

Según las estudiantes (Foseca Siles & Miranda Huete, 2011) en su Seminario de Graduación realizado en la UNAN – FAREM – Matagalpa con el propósito de realizar un Diagnóstico empresarial del hotel de montaña y cabañas Selva Negra concluyeron este estudio proponiendo estrategias en promociones, mantenimiento al edificio y mejoras en la atención al cliente.

Todas estas investigaciones elaboradas en su momento permitieron conocer la situación actual que se encontraba cada una de las empresas y los problemas enfrentados durante el periodo de tiempo, los que sirvieron como punto de partida para enriquecer el diagnóstico organizacional presentado.

Dada la importancia de los antecedentes y todos los indicadores encontrados en la presente investigación se logró estructurar un diseño metodológico que ayudará al feliz término del presente estudio.

En cuanto al Diseño Metodológico en la presente investigación el enfoque es Cuantitativo con elementos cualitativos, según (Monje, 2011) afirma el elemento cuantitativo es el conocimiento de basado en la observación de hechos sensibles en la que se debe tener un enfoque neutro obteniendo las muestras a través de cuantificar y medir los fundamentos teóricos, por su parte los elementos cualitativos da prioridad a la comprensión, las razones y las creencias de los individuos. Se investigó sobre una serie de teorías que ya existen relacionadas al diagnóstico y que es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativas ya que se implementaran técnicas de comprensión personal, así mismo realiza el análisis gráfico para darle mayor carácter científico a la recolección de datos, los que han sido identificados por medio de instrumentos e información.

En el caso de los elementos cualitativos se refiere a las diversas opiniones que se necesitan de los sujetos de la investigación (contribuyentes, trabajadores y funcionarios de la alta gerencia), para lo cual es necesario hacer uso de un instrumento que ayude a la elaboración y análisis de datos cualitativos, lo que

servirá para hacer discusiones exhaustivas sobre el comportamiento organizacional de la alcaldía de Jinotega.

En cuanto al paradigma que adopta es positivista, según Martínez (2010) ya que busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados, los procedimientos usados son el control experimental, la observación sistemática y la correlación de las variables. Los investigadores toman el papel de los observadores externos siendo objetivos a los hechos que suceden sin su intervención y se hace interpretación de datos claros y numéricos, es decir que los investigadores trabajan de forma imparcial y han tomado la información recopilada en el medio tal y como han sucedido los hechos, por ejemplo la experiencia propia de cada trabajador sin alteración alguna.

Según su aplicabilidad de los resultados es aplicada, Carvajal L. (2013) se propone ante todo, entregar soluciones para la práctica social, utilizando conocimientos teóricos. La información obtenida en este trabajo podrá aplicarla a la realidad de la alcaldía de Jinotega para darle respuesta a la problemática existente en cuanto al diagnóstico organizacional de la misma, para ello se determinó instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener fácilmente el análisis esperado del presente trabajo.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo, porque se describe una serie de investigadores que relata información de cómo se comporta la organización; donde se identificaran las características y problemas de la empresa. Según (Díaz L, 2008) citando a Cervo y Bervian definen que una investigación es descriptiva o como también es llamada investigación diagnóstica, la mayoría de lo que se escribe y estudia es sobre sociedad. Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta identificando los rasgos más peculiares o diferenciadores. Debido a que se describirá en términos generales todos los resultados obtenidos en función a los indicadores

que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación, específicamente se refiere a la descripción detallada de la filosofía de la alcaldía de Jinotega; una explicación general de los diferentes factores interno y externos para fundamentar bien y de forma descriptiva como está el Diagnóstico organizacional de la alcaldía de Jinotega.

Según la amplitud en el tiempo esta investigación es transversal debido a que se está abordando en un periodo específico en el tiempo como es el año 2016, donde los instrumentos se aplicaran una sola vez a una muestra específica, relacionada a los contribuyentes y trabajadores de dicha alcaldía, según (Shuttleworth, 2010) define el estudio transversal con la toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.

La población estimada para este estudio fue de 108 personas entre empleados y contribuyentes. El personal de la Dirección Tributaria está conformado por 30 empleados para lo cual se aplicó encuesta a 23 trabajadores de la Dirección Tributaria, y uno de los Directores de la Alcaldía en referencia (Directora de Administración Tributaria) que suma una muestra total de 24 empleados, ya que el resto del personal se encontraba de vacaciones y subsidios médicos al personal que se le aplico encuestas se mencionan los siguientes: Responsables de Departamentos, Colectores de Impuestos, Auditores Tributarios, Auxiliares del Registro del Contribuyente, Digitadores, Secretaria y la Directora), en el caso de los contribuyentes estaba proyectado aplicar un total de 78 encuestas a los contribuyentes, en la que se eligió por conveniencia del estudio, a una muestra de 30. Según Hernández (2008) El muestreo por conveniencia es una técnica de muestro no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dados la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Los contribuyentes que se seleccionaron para la elaboración de este diagnóstico fue según criterios establecidos por las investigadoras para la veracidad de la información, para lo cual se seleccionó contribuyentes que siempre se presentan a la ventanilla a pagar sus tributos, los que presentaran mayor cultura de pago, que tengan una relación más fluida con el servidor público y que estuvieran dispuestos a colaborar a esta investigación, habiéndose realizado las encuestas en periodo de dos semanas que fue del 17 al 28 de julio del año dos mil diecisiete, periodo de poca afluencia ya que en su mayoría la población se presenta a realizar pagos de impuestos a inicios de año.

Para la recopilación de los datos necesarios y obtención de los resultados efectivos en el presente estudio fue preciso utilizar métodos y técnicas relacionadas al enfoque investigativo.

Entre los métodos utilizados está el inductivo el que se trabajó al momento de la construcción de los instrumentos para inducir la investigación de los indicadores que dan respuesta a los objetivos de este estudio. El método deductivo se utilizó al momento de triangular los resultados obtenidos de los instrumentos. Según (Dávila, Newman , 2017) la deducción permite establecer un vínculo de unión entre la teoría y la observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objetos de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas.

También fue utilizado los métodos de análisis y síntesis cuando se tuvo que hacer todo el procesamiento de los datos cualitativos para enriquecer los resultados cuantitativos, ya que fue necesario analizar y sintetizar aquellos elementos relevantes para esta investigación. Según (Morales, Modenesi, 2013) la capacidad de análisis y síntesis, permite conocer mejor las realidades a las que se enfrentan, describirlas y relacionar sus componentes, construir nuevos conocimientos a partir de los ya conocidos.

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la aplicación con una serie de instrumentos entre las cuales tenemos la aplicación de una encuesta la cual contiene un número de ocho preguntas totalmente cerradas dirigidas a los contribuyentes y trece preguntas dirigida a los trabajadores que conforman la muestra del presente estudio. (Ver anexo 2 y 3).

También fue necesario aplicar una entrevista dirigida a la Directora de Administración Tributaria, la cual contiene un total de quince preguntas abiertas útiles para la recopilación de opinión que se necesitan para el análisis de resultados (ver anexo n°4).

Por último se aplicó una guía de observación para contrastar los resultados tanto de la entrevista como de las encuestas para poder realizar una síntesis adecuada al propósito de analizar el diagnóstico (ver anexo n° 5)

Para el procesamiento de la información recopilada en dichos instrumentos fue necesario utilizar el programa de Microsoft Excel para levantar la base de datos y generar los gráficos correspondientes.

II. – JUSTIFICACION

La realización del presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional de las alcaldías del departamento de Matagalpa y Jinotega durante el año 2016, esto debido al crecimiento de la organización y la demanda de la población en la exigencia de una buena atención en solicitud de un servicio.

El análisis del diagnóstico organizacional tiene el propósito servir como fuente de información a los tomadores de decisión (Alcalde, Vice Alcalde, Directores de departamentos,) que tienen la misión y visión asignar recursos financieros, económico, tecnológicos y sociales para dar una mejor imagen como institución pública de servicio y resolver las necesidades planteadas.

Así mismo el presente trabajo tiene como fin mejorar con eficiencia y eficacia cumplimiento de las obligaciones establecidas de acuerdo a los procedimientos y funciones de cada uno de los servidores públicos.

Se espera que el análisis en el diagnóstico organizacional de la Dirección de Administración Tributaria tenga un impacto positivo de manera que genere alternativas, no solo en la parte laboral de la Dirección y en áreas involucradas en las que se integren nuevas propuestas dirigidas a resolver la problemática de la población.

El estudio ayudará a dicha institución para mejorar sus actividades ya que se darán sugerencias, acordes a las necesidades de los trabajadores y contribuyentes para su pronta mejoría con respecto al clima laboral y la buena atención a la ciudadanía, por otro lado tendrán conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante su desempeño de las funciones dentro de la institución.

III. - OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega del departamento de Jinotega, durante el año 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1 Describir la Filosofía empresarial de la dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

2 Examinar el ambiente organizacional de la dirección de Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

3 Diagnosticar la situación de la dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

IV. – DESARROLLO DEL SUB TEMA

4.1 Diagnóstico Organizacional

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, este se divide en dos perspectivas, una funcional examina principalmente las estructuras formales e informales, la satisfacción personal y el cultural cuya finalidad es descubrir los valores y principios de la organización. (López, Silva, 2008)

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional. (Meza y otros, 2009)

El autor quiere decir que un diagnóstico conlleva a un análisis más profundo de la situación de la empresa, basada en la verdadera realidad en la que se encuentra su estructura y tiene por objetivo revelar las dificultades en todos los procesos de productivos, humanos, financieros así mismo una buena investigación le permitirá corregir y fortalecer los medios que tenga a su favor.

4.1.1 Filosofía Empresarial

Es una disciplina que puede orientar adecuadamente a los empresarios en su actividad propia, para construir una sociedad en la cual, aparte de satisfacer las inquietudes de quienes participamos en esta civilización tecnificada, puedan contribuir a crear un mundo con mejores relaciones del hombre consigo mismo, con la sociedad en la que vive y con el mundo natural que le rodea. (Ibarguengoitia, 1995)

Debe de entenderse que el conocimiento filosofico es una materia en la que los empresarios les conviene auxiliarse con el objetivo comprender y tener una perspectiva mas realista del comportamiento humano ya que es fundamental tener una vision clara, la cual le permita llegar a definir mejor las necesidades y de esta manera consolidar las relaciones comerciales.

4.1.1.1 Visión

Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene carácter inspirador y motivador. Para ubicar la empresa debemos preguntarnos ¿Que quiero lograr? ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Para quién lo hare?, ¿ampliare mi zona de actuación? (Espinosa, 2012)

Esto quiere decir que todo lo que se propongan en la empresa debe de tener un factibilidad no se puede pensar en imposibles, de manera que cada integrante de la empresa se sienta identificado con los propósitos de la misma, para que esto le sea la fuente de impulso en cada una de las actividades que estos desempeñen, estando claros hacia dónde van.

4.1.1.1.1 Componentes de la Visión

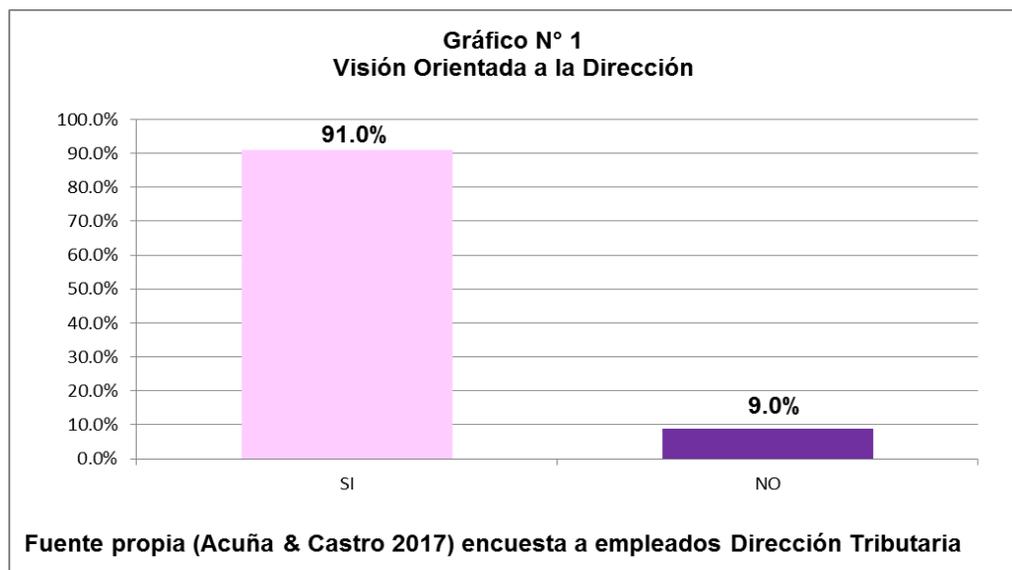
Uno de los análisis previos para la vida empresarial es la claridad en la visión, es allí donde nace su pasión oculta y se conoce los beneficios internos y externos y esta se visualiza en la cumbre. (Jiménez, 2014)

Para la autora Jiménez existen elementos que deben de ser integrados a la estructura de la visión para que esta sea completa y pueda generar el impacto requerido por la empresa de manera que represente los intreses que pretenden alcanzar.

a) Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección, quienes dirigen tratan de convencer a los demás a que se unan para lograr el futuro que surge de la planificación y organización. (Fayol, 2011)

Lo anterior hace referencia a uno de los componentes que debe de tener una visión siendo que la dirección es el rumbo, la pauta a seguir la cual es necesaria en todos los procesos, ya que para realizar una serie de acciones primero se debe de fijar una trayectoria para que todos puedan avanzar.



Según el gráfico N°1, el 91% de los empleados opina que la visión de la Alcaldía de Jinotega se enfoca a la Dirección, ya que las coordinaciones internas son conducidas bajo el orden jerárquico, en cambio el 9% de los encuestados señalan que no, lo cual pueda deberse a que estos tal vez no se sientan tan identificados con algunas orientaciones.

En entrevista realizada a la Directora Tributaria, dio su punto de vista y hace referencia que sí la alcaldía está orientada a la Dirección ya que sin dirección no existiría una buena planificación para obtener resultados esperados ante la demanda de la población ya que si no hay recaudación no se cumplirían las metas propuestas.

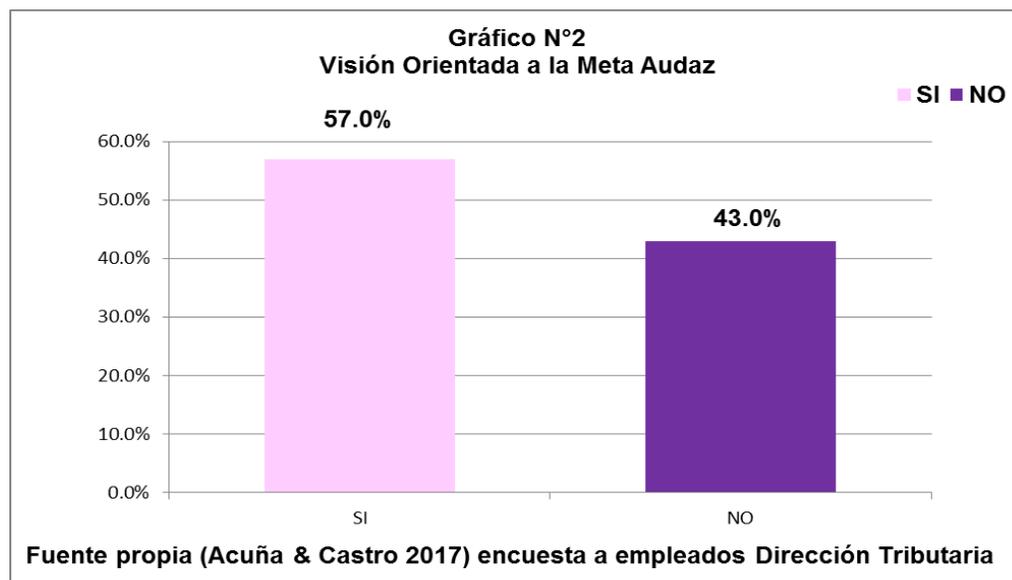
Durante lo observado en el clima organizacional de la municipalidad se puede argumentar que está definida bajo un orden jerárquico establecido, para lo cual cuenta con un organigrama estructurado y desarrollado según el funcionamiento de cada área, con el personal requerido para el desarrollo de sus tareas.

Esto significa que la institución está enfocada a la dirección y que esto influye en lo ejercido, es justificable la teoría señalada por Fayol (2011) donde él expone de manifiesto que en toda empresa debe de existir la dirección y en el caso de la municipalidad su estructura está definida por siete directores, uno por cada área siendo esta persona, el jefe inmediato del resto de trabajadores quien es el responsable de garantizar la ejecución de tareas asignadas a su personal. Es necesario que la municipalidad dirija sus esfuerzos por mantener la orientación hacia la dirección ya que es la forma adecuada para garantizar el orden adecuado para el desarrollo de las metas propuestas.

b) Meta audaz

Una meta audaz pasa de 10 a 30 años con descripciones vividas de lo que sería alcanzar dicha meta. Por un lado comunica algo visible, vivido, por el otro involucra un futuro aun no realizado con sueños, esperanza y aspiraciones. El éxito está en construir la fuerza de su organización como la principal manera de crear el futuro. (Cuevas Amaya, 2003)

El autor se refiere a que una visión debe tener un término, en el que se haga uso de experiencias propias, pues es la referencia que se toma en cuenta como consecuencias por resultados obtenidos con anterioridad así como se sumaran elementos que involucren una visión con proyecciones.



En el gráfico N°2, se observan que el 57% de los empleados opinan que la visión está orientada a la meta audaz, sin embargo un 43% opina que no.

La directora tributaria, opinó en la entrevista que sin meta audaz no se alcanzaría los propósitos es por esa razón que se elabora planes de recaudación, informes de recaudación para ver donde se encuentran los focos de mora donde se les da una meta a los colectores de impuestos el que luego es remunerado con incentivos de acuerdo al adendum.

Según lo observado se puede razonar que existe la meta audaz, debido al esfuerzo realizado por parte de las autoridades municipales durante la implementación de estrategias para avanzar continuamente en la ejecución de sus actividades planificadas, enfocados en las necesidades de la población lo que es observado en las obras ejecutadas ya que a pesar de los periodos cortos, se ha

logrado modificar las metas para cumplir con proyectos de gran relevancia como lo son calles para el pueblo, mejoramiento de parque, mejoramiento en la infraestructura escolar, proyectos de agua y saneamiento para las comunidades entre otros.

Esto significa que se evidencia la teoría de Cuevas (2003), quien señala que una meta audaz debe de ejecutarse a largo plazo ya que parte de sus proyecciones son realizadas a futuro, en el caso de la municipalidad se evidencia mucho la puesta en práctica de la meta audaz si bien es cierto los gobiernos municipales están destinados a un periodo de tiempo (cuatro años), el cual que tiene que ser aprovechado para ver resultados, lo que se ha demostrado durante la gestión municipal, pues se ha dado solución a problemas sociales que llevaban gran tiempo de espera por parte de la población y que han tenido una respuesta rápida ante su necesidad.

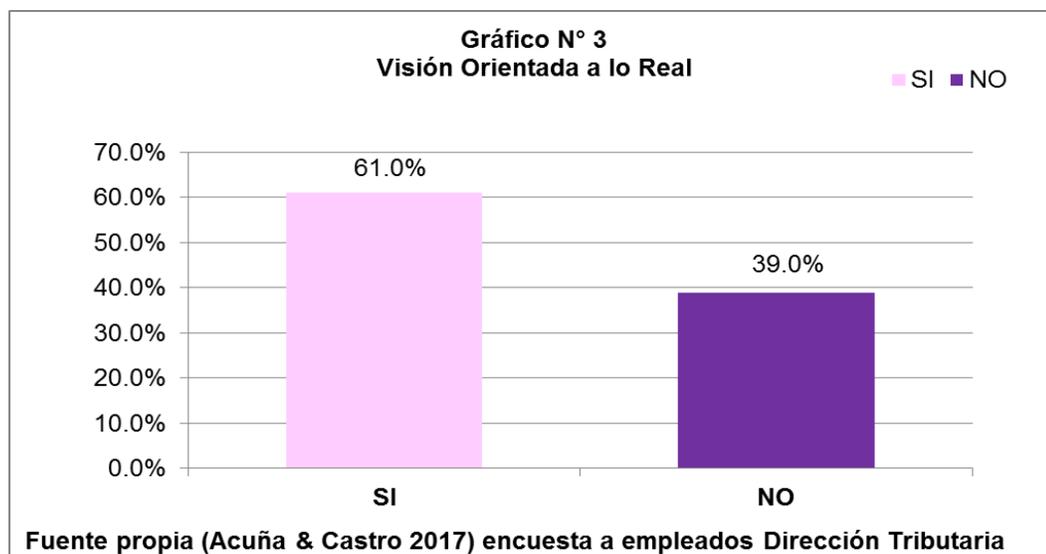
Ante lo expuesto es preciso que la municipalidad no baje sus niveles de destreza que ha adquirido durante el desarrollo de los proyectos con el objetivo de seguir garantizado la optimización de todos sus recursos para que el impacto ante la población sea el adecuado y asegure el desarrollo económico.

c) Real

La visión de la realidad está condicionada por la manera como se interpreta lo que ocurre a nuestro alrededor, la realidad se forma en nuestra mente. Está científicamente demostrado, que todo lo que vemos, sentimos y escuchamos, no representa un total de lo que verdaderamente es el mundo real. (Celis,M 2017)

Ya lo menciona el autor cuando hace referencia a hechos reales, es básico que cada empresa pueda hacer sus proyecciones en base a la realidad vivida, la cual debe de adecuarse a cada caso, pues no todos viven las mismas

circunstancias y los pensamientos son representados por el entorno en el que se desenvuelve.



Ante esta interrogante la gráfica N° 3 revela que un 61% de trabajadores opinan que la visión de la alcaldía está orientado a lo real en cambio un 39% opina que no, este resultado se puede entender como la experiencia propia en el área de trabajo.

En esta caso la Directora Tributaria explicó que si la Municipalidad está muy enfocada a una visión real porque los efectos deben ser dirigidos hacia la población para el bienestar y el desarrollo del municipio para poder cumplir las necesidades más importantes que afecten a la ciudadanía.

Desde el punto de vista de lo observado la visión se encuentra orientada a la realidad, ya que todas sus proyecciones están basadas en las consultas realizadas a la población tanto urbana como rural donde se exponen las necesidades más sentidas, las cuales son discutidas por el consejo municipal para la aprobación del presupuesto convocándose después a la población a un cabildo

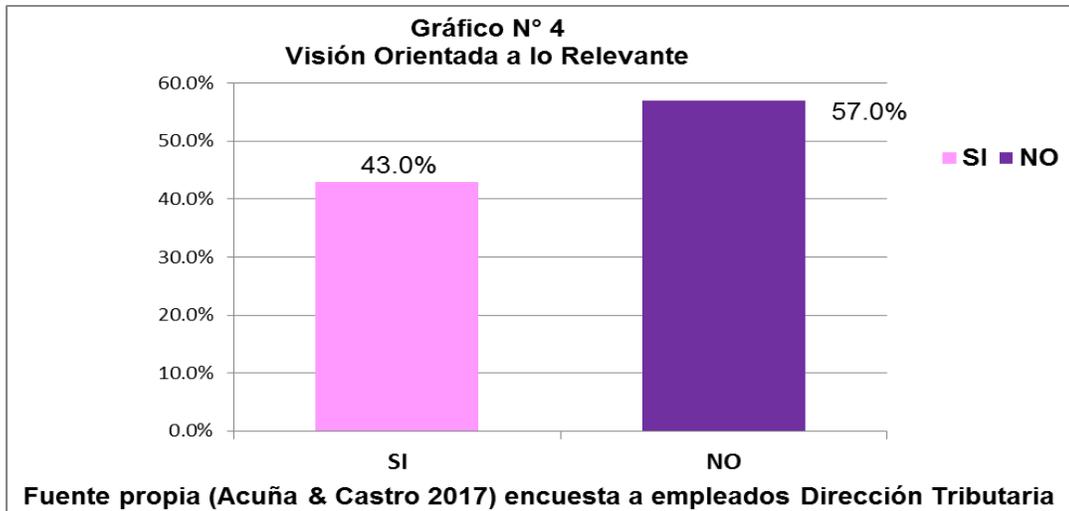
para darles a conocer la lista de proyectos aprobados, el costo y el tiempo de ejecución.

La teoría de este concepto por Celis, M (2017) expresa en su concepto lo complejo de la aplicación de este término dentro de la empresa, pues la verdadera realidad gira entorno a la experiencia vivida a diario en el clima laboral de su área, la cual puede ser percibida desde cada cargo y salario, por tanto se considera que la visión municipal está orientada a lo real pues está dando solución a los problemas presentados en el momento siendo los más sentidos por parte de la población pero no se debe de descuidar la realidad de cada trabajador que es parte de los logros de la institución, por lo que la municipalidad también debe de destinar esfuerzos y recursos para mejorar las necesidades de estos para que puedan desempeñar mejor sus funciones.

d) Relevante

La sociedad necesita regenerarse y encontrar nuevas vías, prácticamente en todos y cada uno de los ámbitos conocidos, se necesita de la guía y la fuerza de la visión innovadora de emprendedores para cambiar y mejorar lo que no funciona fijando la energía empresarial y su capacidad de innovar al servicio de la vida. (Goga, 2012)

Según el autor se puede inferir que al delimitar una visión se deben de tomar en cuenta elementos que la lleven a caracterizarse y que se diferencie de las otras, con impacto novedoso lo cual dependera de la creatividad, enfoque de futuro que tengan las personas que conforman una empresa en beneficio de todos los involucrados.



La proporción del gráfico # 4 está dividido en 43% de trabajadores que opinan que la visión está orientada a lo relevante esto producto al esfuerzo que se ha hecho por cambiar procesos ya establecidos el 57% opina lo contrario lo que puede entenderse como falta de conocimiento en la proyección de la visión.

Por otra parte la Directora Tributaria comento que la relevancia es una prioridad es un elemento fundamental en la visión de la Alcaldía, hasta donde se ha podido llegar y que se puede ir mejorando en los tiempos modernos , donde la alcaldía ha creado sistemas de modernización y automatización para brindar un mejor servicio y reducir el tiempo y costo.

Según lo observado es más fácil para los trabajadores realizar sus acciones casi empíricas, ya que lo contrario sería para ellos desplazarlos de la comodidad en la aplicación de métodos rutinarios, por lo que en muchos casos las acciones desempeñadas se vuelven una costumbre y no se sienten incentivados a cosas relevantes.

La teoría expresada por Goga (2012) no coincide con el enfoque del trabajador ya que estos opinan que la visión no tiene enfoque en lo relevante, lo que diverge entre el desempeño de las acciones para la cual fueron contratados,

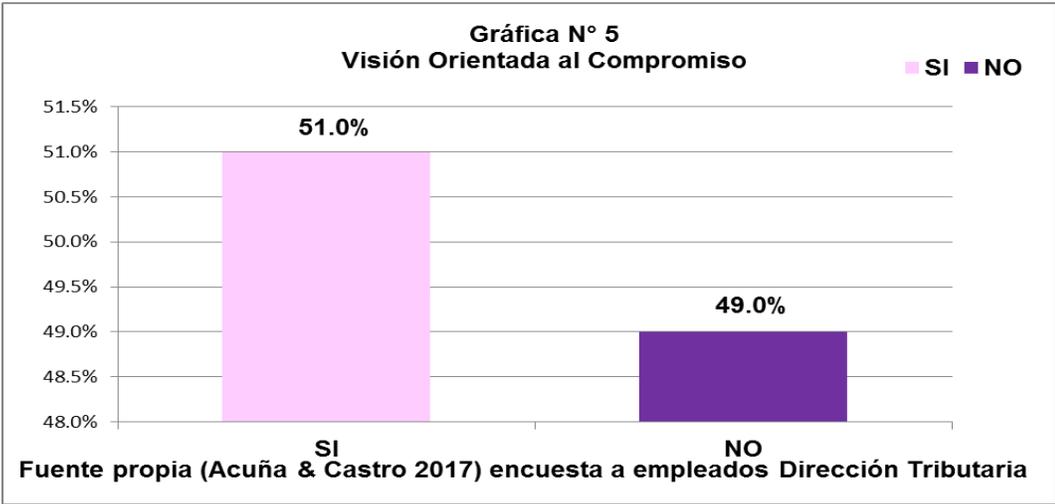
lo expresado puede entenderse como el desconocimiento que estos tienen ante el concepto de visión.

Por tanto es necesario que se capacite a los empleados sobre la filosofía empresarial y que las opiniones mejoren dentro de las áreas laborales, también deberían incorporarse políticas que motiven a los miembros de la institución, esto de continuar así proyectara una opinión negativa de la parte interna (trabajadores) lo que conllevaría a no valorar el esfuerzo que se hace en conjunto y se proyectaría hacia la población una opinión débil sobre el trabajo realizado.

e) Compromiso

Nos ganamos la lealtad de los clientes escuchándolos, anticipándonos a sus necesidades y trabajando para crear valores para ellos, el compromiso es recíproco implica que todas las áreas deseen luchar por cumplir con la idea que se quiere alcanzar. (Pérez, 2014).

Expresado de otra manera la responsabilidad que se asume al aperturar una empresa es grande pues se debe tener una aptitud proactiva en beneficio a los clientes y adecuar acciones para que en ellos se forme conciencia del servicio ofrecido así como se involucre a toda la organización en este proceso.



En la proyección de los datos en la gráfica # 5 se observa que el 51% de los trabajadores consideran que la visión de la alcaldía está orientada al compromiso y 49% opina que no.

Por tanto esta misma interrogante se le hizo la Directora Tributaria y en su conversación expone que la Visión de la alcaldía es de compromiso por ser un ente público de servicio ya que hay que satisfacer las necesidades planteadas por la población y brindar una correcta atención a los contribuyentes ya que a ellos nos debemos, sin impuestos no hay desarrollo en el departamento.

El compromiso es un valor que depende de la actitud de cada persona, este no se puede medir se va dando a conocer mediante la asignación de tareas, se observó que hay compromiso de la municipalidad respecto a las necesidades de la población, se visualizó que dentro del personal que labora en la institución algunos presentan poco compromiso, lo que puede entenderse en algunos casos como desanimo o falta de responsabilidad personal, también se observó debilidades de compromiso de directores hacia sus trabajadores.

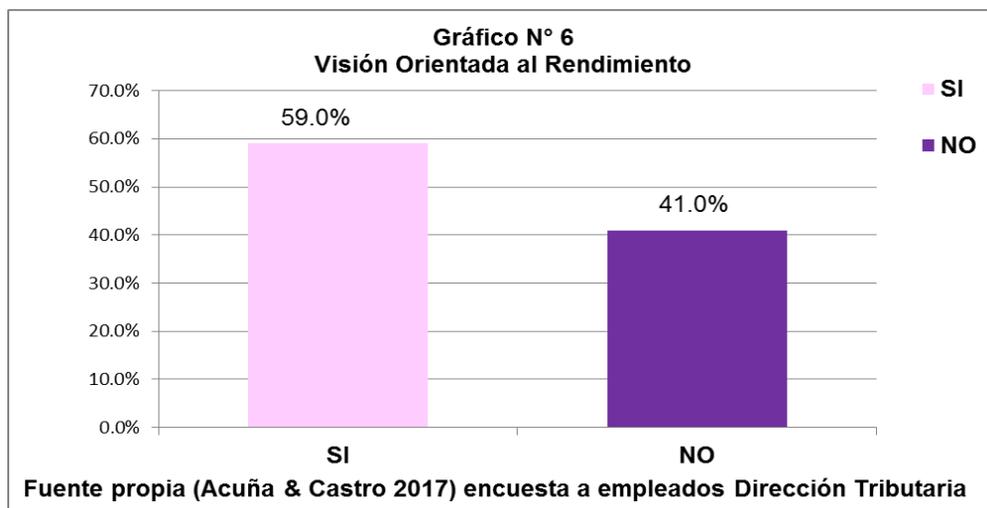
Según Pérez (2014) el compromiso se vuelve evidente cuando se asume con anticipación cualquier evento que es una prioridad ante las necesidades de los clientes, la visión municipal está muy enfocada al compromiso pero respecto a la población, por lo que es necesario que la municipalidad compartan otros deberes para mejorar las condiciones laborales y económicas de sus trabajadores las cuales pueden estar enfocadas en los beneficios sociales y que estos se sientan motivados, pues al continuar así se puede empeorar el ambiente laboral.

f) Rendimiento

Proporciona un contexto en el que la gente puede tomar decisiones en todos los niveles, una visión compartida es como tener una brújula y un destino con un

objetivo final y claro, aquí las personas responden a los valores, ideales, sueños y desafíos estimulantes. (Chauvin, 2011)

Según Chauvin (2011) este elemento facilita los momentos para la toma de decisiones y llega a todos los niveles pues son necesarias en cada acción realizada, para que en una visión se obtenga un rendimiento o utilidad esta debe de tener un fin, en la cual todos los involucrados respondan a las causas de la organización.



La visión al rendimiento esta estructura en el grafico N° 6 expresa que un 59% de trabajadores opinan que la visión está orientada al rendimiento, el 41% opina lo inverso, de esto podemos deducir que existe la falta de involucramiento de manera simultánea.

Además la Directora Tributaria señala que todos los servidores públicos de la municipalidad debemos de ser capaces de cumplir tareas encomendadas bajo control interno dar lo mejor ante la población que se presenta día a día en busca de un servicio o demanda solicitada y así poder tomar de decisiones para mejorar en la organización.

Según lo observado se puede decir que hay rendimiento pues la municipalidad ha rendido en todo cuanto se ha propuesto hacer por mejorar las condiciones sociales, en cambio el rendimiento interno de sus trabajadores no es el adecuado pues hay unos que rinden más que otros, probablemente debido a que estos no cuentan con metas activas que los lleven más allá de sus propias capacidades, siendo mayor el rendimiento en aquellos que tienen responsabilidades de peso pues en ellos recae el cumplimiento de metas y es a quien se les pregunta constantemente sobre el avance.

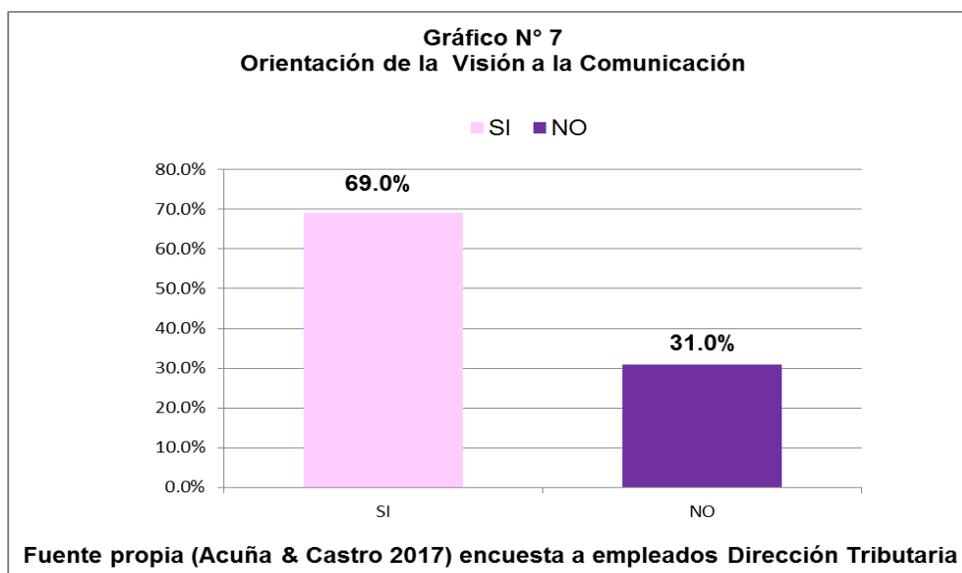
La teoría expresada por Chauvin (2011) se ajusta a lo opinado ya que la misión municipal está enfocada al rendimiento pero queda claro que necesita definir los horizontes encausar a los empleados hacia los objetivos de la dirección y los responsables de área estimular al personal para que en conjunto se logre la meta establecida, por lo que debe de mejorarse desde la parte interna de su organización midiendo a los trabajadores, orientando una planificación de trabajo el cual puede ser semanal, quincenal o mensual, adecuándola al trabajo del área, también es necesario realizar evaluaciones y dar a cada quien un volumen de metas que al final del mes se pueda definir su avance.

g) Comunicación

Se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante los cambios, pero no solo con la idea de difundirlos sino también con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan, los integren a sus objetivos personales e interactúen creando sinergia para el logro de la visión institucional. (Moreno L, 2009)

El autor hace énfasis en el valor que tiene la comunicación la cual es aplicada en todos los ambitos de la sociedad y es factor fundamental para el desarrollo de todas las acciones y el impacto que tiene una vision es comunicado

a través de los medios establecidos con el objetivo de darse a conocer y que forme parte de la persona interesada.



En el análisis de la gráfica # 7 el 69% de los trabajadores opinan que la visión esta orientada a la comunicación y un 31% piensa que no.

Sin embargo la Directora Tributaria opina que la alcaldía esta orienta a la comunicación por que todas las direcciones estan regidas bajo el mismo lineamiento para la busqueda de soluciones ante los problemas y necesidades que se enfrentan como un mismo equipo con el objetivo de tener un clima laboral positivo.

Sin comunicación reina el caos, se observó que existe comunicación abierta tanto interna (directores, trabajadores) como externa (población), lo cual se da de forma directa de entre los trabajadores y los usuarios que llegan a la municipalidad tanto para recibir un servicio o para aquellos que solicitan ser beneciados en algun aspecto social, en el caso de la comunicación entre areas esta se da del director hacia los empleados que tiene a su cargo.

Según la teoría de Moreno L (2009) la comunicación es más que necesaria para la concordancia pues lo que se hace debe corresponderse a lo que se dice para que esta sea multiplicado de lo interno a lo externo, la municipalidad cuenta con una muy buena comunicación para lo cual utiliza los medios existentes, pero esta debe de fortalecerse constantemente.

Debido a que la comunicación es un elemento fundamental de la que depende el buen funcionamiento es necesario que dentro de la municipalidad se planifique al menos una reunión semanal o quincenal informativa, se debe de capacitar a todos los servidores públicos sobre la gama de funcionamiento que tiene cada área de forma que cada empleado sea un medio que oriente a la población en lo que este requiera, ya que se han encontrado casos en los que los trabajadores desconocen de información general, por lo que debe de fortalecerse la comunicación interna ya que es el medio para poder brindar un mejor servicio a la población de lo contrario se darán casos de inconformidad en la población respecto a la desinformación.

De todos los componentes que se preguntó al trabajador hacia donde estaba enfocada la visión de la alcaldía, se deja claramente reflejado que esta enfocada a la Dirección ya que este es un elemento básico para el funcionamiento pues son los lineamientos a seguir, pero no debe descuidarse el resto de elementos debido a que todos juegan un rol fundamental en el logro de las metas establecidas.

4.1.1.2 Misión

Es el motivo o propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va hacer. (Thompson 2006)

Expresado de otra manera es necesario proponer porque se plantea una meta y definir que pasos son los básicos para llegar a ella, tomando en cuenta el ambiente externo y el medio en el que se desarrollaran las actividades, enfocados en los clientes para servirle según las necesidades que estos tengan.

4.1.1.2.1 Componentes de la Misión

Abarca tanto el propósito de la empresa como la base de la competencia y ventaja competitiva, incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés sugiriendo que las organizaciones deban de responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar. (Navarro, 2016)

El autor da a entender que esto inicia desde la intención para lo cual fue creada la empresa así como el fundamento con el cual se le hará frente al opositor por lo que se debe trabajar en equipo para lograr los objetivos ya que de eso dependerá el poder permanecer en el mercado.

➤ Producto o Servicio

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos de cualquier bien material. El servicio es intangible, inseparable, variable y perecedero. (Bonta, y otros, 1994)

Esto se refiere a las características que debe de tener un producto para llevar un beneficio a quien lo compra y poder lograr la satisfacción del consumidor, cuyas exigencias varían según los gustos en la compra y durante su obtención siempre se piensa en el precio, la presentación, la imagen y calidad.

población, en el caso de los contribuyentes la puntuación es menor respecto a los trabajadores lo cual se atribuye a que la encuesta fue aplicada en un momento crítico ya que la municipalidad construyó un nuevo espacio para la cotrán por lo cual no todo el sector contribuyente se encontraba satisfecho.

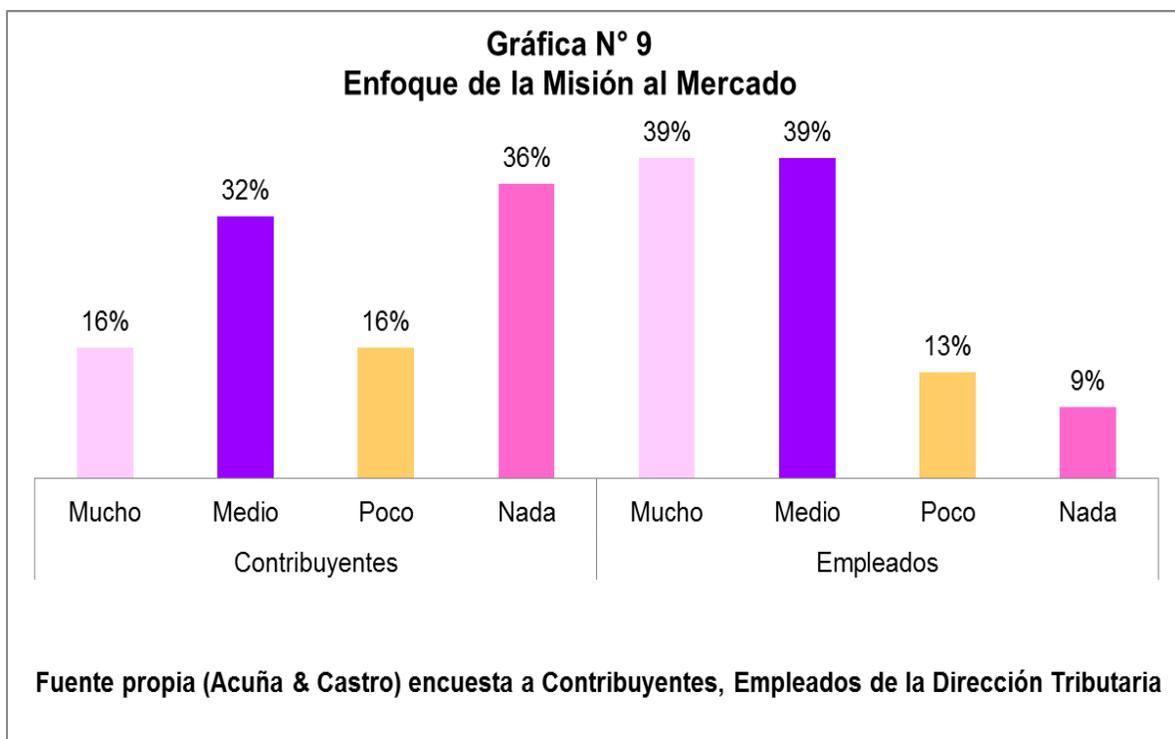
En síntesis se puede decir que tanto contribuyentes como trabajadores consideran que la misión de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia el producto y desde la teoría de Bonta se define como los bienes para satisfacer necesidades, por tanto la municipalidad debe de continuar con la ejecución de proyectos dirigido a las necesidades más sentidas de la población como lo ha venido haciendo con el objetivo que se beneficie a un mayor número de población.

➤ **Mercado**

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Kotler, 2001)

El autor señala como se desarrolla un mercado en el cual los consumidores juegan un rol fundamental pues son aquellos que presentan alguna escases de productos y que están dispuestos a participar en los procesos de oferta y la demanda para poder adquirir el producto y cubrir la necesidad de que tienen de estos.

Dicho de otra manera, el mercado en el mundo práctico no es más que el sitio donde las personas se comunican y hacen negocio para sobre vivir y desde del punto de vista de las municipalidades el mercado es toda la zona que se atiende, los contribuyentes y los funcionarios con quienes hacen negocios.



En el análisis del gráfico N° 9, el 16% de los contribuyentes como el 39% de los empleados consideran que la misión tiene mucho enfoque hacia el componente de mercado, no así el 32% de los contribuyentes y el 39% de los empleados expresan que la misión se enfoca medianamente al mercado, por otro lado un 16% de contribuyentes como un 13% de empleados valoran que la misión tiene poco enfoque hacia el mercado y un 36% de contribuyentes y un 9% de empleados argumentaron que la misión no tiene ningún enfoque al mercado.

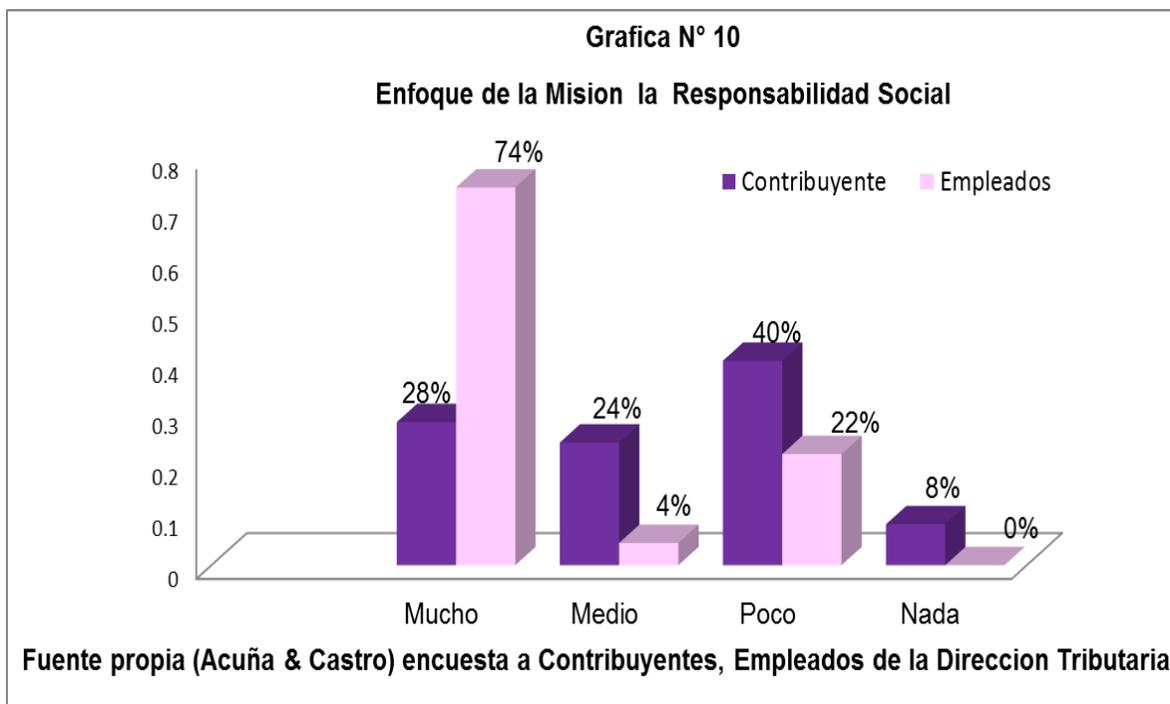
Según lo observado para la municipalidad su mercado es la población en general y la gama de necesidades que estos poseen, la ejecución de proyectos en las necesidades más sentidas le cuestan a la municipalidad miles de dólares lo cual se cubre con las transferencias realizadas por el gobierno central, así como la relación que establece con la población que necesita un servicio por el cual se asigna un impuesto a pagar.

La teoría de Kotler (2001) define que se comparte una necesidad para la cual el cliente está dispuesto a participar, en este sentido la opinión de los contribuyentes diverge en relación a los trabajadores, ya que la población no mira este tipo de relación al contrario los contribuyentes opinan que es obligación de la municipalidad resolver sus necesidades sin que ellos se involucren, por lo que la municipalidad debe de capacitar a la población en temas de impuestos municipales, aprovechando todos aquellos espacios en los que se convoca a la población como las consultas al presupuesto, cabildos y asambleas de forma que estas sirvan de sensibilización a la ciudadanía.

➤ **Responsabilidad Social**

La RSE es una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa basada en la ética social cristiana, en lo económico, humano y ambiental, para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las personas, a las comunidades y al medio ambiente, coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social. (Argandoña 2012)

Esto debe entenderse como el compromiso adquirido por una empresa que empieza desde quien la dirige lo cual debe de tomarse con toda seriedad, pues las decisiones internas son una cadena que rebotan en todo el equipo y trascienden al exterior por lo cual todos deben de estar enfocados en un mismo objetivo, teniendo mayor peso en aquellos que administran las acciones de la empresa y que asumen el reto de dar un aporte a la sociedad.



En el gráfico N° 10 el 28% de contribuyentes como el 74% de empleados argumentan que la misión esta tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social, no así el 24% de los contribuyentes y 4% de los empleados opinan que la misión tiene un enfoque medio a la responsabilidad social, por otro lado el 40% de los contribuyentes y el 22% consideran que la misión tiene poco enfoque hacia la responsabilidad social y solamente un 8% de los contribuyentes expresaron que la misión no tiene ningún enfoque hacia la responsabilidad social.

En esta parte al conversar con la Directora Tributaria sobre el componente de responsabilidad social ella manifestó que es una de las misiones en la que todos estamos involucrados por que somos una institución que busca la integridad y bienestar de la población donde tenemos que llevarnos de la mano para poder cumplirles sus demandas solicitadas en pro del desarrollo del departamento lo que encierra valores morales y éticos en busca del bien común.

Según lo observado la municipalidad ha demostrado tener muchisima responsabilidad social ya que ha sido ardua la labor en lograr ejecutar el mayor

número de proyectos en tiempo record, orientados a resolver grandes problemáticas y de eso están conscientes los trabajadores que aportan un grano de arena para que esto sea posible, en el caso de la población no todos tienen cultura de pago y parte de estos dan una opinión negativa cuando se les fija una cuota para brindarles un servicio, por ejemplo en el caso del tren de aseo la deuda que posee la municipalidad es grande pues la población opina que es responsabilidad de la municipalidad mantener limpio, pero no se esfuerzan por pagar este servicio como otras obligaciones a las cuales se les extienden multas y cortes.

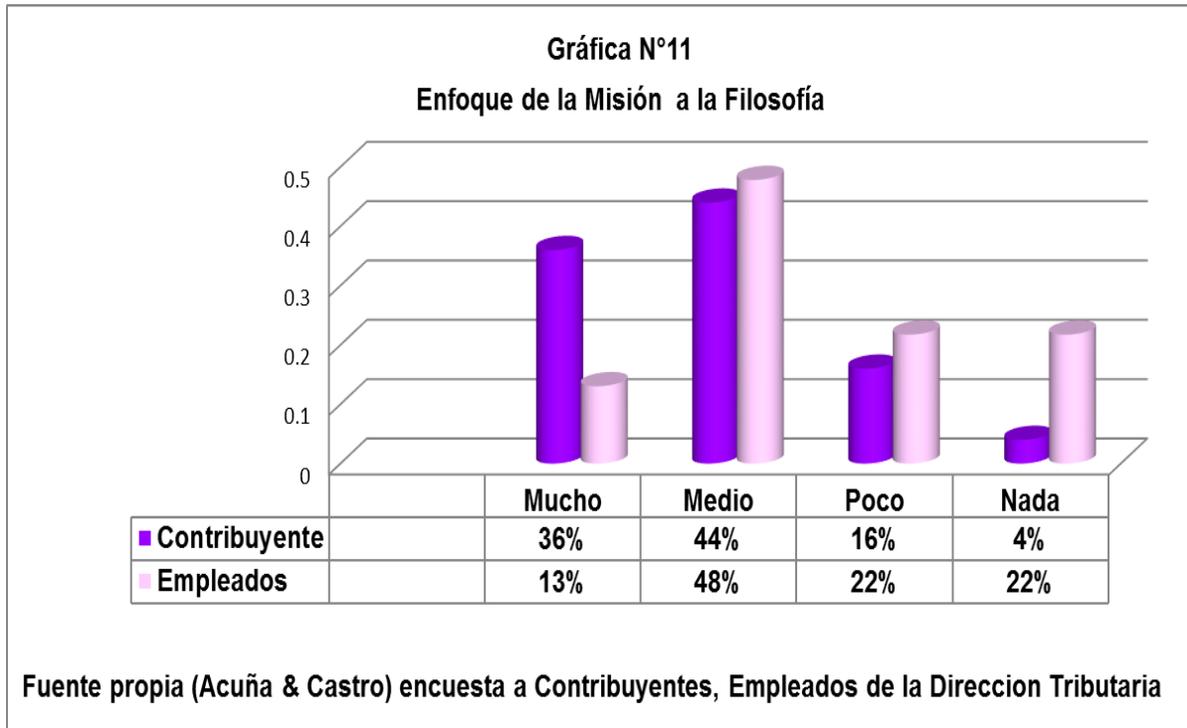
El planteamiento teórico de Argandoña (2012) expresa que la responsabilidad social es parte del compromiso, ya la municipalidad ha asumido su rol de responsabilidad social al darle respuesta a la población, pero la municipalidad debe concientizar al contribuyente en que la responsabilidad debe ser compartida, por lo que se deben impulsar campañas publicitarias orientadas al pago de impuestos, así como programas radiales en las que la población conozca más de la ley sobre los tributos y se les haga énfasis sobre la importancia que tiene la cultura de pago.

➤ **Filosofía**

Según Bernard, Claudio (1813 - 1878) citado por (Negrete, 2009) “filosofía se entiende ante todo un ejercicio del pensamiento humano, que trata de conocer el conjunto del universo y de resolver los más altos problemas de la razón, sobre estos objetivos, la naturaleza, el hombre y Dios. La Filosofía es eso en efecto.”

Según el autor las preguntas forman parte del ser, porque en cada instante se quiere saber cuál es el origen de todo, esto con el objetivo de comprender como funcionan las cosas y como se pueden resolver los problemas que se enfrentan de forma continua. A través de los planteamientos filosóficos muchas

cosas se han logrado comprender y aun más del hombre y su entorno que es donde gira la razón de ser.



Según el gráfico N° 11, el 36% de los contribuyentes como el 13% de los empleados valoraron que la misión tiene mucho enfoque hacia la filosofía, no así el 44% de los contribuyentes y el 48% de los empleados argumentaron que la misión está media enfocada a la filosofía, por otro lado un 16% de contribuyentes y el 22% de empleados opinan que la misión tiene poco enfoque hacia la filosofía y solo un 4% de contribuyentes y 22% de empleados expresaron que la misión no tiene ningún enfoque hacia la filosofía.

Al explicar la Directora Tributaria lo que es la filosofía para la Alcaldía, su enfoque está dirigido en buscar las necesidades más sentidas en la población y resolver de la manera más acertada con el objetivo de brindar satisfacción a la población beneficiada.

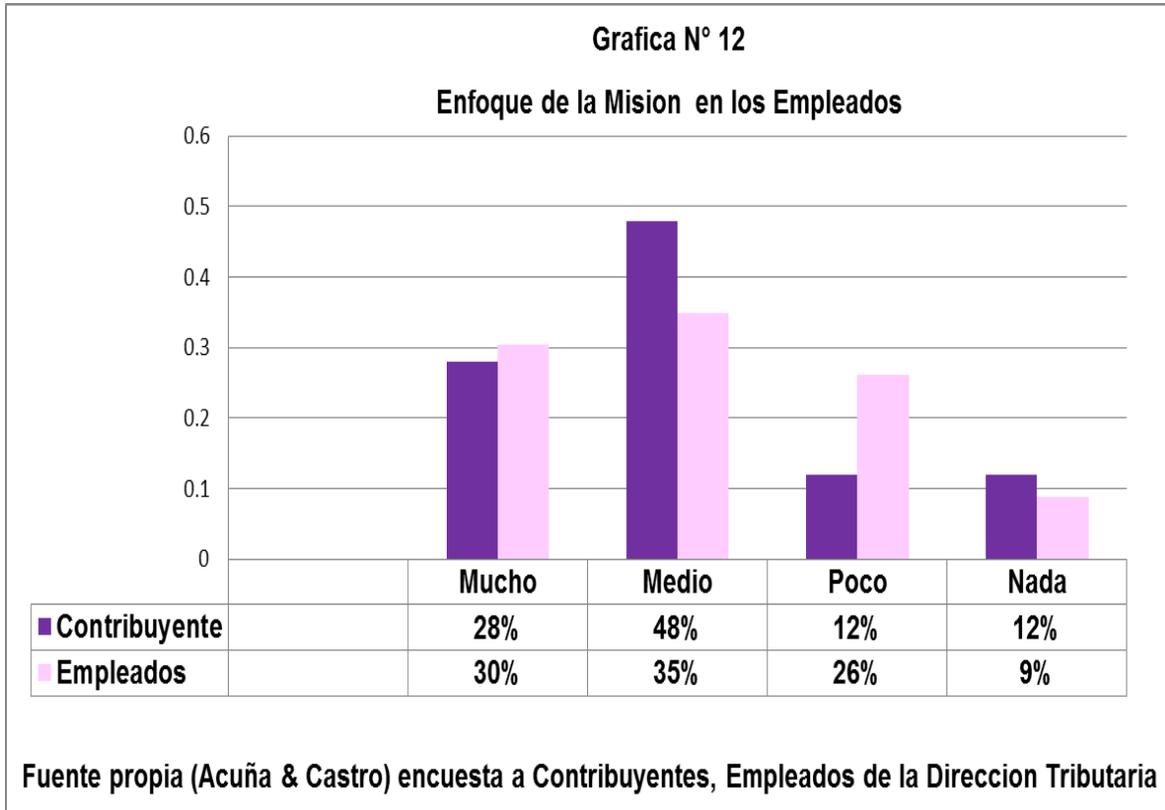
Según lo observado en el entorno laboral escasamente se habla de la filosofía municipal y es un término no muy usual para los trabajadores como para los contribuyentes, quienes consideran que la filosofía tiene un enfoque medio respecto a la misión, también se puede señalar que la municipalidad no cuenta información visible sobre cual es su filosofía.

Según el enfoque de Bernard (1813 - 1878) esta dirigido al pensamiento humano, por lo cual se hace necesario que la municipalidad proyecte a los trabajadores y contribuyentes su filosofía empresarial a través de láminas con información de su visión y misión ubicados en puntos estratégicos y también se capacite al personal sobre la filosofía empresarial que tiene la municipalidad para lograr sus metas, ya que es muy importante que el personal conozca de esto, pues les la dirección de la empresa de lo contrario no sabran cual es la meta institucional y personal en la municipalidad, lo que puede afectar para un mejor desempeño.

➤ **Empleados**

Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina, negocio o campo con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio. (Ramos, y otros, 2011)

Expresado de otra manera todos los individuos juegan un roll fundamental para el desempeño de una acción que concluye en una tarea, dando lugar a la formación del trabajo la que es imposible realizar sin la mano de obra, lo que ha permitido desarrollar características distintas para cada trabajo y tiene por meta cumplir un objetivo a cambio de la prestación económica.



Los porcentajes observados en la gráfica N° 12 reflejan que un 28% de los contribuyentes y un 30% de los trabajadores definen que la misión tiene mucho enfoque hacia los empleados, no así el 48% de los contribuyentes y el 35% de los trabajadores opinan que la misión esta medio enfocada a los empleados, por otro lado el 12% de los contribuyentes y el 26% de los empleados argumentan que la misión tiene poco enfoque hacia los empleados y solo un 12% de los contribuyentes y un 9% de los empleados valoran que la misión no tiene ningun enfoque hacia los empleados.

La Directora Tributaria declara que parte de la misión esta enfocada en los empleados, ya que son la clave fundamental para la ejecución de las tareas encomendadas, son los que garantizan el buen funcionamiento de las labores para satisfacer a la población en la atención brindada, los que son remunerados de acuerdo al cargo y la responsabilidad y disciplina que los caracteriza.

En este aspecto se pudo observar que la municipalidad esta más centrada en la población que es a quien se debe y la razón por la cual existe por tanto es lógico entender el porque de los resultados lo que se afirma en la opinión de los empleados.

Según la teoría abordada por Ramos (2011) el empleado debe de tener una serie de cualidades y estudios con el objetivo que pueda cumplir con las tareas asignadas para la cual es contratado y a cambio de esto debe de percibir una remuneración, en el caso de la municipalidad se constata que su misión tiene como prioridad la población, pero el enfoque a los empleados debe de ser tratado con igual importancia ya que de esta fuerza laboral dependen también los buenos resultados, por lo que la municipalidad debe de fortalecer a su recurso laboral a través de capacitaciones, diplomados, maestrías, nivelación escolar y promociones de cargo, que le permitan cumplir con sus metas.

Después de analizados todos los componentes de la misión se concluye que el enfoque al cual esta dirigida la municipalidad es hacia el producto o servicio, esto es evidente pues la municipalidad en los últimos ocho años a ejecutado una cantidad increíble de proyectos que el cambio se a hecho notar no solo por la población sino por todas aquellas personas que visitan el municipio.

4.1.1.3 Valores

Los valores son pilares por las cuales se estructura la familia, sus proyectos y la vida cotidiana, los mismos son un reflejo de las condiciones socioeconómicas, clasistas, culturales e históricas en el transitar de la vida. Poseen una importancia normativa, efectiva y emocional que un individuo desea alcanzar. (Molina, 2012)

Esto señala que los valores son parte de la personalidad, siendo todas aquellas condiciones que padres y maestros inducen para formación ante la vida y los que se toman en cuenta cada vez que se actúa, utilizando el raciocinio ante los

propios impulsos y lo que va identificando a cada uno a través del proceder y va formando parte de los principios.

a) Personales

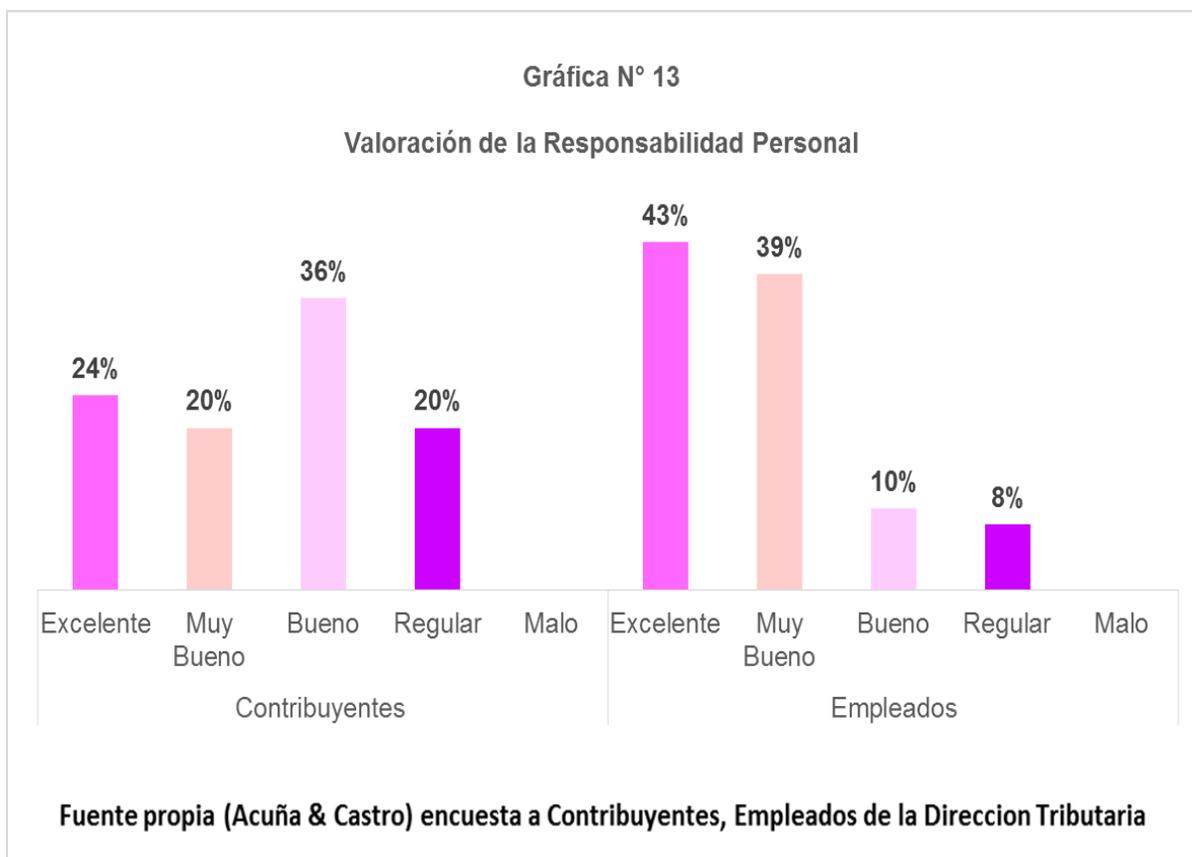
Los valores personales son las creencias del individuo o del grupo a cerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones, se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y los comportamientos de socialización. (Montuschi, 2008)

El autor hace énfasis en que cada persona es un ser individual y que puede ser parte de un grupo al cual puede transferir sus opiniones mediante del que se van desarrollando pensamientos propios, que parten desde la concepcion que se tenga de la vida y van dando un valor único a ciertos aspectos bajo sus propios argumentos, los valores personales son parte de la decisión libre y espontánea que tiene cada ser humano.

➤ Responsabilidad

(Sánchez, 2017) define la responsabilidad como la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Lo dicho anteriormente tiene que ver con la aceptación de las consecuencias que se deben de asumir una vez que se han tomado una decisión y se a realizado una acción, lo cual puede estar a favor o encontra de quien lo realiza.



Según la distribución del gráfico N°13, el 24% de los contribuyentes como el 43% de los empleados consideran que la responsabilidad personal es excelente, no así el 20% de los contribuyentes y el 39% de los empleados opinaron que es muy buena, por otro lado el 36% de los contribuyentes como el 10% de los trabajadores argumentan que es buena, por otra el 20% de los contribuyentes y el 8% empleadoses regular con respecto a los empleados 8% opinan que es regular, por lo que se considera que la alcaldía de tomar medidas para mejorar la compromiso personal ante la población.

Según la opinión de la Directora Tributaria sobre el componente de la misión con respecto a lo personal comento que todos los seres humanos tienen características y temperamentos diferentes que a la hora de actuar ante la población no todos tienen esa actitud de dar lo mejor y cambiar su forma de expresarse.

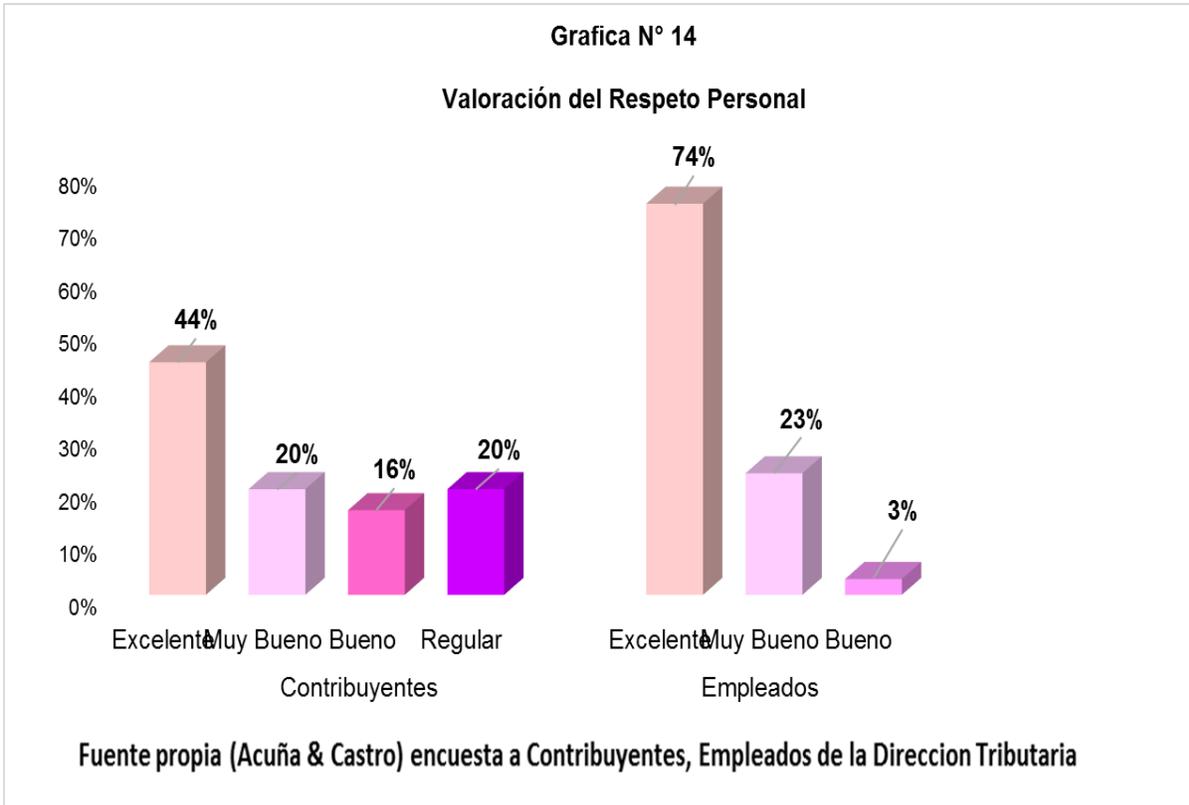
De acuerdo a lo observado, la responsabilidad personal varía según la actitud del empleado por lo que se constató que hay empleados unos con mayor responsabilidad que otros, lo que se vuelve un problema para los directores de área pues su comportamiento genera desconfianza en la asignación de tareas que son importantes para el quehacer municipal, el deficiente comportamiento de algunos trabajadores genera una mala imagen para la institución y para el empleado mismo pues es un elemento que difícilmente pueda crecer en la institución.

Según Sánchez la responsabilidad es una capacidad para aceptar lo que se ha realizado libremente, para la municipalidad es importante que el personal posea cualidades que le permitan cumplir las metas y reflejar una buena imagen, por tanto es necesario que la municipalidad elija adecuadamente al personal que estará a cargo de cada puesto público, siendo necesario que se realicen pruebas de actitudes que le permitan tener una visión más adecuada del futuro candidato, implementar entrevistas de trabajo y dar oportunidad a recién egresados de las universidades para que realicen prácticas y sean evaluados durante su desempeño, esto garantizaría a la municipalidad seleccionar mejor al recurso humano.

➤ **Respeto**

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros la otra persona está equivocada, se debe de aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás. (Naranjo, 2011)

Lo reflejado en esta conceptualización no es más que una base para cimentar las líneas de donde empieza un derecho y donde concluye, este tipo de valor debe de ser recíproco pues no se puede exigir si tampoco se da a cambio, de su práctica depende la paz.



Las proporciones en la gráfica N°14 determinan que el 44% de los contribuyentes y el 74% de los empleados opinan que el respeto es excelente, para el 20% de los contribuyentes y el 23% de los empleados dicen que el respeto personal es muy bueno, para el 16% de contribuyentes y el 3% de los trabajadores el respeto personal es bueno, mientras que solo el 20% de contribuyentes consideran que el respeto personal es regular.

El comentario de la Directora Tributaria en base al respeto manifestó que si existe y que es mutuo tanto interno como externo, por que es parte de la misión dar lo mejor de si ante la población. Y es uno de los principios éticos a los que deberíamos todos demostrar todos los servidores públicos.

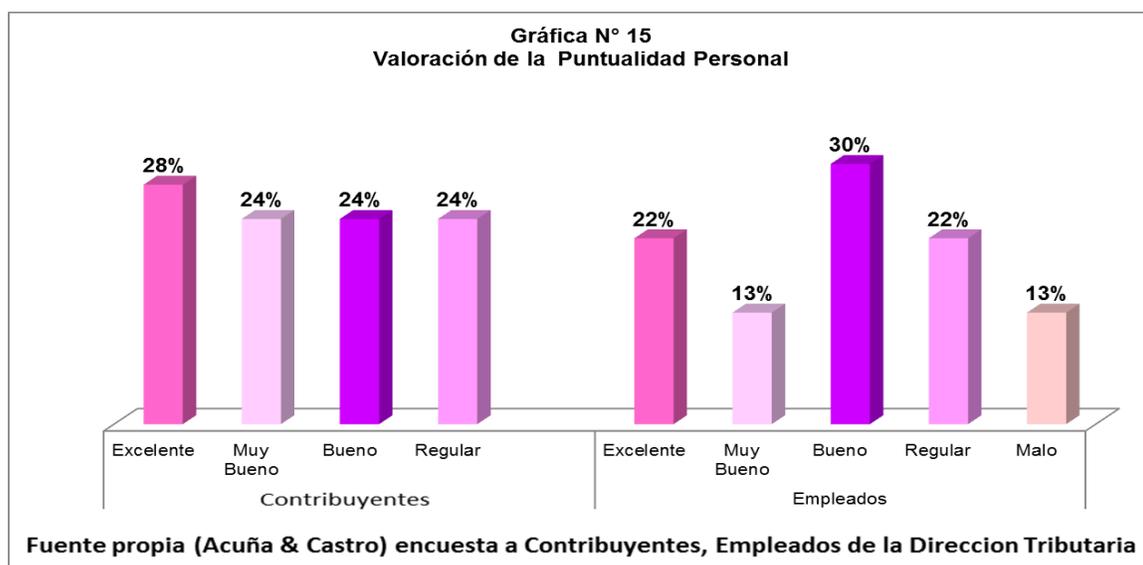
Según lo analizado desde la observación hay respeto personal para la población que es atendida por parte de los empleados, de igual manera se observa respeto en el ámbito interno dentro de la relación laboral.

Según la teoría de Naranjo (2011) el respeto es comprender y aceptar la forma de pensar de los demás, aunque a veces es difícil lograr el equilibrio en este valor, la municipalidad debe de hacer énfasis en todo momento sobre el respeto y más aun con los contribuyentes pero también en el ambiente laboral pues de este depende las buenas relaciones entre trabajadores, la municipalidad debe de fortalecer ese valor interno para que se proyecte de igual manera al contribuyente y este pueda sentirse mejor atendido.

Puntualidad

Según (Pérez W, 2010) la puntualidad es un hábito firme y seguro, no es producto de la casualidad, sino de la buena administración del tiempo, dota de carácter y eficacia. Exhibe su disciplina, perseverancia y orden para establecer las prioridades de sus acciones. Tiene que ver con la fuerza de voluntad y sentido de responsabilidad.

El autor señala, que es un valor que depende de la organización personal y del orden para cada tarea, esto exterioriza la personalidad de cada uno, ya que proyecta una imagen de quien es, lo que no solo puede beneficiar o dañar la reputación.



La calificación realizada por el 28% de contribuyentes y el 22% de empleados definen la puntualidad personal como excelente, para un 24% de contribuyentes y un 13% de trabajadores la puntualidad personal es muy buena, por otro lado el 24% de contribuyentes y el 30% de empleados expresan que la puntualidad personal es buena, para un 24% de contribuyentes y un 22% de trabajadores la puntualidad es regular y solamente un 13% de de empleados argumentan que la puntualidad personal es mala por lo tanto se deben tomar medidas como recursos humanos.

La Directora Tributaria y opino que la puntualidad es uno de los problemas más relevante, expresa que se ha hecho una costumbre como ser humano no cumplir este valor. No obstante las autoridades municipales estan tratando de mejorar el cumplimiento de la puntulaidad bajo el código de conducta.

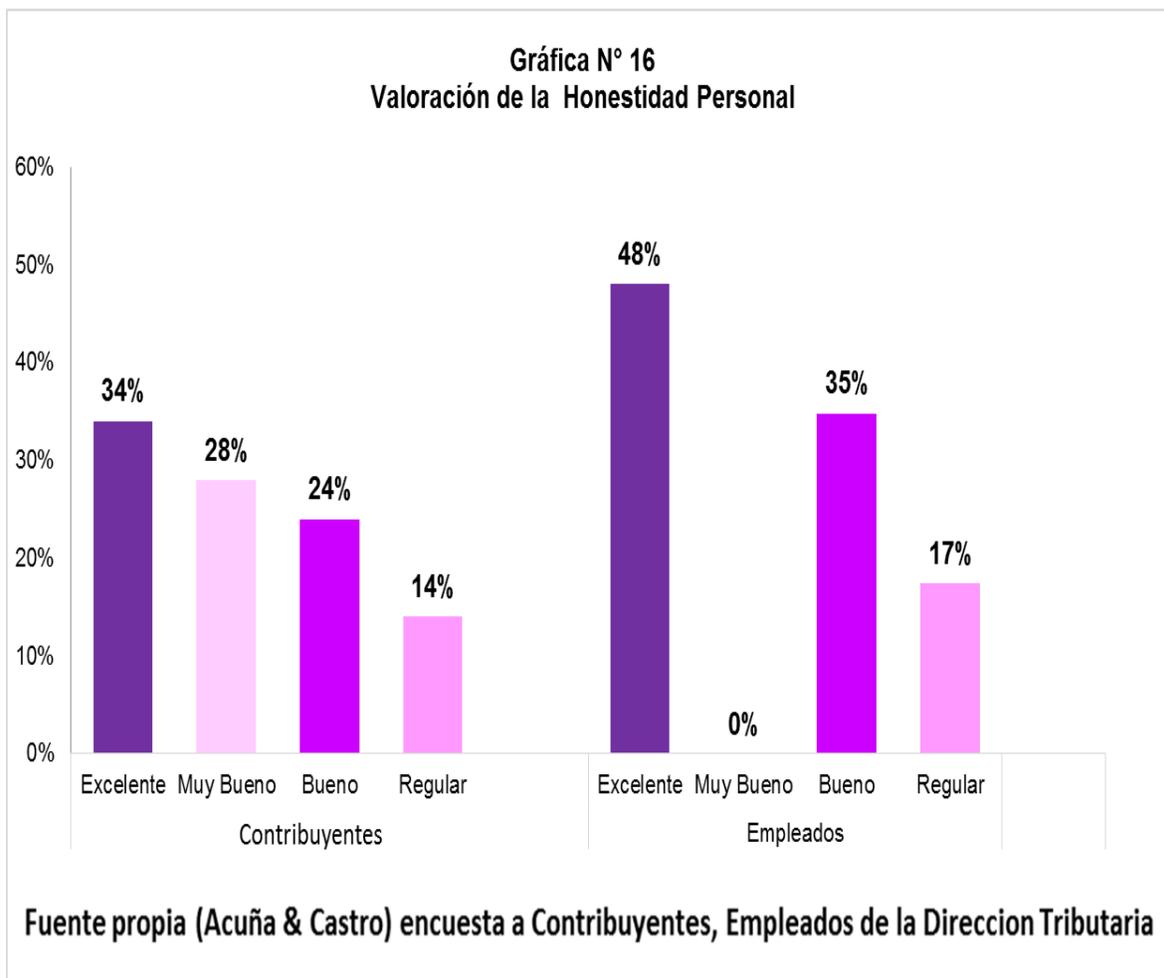
Se observó que la municipalidad tiene instalado un reloj biométrico, que le permite el registro de entradas y salidas del personal, pues es un instrumento de vital importancia para tener mayor control del estos, poder evaluar a cada empleado y valorar la conducta personal, también se cotejo que hay poco control en este aspecto por los directores de áera, observandose indisciplina laboral por parte de los empleados, ocasionando retrasos en atención a la población y en los procesos que se deben de ejecutar en tiempo y forma.

Esto significa que la municipalidad esta débil con el control del personal, lo que es justificable en la teoría expresada por Pérez (2011) donde expone que este valor dota de eficacia, lo cual es imposible lograr sin disciplina por lo que los directores de área deben ejercer mayor control del personal a cargo, solicitando mensualmente a la dirección de recursos humanos el reporte de llegadas tardes, el cual le permitirá aplicar el reglamento interno definido en la institución.

Honestidad

Expresa el respeto por uno mismo y por los demás, da confianza, sinceridad y expresa la disposición de vivir en la luz, facilita las relaciones interpersonales cuando la verdad se mantiene como una postura ética. (Bermudez Izaguirre, 2009)

Esto debe de entenderse como parte de la credibilidad que da a conocer cada ser humano según las relaciones en las que interactue en cada momento, su procedimiento lo define a tal grado que se le pueden asignar tareas de mayor compromiso.



La calificación distribuida en la gráfica N°16 revela que un 34% de los contribuyentes y un 48% de los empleados consideran que la honestidad personal es excelente, mientras que solo un 28% de los contribuyentes expresan que la honestidad personal es muy buena para un 24% de contribuyentes y un 35% de empleados dijo que la honestidad personal es buena y un 14% de los contribuyentes como 17% de empleados es regular, la comuna con respecto a la honestidad tiene que crear conciencia a los funcionarios públicos que es un valor ético de integridad.

La Directora Tributaria piensa en su entrevista que la honestidad es algo que te inculcaron desde tu niñez, que es difícil darse cuenta si el ser humano está actuando de manera honesta a lo personal, pero por otra parte asegura que la alcaldía es honesta ante la población pues es una institución de principios y valores a la que se debe someter.

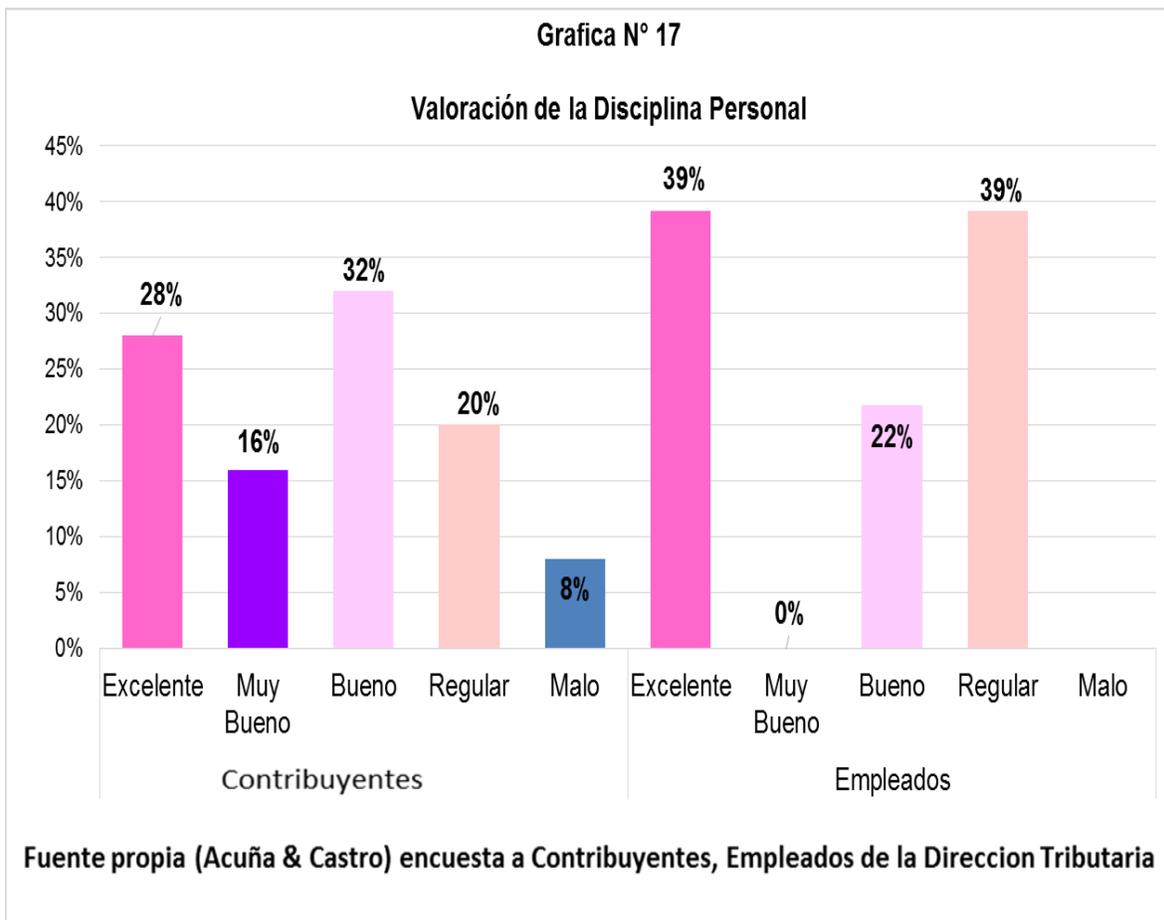
Según lo analizado desde la observación la honestidad es un valor difícil de medir que solo puede ser constatado a través de un periodo de tiempo reflejado durante el establecimiento de cualquier relación, se considera que hay debilidad en este valor reflejado desde la conducta del servidor a través de llegadas tardes, conversaciones largas, realización de gestiones personales en horarios laborales, también hay temor de expresar la verdad cuando estos comenten algún error, ya que se les dificulta asumir las consecuencias.

Según Bermudez (2009) la honestidad mejora las relaciones interpersonales esto implica que la municipalidad debe fortalecer los lazos para que trabajadores y directores puedan ser más abiertos y disminuya cualquier temor durante el desempeño de sus funciones, así también las autoridades deben darle seguimiento a las acciones que desarrollan los empleados y capacitar al personal en valores para reforzar e incentivar este valor, ya que la honestidad es fundamental en todo el quehacer municipal.

➤ **Disciplina**

Para (Guzman, 2017) es básicamente, la capacidad de pasar a la acción aunque no tengamos motivación, se trata de un recurso personal. Con disciplina se tiene la capacidad de pasar a la acción mas rápidamente, con menor esfuerzo, y cada vez de forma mas independiente del estado interno y de la motivación.

El autor da a entender que la disciplina es algo voluntario el cual debe de nacer del interior de cada quién, es como su propio motor de impulso en donde no importa la labor que se desempeñe siempre y cuando todo se realice con esmero.



Según los porcentajes obtenidos en la gráfica N° 17 un 28% de los contribuyentes y un 39% de los empleados opinan que la disciplina personal es excelente, solo un 16% de los contribuyentes expresaron que la disciplina personal es muy buena, mientras que un 24% de contribuyentes y un 22% de empleados argumentan que la disciplina personal es buena y solamente un 24% de contribuyentes y el 39% de empleados expresan que la disciplina personal es regular, reflejan que su disciplina es regular esto indica que el control y seguimiento de la normativa interna es muy débil.

La disciplina comento la Directora Tributaria que es un componente que afecta a todos los trabajadores en su mayoría al que por desconocimiento no se les ha enseñado a cumplir, los encargados de los Departamentos y Recursos Humanos no se han tomado la tarea de darle seguimiento a los controles internos y al código de conducta como mandada, lo que la alcaldía no esta bien enfocada ante eta situación.

Se constató que en la disciplina hay muchas dificultades pues hay parte del personal que no cumple con la normativa definida por la institución, esto se refleja en la responsabilidad que algunos muestran, la puntualidad, el respeto entre otros, esto se debe a que al personal se le a dado mucha libertad y los directores de área son paternalistas y en algunos casos no quieren tener problemas con el trabajador por la relación de amistad y por evitarse problemas y de esto son concientes lo trabajadores que con sinceridad expresaron su opinión en las encuestas.

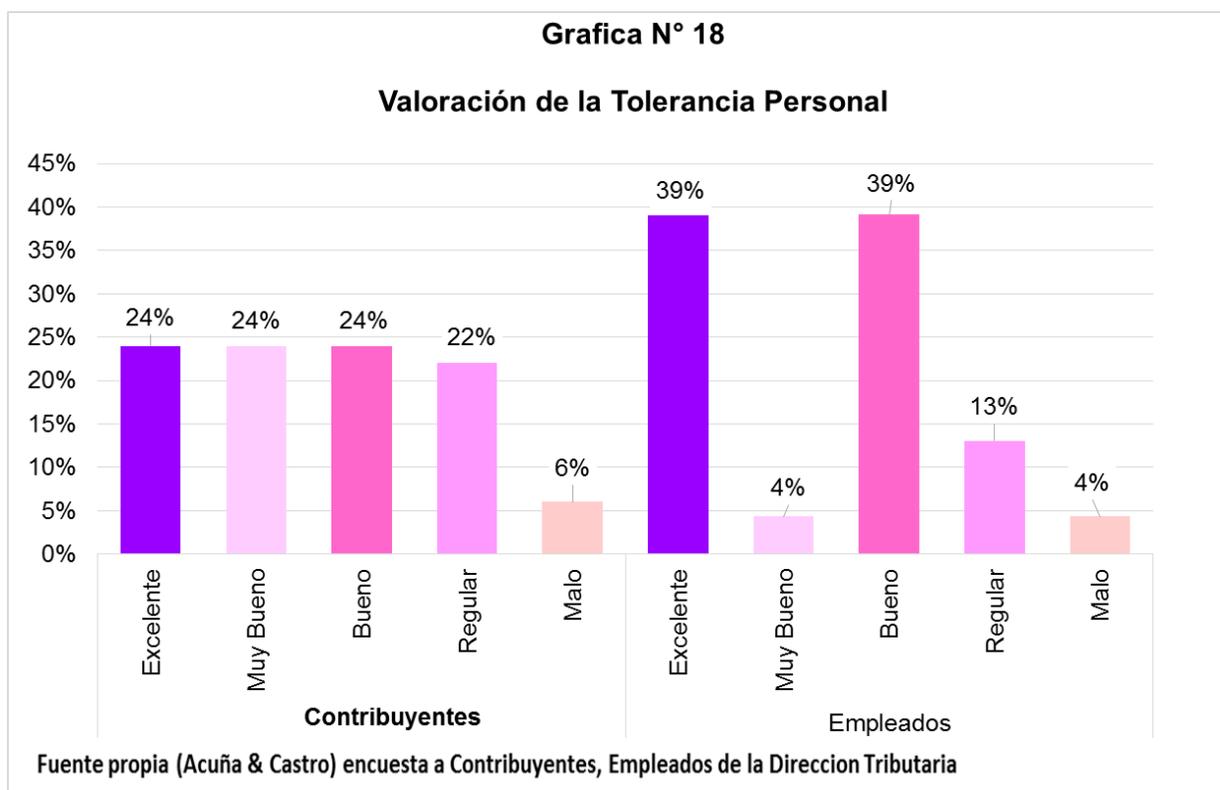
Según la teoría de Guzmán (2017) este es un comportamiento en el que se puede pasar rápidamente de un estado a otro, por lo que la municipalidad debe de empezar a organizarse desde los que dirigen ya que son ellos los que deben ejercer el control, por lo que los jefes inmediatos deben de garantizar que los servidores públicos cumplan con la normativa, controlando la hora de entrada y salida del personal, que se llenen los formatos en el caso de ausencias laborales

justificadas como vacaciones, permisos de salida y aplicar la normativa interna a todos por igual sin preferencia alguna para poder superar las dificultades enfrentadas.

➤ Tolerancia

Es la virtud de la democracia. El respeto a los demás, la igualdad de todas las creencias y opiniones, la convicción de que nadie tiene la verdad ni la razón absoluta, son el fundamento por el cual se aceptan todas las diferencias. (Beltran Gaos, 2003)

De esta manera el autor da a entender que es fundamental mantener el respeto en todo momento aunque la forma de pensar y opinar difiera entre dos personas, lo cual se debe aceptar y estar claro que no todo cuando se dice es una verdad absoluta.



Según el análisis del gráfico N° 18, el 24% de los contribuyentes y un 39% de empleados consideran que la tolerancia personal es excelente, para un 24% de contribuyentes y un 4% de empleados la tolerancia personal es muy buena, para un 24% de los contribuyentes y 39% de empleados la tolerancia personal es buena, para el 22% de los contribuyentes y el 13% de los empleados la tolerancia es regular y el 6% de contribuyentes y 4% de empleados opinan que la tolerancia es mala, según el caso la apreciación interna que tienen los empleados respecto a este valor no es vista igual en la parte externa (contribuyentes)

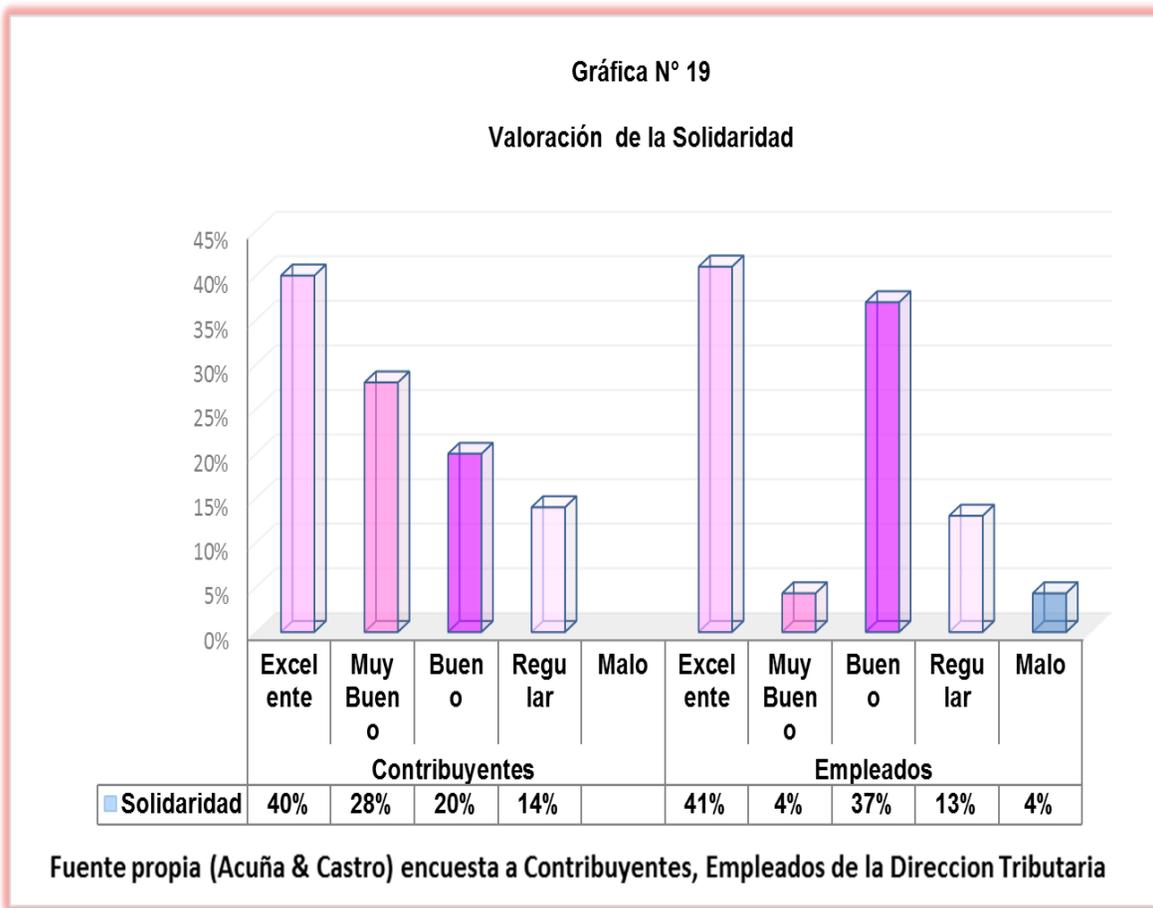
Se puede decir que según lo observado los funcionarios muestran tener tolerancia a hacia los contribuyentes, por lo que la municipalidad ha seleccionado a parte del personal con ciertas cualidades para que esten al frente de áreas delicadas donde se atiende a la mayor parte de la población, aunque en su momento se observó que hay contribuyentes de carácter difícil y que se molestan pues piden una respuesta rápida tratando muy mal al empleado y no comprenden que estos deben de dar cumplir con los procesos establecidos.

Según autor Beltran Gaos (2017) demuestra ante su teoría que la tolerancia es una virtud, capaz de respetar a pesar de no estar de acuerdo con las opiniones, la opinión de los contribuyentes ante la tolerancia es favorable aunque ubicada en diferentes niveles pero lo importante es que la municipalidad siempre haga énfasis en el trabajador para mantener este valor, por lo que puede motivar a los trabajadores entregando reconocimientos para incentivar a la mejoría en su actitud, extender felicitaciones públicas en asambleas laborales o entrega de algun reconocimiento simbólico.

➤ **Solidaridad**

Es un vinculo especialmente comprometido, decidido, que permanece en el tiempo y que obliga a los individuos del colectivo que se dice solidario, a responder ante la sociedad y/o ante terceros, existiendo una relación horizontal entre personas. (Razeto, 2011)

Se puede inferir que la solidaridad es un valor humano mostrado como un sentimiento que surge ante una necesidad, ante un problema, dificultad o dolor, para ser solidario hay que tener voluntad, disposición para ayudar y sobre todo comprender y unirse a la misma causa.



La valoración obtenida en el gráfico N° 19, se muestra que el 40% de los contribuyentes como el 39% de los trabajadores señalaron que la solidaridad personal de los trabajadores es excelente por otra parte el 28% de los contribuyentes y solo el 4% es de los empleados opinan que es muy bueno, con relación a que es buena la solidaridad el 20% de los contribuyentes y 39% de los empleados opinaron que tienen solidaridad, el 12% de los contribuyentes y el 13% de los trabajadores opinan que es regular y solo un 4% es malo, ha y que fortalecer la parte interna de la alcaldía

Si la solidaridad personal es una misión importante para los funcionarios públicos manifestó la Directora Tributaria por la voluntad de ellos se garantiza la buena ejecución de las tareas al compartir ideas que mejoren la atención.

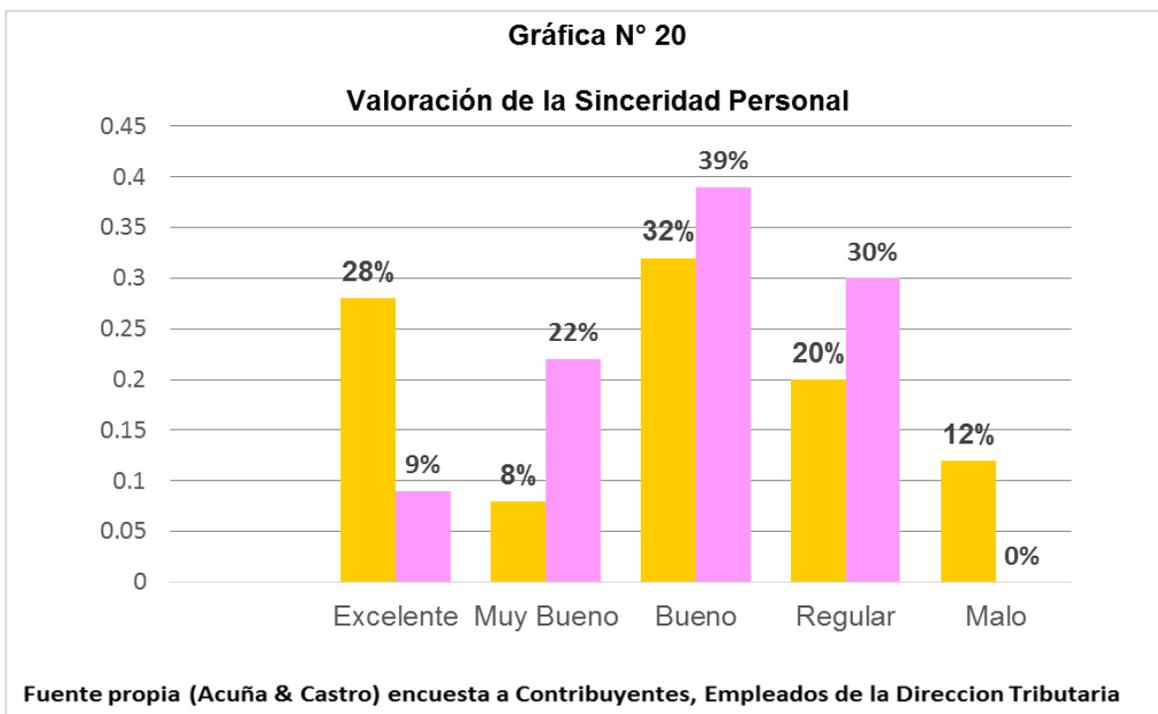
Se puede observar que el personal en su mayoría practica este valor tanto entre compañeros de trabajo como con los contribuyentes ya que por forman parte de su vida cotidiana y se ve reflejado en las colaboraciones que realizan de forma voluntaria el personal.

El aporte que hace el autor Razeto (2011) la solidaridad es un vínculo de compromiso donde debe existir una relación entre los seres humanos de ayudar y dar lo mejor de sí, este es uno de los valores del que se ha hecho énfasis desde el gobierno central para ser aplicado en todas las municipalidades por lo que la alcaldía debe de mantener este lineamiento desde los dirigentes hasta los trabajadores, siendo necesario seguir creando conciencia en cada trabajador, involucrándolos en las actividades que están enfocadas en las necesidades más sensibles de la población para que estos se motiven en mantener la solidaridad que han demostrado durante el desempeño de sus funciones.

➤ **Sinceridad**

Según (Serrato, 2014) la sinceridad es mostrarse tal y como somos, reconociendo los errores, siendo responsables, transparentes, expresando las formas de pensamiento sin temor a las consecuencias, ser sinceros requiere valor, ya que muchas veces no se dice lo que se piensa por temor.

El autor Serrato expresa que es necesario tener valor para ser sinceros, este es uno de los valores que se puede considerar complicado pues es difícil medirlo, por otro lado el temor de no expresar lo que se siente conlleva a que otros intrepidamente opinen sobre aquel que no expresa lo que piensa y siente.



En la apreciación de la gráfica N° 20, un 28% de los contribuyentes y el 9% de los empleados consideran que la sinceridad personal es excelente, para el 8% de los contribuyentes y el 22% de los empleados argumentan que la sinceridad personal es muy buena, para el 32% de contribuyentes y un 39% de los empleados expresan que la sinceridad es buena, el 20% de contribuyentes y el 30% de los empleados opinan que la sinceridad personal es regular y solamente un 12% estima que la sinceridad es mala, este es un valor difícil de cuantificar ya que su determinación depende de un trato continuo.

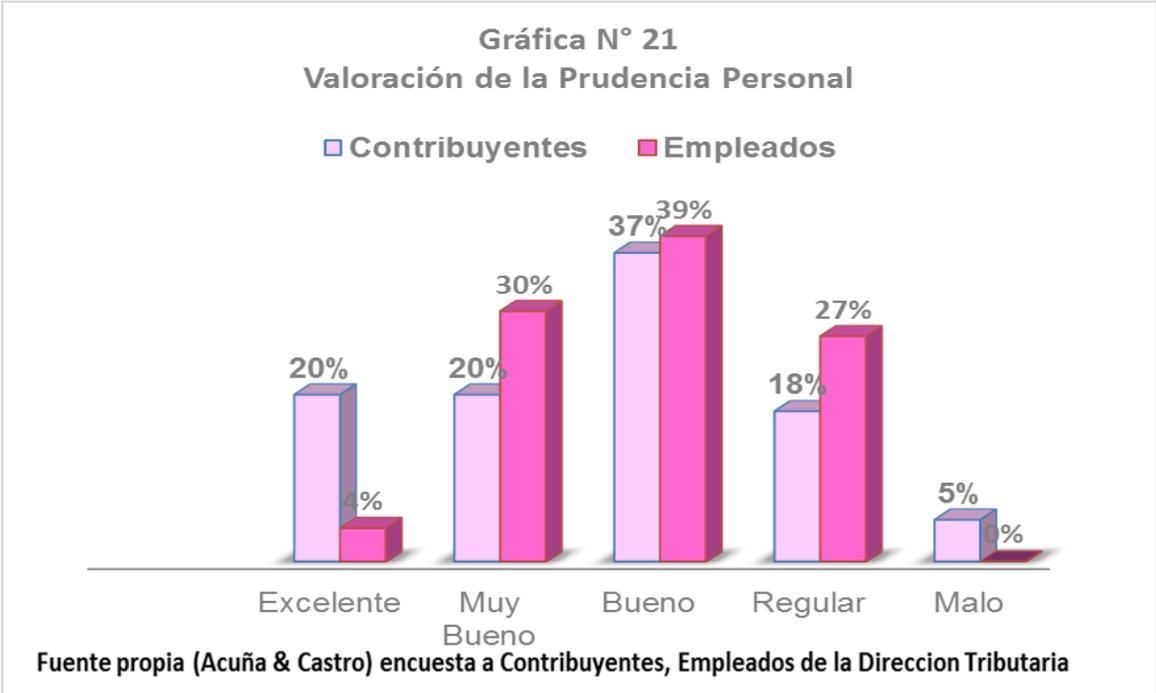
Según lo observado se practica la sinceridad aunque este es un valor difícil de medir porque solamente se puede determinar a través de un trato continuo, aunque durante la aplicación de las encuestas algunos contribuyentes dijeron que no todos eran sinceros porque cuando buscaban a los responsables de áreas dicen no estar aun sabiendo ellos ya los habían notado que si estaban, también expresaron que perciben sinceridad de aquellos servidores públicos que los atendían continuamente.

La teoría expresada por Serrato (2014) señala que la sinceridad es un don de demostrar a los demás lo que en realidad somos, para los directores de área es muy importante que se practique este valor por lo que se deben fortalecer las relaciones interpersonales donde tanto director como empleado puedan tener una comunicación directa, fluida y constante que le permita ser mas abierto a la hora de que se de alguna dificultad.

➤ **Prudencia**

Es la capacidad de analizar y comprobar información, antes de tomar una decisión, evaluando sus consecuencias, esta lleva a un equilibrio interior y a una capacidad de reflexión. (Bravo N. , 2008)

Según el autor la prudencia es muy importante ya que se debe ser prudente en todo momento, lo contrario conlleva a que se tenga que enfrentar a consecuencias que no siempre son positivas, expresiones fuera de lugar o un simple comentario sin pensar puede llevar a serias dificultades



La gráfica N° 21 se muestra que el 20% de los contribuyentes y un 4% de los empleados consideran que la prudencia personal es excelente, para el 20% de los contribuyentes y un 30% de empleados consideran que la prudencia muy buena, para un 37% de contribuyentes y el 39% de empleados expresan que la prudencia personal es buena, mientras que el 18% de los contribuyentes y un 27% de los empleados argumentan que la prudencia personal es regular y solamente un 5% de los contribuyentes consideran que la prudencia es mala, este es un valor fundamental de peso del cual dependen las relaciones equilibradas.

Según lo observado en el ambiente laboral se puede decir que este tipo de valor esta en un término bueno, debido a que hay que se cuida la forma de expresarse, haciendo comentarios adecuados, aunque tambien se noto que durante las charlas entre trabajadores no se cuida mucho la prudencia ya que hay comentarios que han llevado a algun conflicto dentro de las áreas.

Esto significa que la teoría expresada por Bravo (2008) señala que se debe pensar antes de expresarse por las consecuencias que esto puede traer, razones por las cuales los responsables de áreas deben de estar atentos ante las expresiones físicas y orales de sus empleados haciendo las correcciones en el momento en que se dan las actitudes para que esto se rectifique de inmediato y no se creen problemas o conflictos grandes que afecten el clima laboral.

Finalizado el estudio sobre el comportamiento de todos los valores personales mostrados por los empleados de la alcaldía, se puede concluir que el valor personal que más se evidencia es la solidaridad, esto se debe al contacto directo que en su mayoría tienen los contribuyentes con los servidores públicos y mediante la atención brindada estos exponen los problemas que atraviesan, acercandose a la municipalidad con el objetivo de encontrar una solución por lo que los empleados se involucran directamente en la búsqueda de repuestas que ayude a los contribuyentes a solventar sus dificultades.

b) Profesionales

Los valores se refieren a las necesidades humanas y en este sentido podemos referirnos a la tabla de jerarquía de necesidades que planteaba el psicólogo estadounidense., iniciador con otros de la llamada psicología humanista o existencial. (Cordoba, Sanz, 2012)

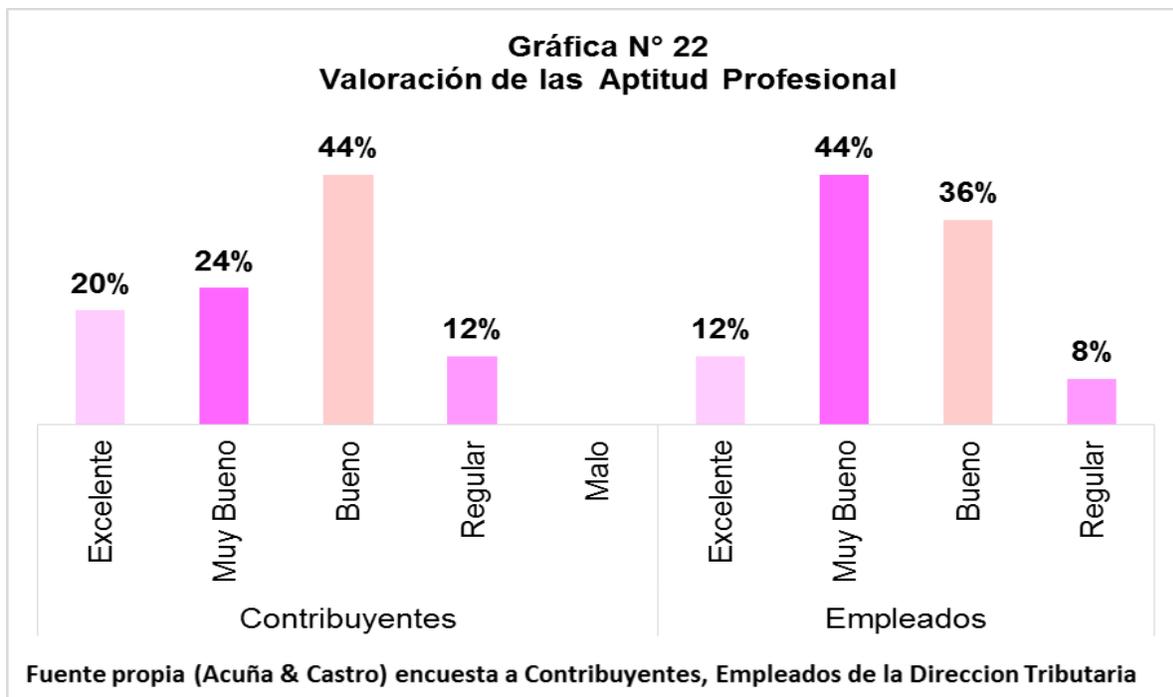
Esto debe de entenderse como los valores profesionales que nacen desde la conducta humana para delimitar el proceder de todos, los cuales a lo largo de la historia ya han sido definidos, depende de la aptitud y responsabilidad individual en el ejercicio de su profesión, para lo cual toda acción emana una reacción y esta es producto de la toma de decisiones

Aptitud

Es una característica del individuo que lo hace mas o menos apto para desarrollar una función concreta. Puede decirse que se refiere a las habilidades (naturales o adquiridas) de una persona para realizar una determinada actividad, lo que implica capacidad y voluntad. (Sanchez, 2013)

Este valor conlleva a deducir que se puede contar con la capacidad para realizar una acción pero esta debe de estar coordinada con la habilidad, se tiene habilidad para lo que se pretende hacer?.

La aptitud es una característica muy apreciable pues ayuda a que la persona sobresalga y su atención sea puesta en él. Es apta aquella persona que reúne todos los requisitos que se necesitan en un puesto determinado en donde pondrá en práctica todas sus habilidades y destrezas.



A través del gráfico N° 22 la aplicación de las encuestas los porcentajes tuvieron el siguiente comportamiento, el 20% de los contribuyentes y 12% de los empleados evaluaron que la aptitud de los empleados profesionalmente es excelente, por otra parte el 24% de los contribuyentes y un 44% afirman que es muy buena en cambio el 44% de los contribuyentes y el 36% opinan que es buena, el 12% de los contribuyentes y el 8% de los empleados aluden que es regular, es tipo de valor es muy importante ya que del desarrollo de habilidades se puede ofrecer un mejor servicio.

En esta parte hizo aclaración la Directora Tributaria, " creo que los trabajadores de la municipalidad tienen aptitudes muy negativas resistentes al cambio o el temor de no poder cumplir los requerimientos que se piden en ciertas áreas o departamento, tiene la aptitud de negarse y dar más de lo que pueden dar, para la institución es importante que el personal rote y se empape de conocimiento sin temor alguno aunque no sea su perfil, ni su carrera, pero puede dar y aprender cosas nuevas".

En respuesta a esta interrogante se observó que la aptitud personal de los trabajadores es buena, lo que beneficia al entorno laboral, en este aspecto se ve la voluntad de las autoridades municipales en dotar de capacidades al trabajador para asumir o mejorar los nuevos retos mediante la actualización académica pero esto también depende mucho de la actitud mostrada por parte de los trabajadores, por ejemplo el alcalde a hecho uso de la carrera administrativa municipal para nivelar en conocimientos a los empleados, pero en ciertos casos esta buena voluntad se ha visto empañada por parte de algunos quienes han decidido abandonar las carreras expresando que no es la carrera que les gustaría estudiar o ponen cualquier pretexto, aun sabiendo que no cuenta con el perfil académico adecuado para el puesto que desempeñan y aunque se han tomado medidas es difícil luchar contra la voluntad personal.

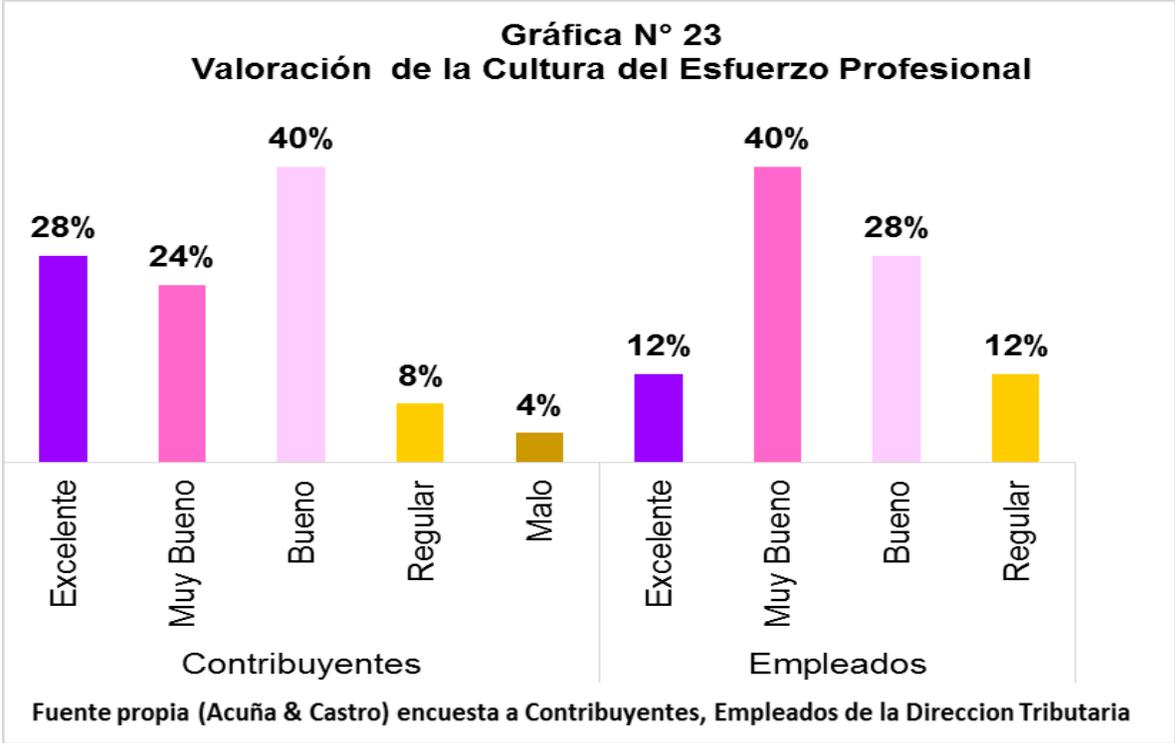
Para Sánchez (2013) la aptitud es una característica del individuo esto hace que los funcionarios demuestren que son capaces de asumir responsabilidades y que se puede aprender para ajustarse al cargo que se le asigne, para esto los responsables de áreas deben de definir propuestas de trabajadores eligiendo a quienes demuestren una mejor voluntad en el desempeño de sus funciones y que esten interesados en asumir con responsabilidad la nivelación académica, así mismo estos deben de analizar la carga laboral que se le puede asignar a cada empleado así como considerar la capacidad que tiene cada funcionario para evitar que el ambiente laboral se vuelva pesado para algunos.



Cultura de Esfuerzo

“ Quien algo quiere algo le cuesta”. El éxito no viene solo y para alcanzar los objetivos es fundamental ser perseverante y no decaer, los proyectos deben de diseñarse, llevarlos a cabo y controlar que todo marche correctamente, el secreto es ser constante. (Alvarez L. , 2010)

Si bien es cierto todos los valores tienen un grado de importancia en el desempeño de todas las actividades realizadas, en el caso del esfuerzo esta depende de una persona tenaz, con cualidades de persistencia que preste de llegar más allá, busca la perfección y cuenta con una visión de futuro definida.



En referencia a la gráfica N° 23, el 28% de los contribuyentes y el 12% de los empleados opinan que la cultura del esfuerzo profesional es excelente, para el 24% de contribuyentes y el 40% de los empleados consideran que la cultura al esfuerzo persona es muy buena, para el 40% de los contribuyentes y el 28% de los empleados la cultura es buena, mientras que el 8% de los contribuyentes y el 12% de los empleados expresan que la cultura es regular y para el 4% de contribuyentes y el 8% de empleados la cultura es mala.

Desde el punto de vista de la observación se puede precisar que hay trabajadores no se están esforzando lo suficiente profesionalmente para asumir responsabilidades a la se enfrentan ante la población, simplemente se dedican en

cumplir sus tareas sin dar mas de lo que pueden ofrecer, esto hace que la institución entre en un desequilibrio provocando la insatisfacción de la población.

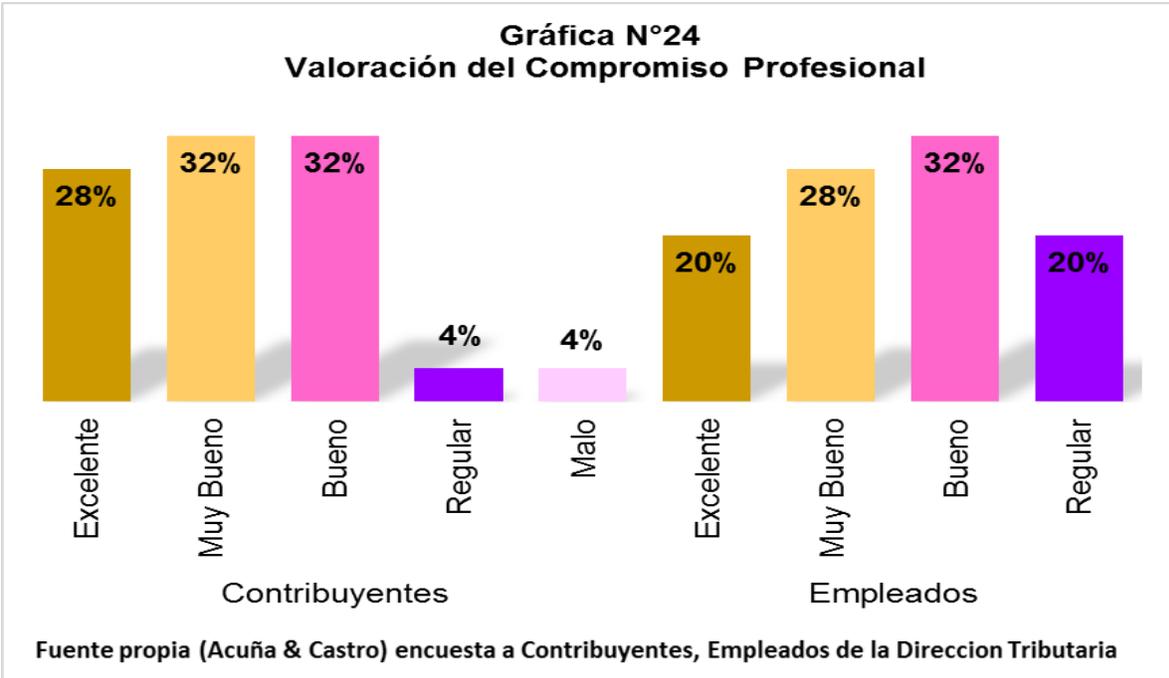
Esto implica para Álvarez (2010) que hay que proponerse alcanzar metas y esforzarse para tener éxito si quiere ser buenos profesionales se debe tener objetivos, por lo tanto las autoridades municipales deben implementar estrategias que incentiven al trabajador a esforzarse cada día más, por lo que se puede destinar una partida presupuestaria para que se reconozca económicamente los avances académicos del trabajador para la cual debe de presentar sus diplomas obtenidos de la culminación de estudios al área de recursos humanos, también se puede dar algún beneficio económico o reconocimiento a aquellos trabajadores que cumplan con la meta establecida en un mes, un trimestre o un semestre.

Compromiso

Es la actitud de una persona con respecto a su profesión. El compromiso se divide en actitudinal que es la identificación del individuo con las metas de la organización y comportamental referido a las ganancias cuando el individuo permanece en la organización. (Llapa, Rodríguez, 2008)

El autor da a entender que es un valor que depende de la actitud de la persona y esta conceptualización esta bien reflejada en el comportamiento del trabajador pues hay personas con muchísimo compromiso aunque no este en las mejores condiciones y hay otras que demuestran no tenerlo a pesar que vive en un ambiente favorable o viceversa, lo que afecta el clima laboral.

Es común ver la falta de compromiso en todas las instituciones del estado pero con más pertinencia en las Alcaldías Municipales, lo cual esta siendo afectado por situaciones de control interno y de cumplimiento de los manuales y reglamentos existentes, así como también la falta de motivación.



La distribución mostrada en la gráfica N° 24 indica que el 28% de los contribuyentes y un 20% de los empleados definen el compromiso profesional como excelente, para el 32% de contribuyentes y el 28% de los empleados el compromiso profesional es muy bueno, en tanto un 32% de contribuyentes como un 32% de los empleados de estiman que el compromiso es bueno, mientras que un 4% de contribuyentes como un 20% de empleados valoran el compromiso como regular y solamente un 4% de los contribuyentes argumentan que el compromiso es malo; coinciden numéricamente como muy bueno y bueno y en el caso de los trabajadores claramente definen con un 32% la valoración como buena, esto puede relacionarse entorno a la motivación.

Desde el punto de vista de la observación se puede precisar que hay trabajadores no se están esforzando lo suficiente profesionalmente para asumir responsabilidades a la se enfrentan ante la población, simplemente se dedican en cumplir sus tareas sin dar más de lo que pueden ofrecer, esto hace que la institución entre en un desequilibrio provocando la insatisfacción de la población.

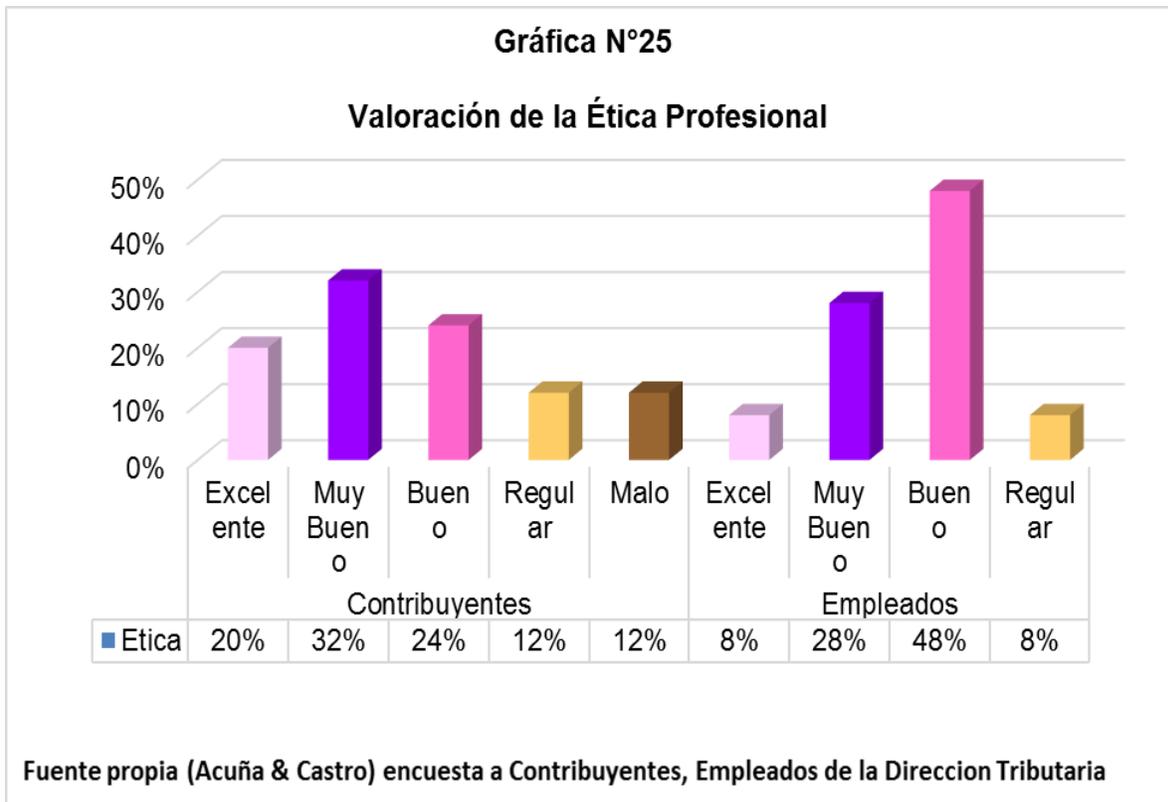
Esto implica para Llapa Rodríguez (2008) que hay que proponerse alcanzar metas y esforzarse para tener éxito si quiere ser buenos profesionales se debe tener objetivos, por lo tanto las autoridades municipales deben implementar estrategias que incentiven al trabajador a esforzarse cada días más, por lo que se puede destinar una partida presupuestaria para que se reconozca económicamente los avances académicos del trabajador para la cual debe de presentar sus diplomas obtenidos de la culminación de estudios al área de recursos humanos, tambien se puede dar algún beneficio económico o reconocimiento a aquellos trabajadores que cumplan con la meta establecida en un mes, un trimestre o un semestre.

Ética

Es aquel que desarrolla su actividad de manera competente y eficaz, cumpliendo adecuadamente con su tarea; haciendo el bien en su profesión, pensando siempre en el beneficio de los usuarios y la sociedad. (López Calva, 2013).

Esto significa que la ética es parte del comportamiento y normas que son puestas en práctica y depende de la formación moral la cual ha sido adquirida a lo largo del tiempo, con el objetivo de que sean utilizadas en el proceder tanto personal como profesional, de forma que sea un aliado en el desempeño cotidiano.

Es fácil hablar de ética, pero muy difícil o casi imposible actuar con ética, en donde se tiene bastate limitante, dado que por cuestiones culturales se violan un sinnúmero de reglas éticas afectando directamente los valores tanto de los individuos como de las empresas u organizaciones.



En la gráfica N° 25 según los resultados obtenidos el 20% de los contribuyentes y el 8% de los empleados valoran la ética profesional como excelente, para el 32% de los contribuyentes y el 28% de los empleados consideran que la ética profesional es muy buena, para el 24% de los contribuyentes y el 48% de los empleados es buena, mientras que un 12% de contribuyentes y el 8% de los empleados expresan que es regular y para un 12% de los contribuyentes y el 8% de los empleados argumentan que la ética es mala.

Según lo observado la ética profesional en el desempeño municipal es buena esto fue visto desde la conducta mostrada con los contribuyentes la cual ha mejorado, se puede afirmar que algunos de los valores en los empleados públicos están en un proceso de cambio ya que en algunas asambleas se han abordado temas que ayudan a mejorar en comportamiento individual en la organización así como ya se capacitó en este tipo de tema.

Da a entender López Calva (2013) que el cumplimiento adecuado de las tareas da mejores resultados alcanzando una buena imagen y beneficio a la institución. La municipalidad debe de sensibilizar al servidor público en todo momento para que los valores puedan mejorarse y cambiar la forma de proceder si algo esta mal hecho, también se debe orientar al trabajador con firmeza si hay algo indebido en su proceder para que este corrija a tiempo y esto no repercuta en la imagen pública que tiene la institución.

Respeto

El respeto esta relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien, es permitir que los demás expresen sus opiniones e ideas, tratar a las persona de igual forma sin importar su condición. (Moreno, 2015)

El autor se refiere a la importancia que tiene este valor, el cual empieza desde obedecer una orden, asi mismo en el ambiente laboral es indispensable que se respeten las ideas y mas cuando la labor ejercida requiere el trabajo en equipo para lo cual se debe de dar un trato justo a todos.



Las proporciones observadas en la gráfica N° 26 dan como resultado que el 36% de los contribuyentes y un 16% de los empleados estiman que el respeto profesional es excelente, para un 28% de los contribuyentes y el 32% de los empleados consideran que el respeto es muy bueno, para el 24% de contribuyentes y el 20% de empleados argumentan que el respeto profesional es bueno, mientras que el 4% de los contribuyentes y el 24% de los empleados valoran el respeto como regular y solamente un 8% de los contribuyentes opinan que el respeto es malo; los empleados debe mejorar el respeto entre ellos mismos para mantener un clima labora agradable.

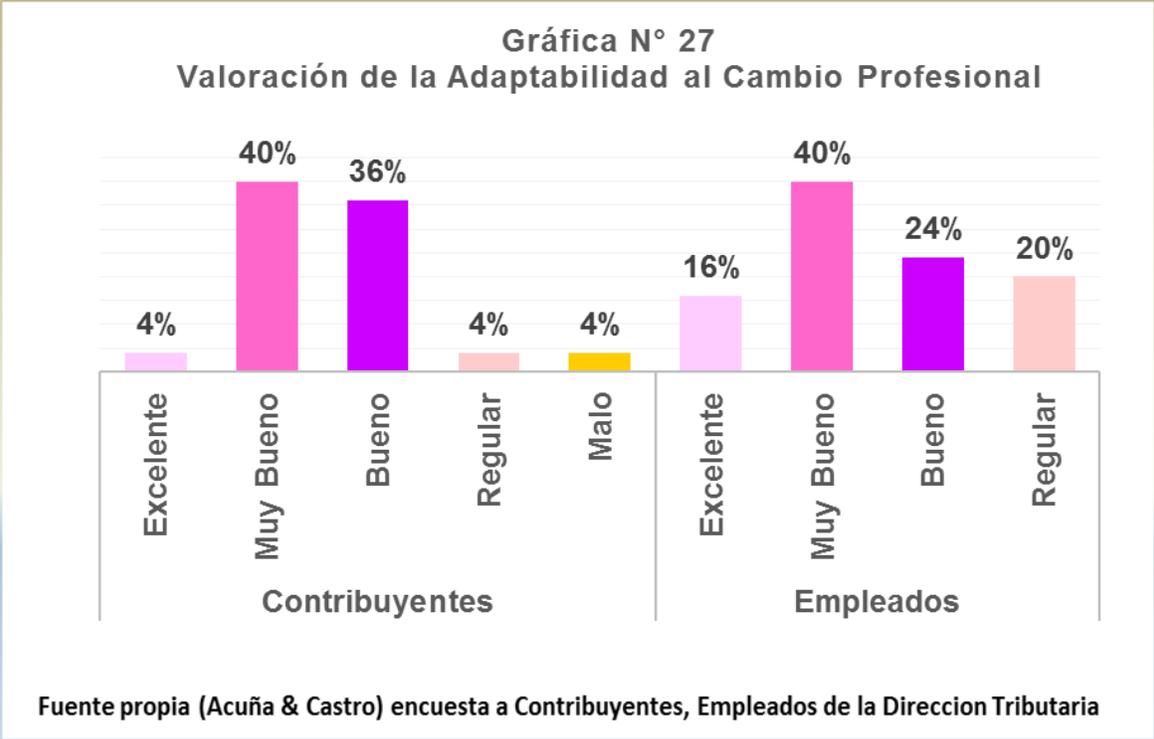
Según lo observado en los trabajadores si hay respeto profesional el cual es mayo el mostrado a quines solicitan servicios (contribuyentes) y esto se les ha orientado en reuniones dejando claro que quien busca un servicio tiene la razón, si bien es cierto los trabajadores tratan de mantener el respeto en todo momento aun cuando en algunos casos hay irrespeto por parte de la poblacion.

La teoría de Moreno (2015) se cumple, el respeto es un valor que los seres humanos se deben cultivar tratando a las persona de igual manera tal y como son. Si bien es cierto las autoridades municipales han tratado de mejorar algunos aspectos en torno al clima laboral, pero deben mejorar algunas situaciones, por lo que los jefes de areas deben controlar el respeto entre trabajadores haciendo uso de medidas correctivas a la hora de un irrespeto, como llamados de atención verbales o escritos y con mayor dureza si es con un contribuyente.

Adaptabilidad al cambio

Según Chiavenato citado por (Pereda, 2012) “es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente”. Es decir, acomodarse a variantes sin que haya una reducción de la eficacia y el compromiso.

El autor hace énfasis a la forma en la que se debe de actuar, asumiendo una actitud optimista para que los cambios no sean tomados como un aspecto negativo, antes bien se acelere el proceso de aceptación a la realidad enfrentada y de esta manera los trabajos continuen con pronta normalidad.



Según la gráfica N°27, el 4% de los contribuyentes y el 16% de los empleados opinan que la adaptabilidad al cambio profesional es excelente, para el 40% de los contribuyentes y el 40% de los empleados la adaptabilidad es muy buena, para el 36% de los contribuyentes y el 24% de los empleados la adaptabilidad es buena, mientras que para el 4% de los contribuyentes y 20% de los empleados la adaptabilidad es regular y tan solo el 4% de los contribuyentes aseguran que es mala la adaptabilidad al cambio, es importante que la alcaldía sensibilice a los funcionario público la importancia de que puedan ejercer positivamente al traslado a nuevos cargos y funciones.

La alcaldía está haciendo el mayor esfuerzo para que los trabajadores se adapten al cambio explicó la Directora Tributaria en la entrevista que se le realizó, se les está promoviendo a optar a nuevos cursos, carreras, seminarios de acuerdo al perfil que están ocupando, esto brindara una mejor satisfacción por parte del trabajador y un mejor beneficio para la institución y población.

De lo observado se puede decir que hay cierta resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores y más con aquellos que no están dispuestos a mejorar su perfil educativo ya que argumentan que para que van a estudiar si me van a morir en ese cargo o no van tener una promoción de cargo, estas actitudes mostradas por el personal no son las correctas porque a la hora de implementar nuevas metodologías los empleados no estarían preparados para un cambio.

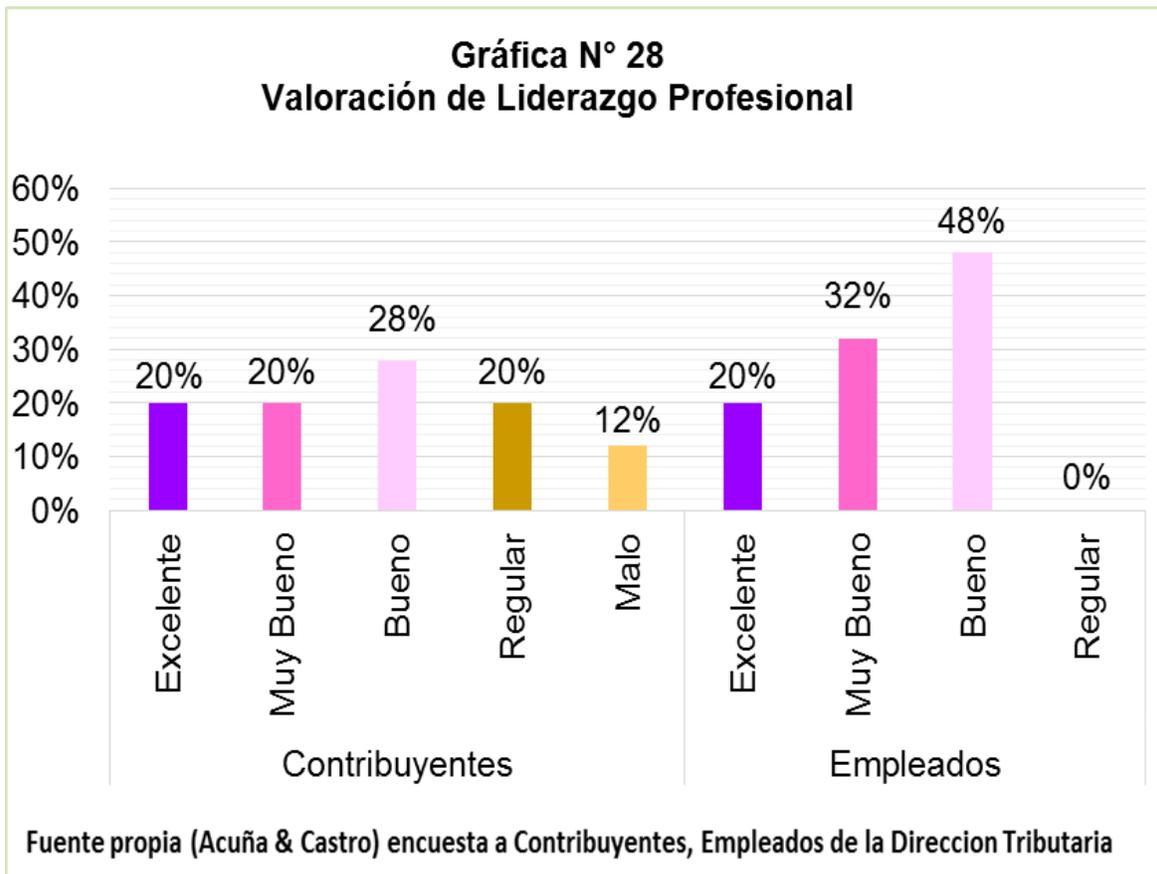
Lo que dificultaría un buen desempeño para la prestación de servicios, pero también existe parte del personal que si se ha involucrado en actividades de cambio en las que va creciendo la municipalidad por lo que estos no solo crecerán personal sino profesionalmente dentro de la institución.

De acuerdo al autor Pereda (2012) la adaptabilidad al cambio es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias, dado que la municipalidad poco a poco ha ido induciendo al personal a los cambios, en la adaptabilidad solo el más fuerte sobrevive, por lo que los directores de área deben de tomar decisiones fuertes con el personal que no quiere asumir cambios, o simplemente dejarlos ejerciendo tareas empíricas, en cambio para aquellos que muestran una actitud más abierta debe de capacitárseles para que estos estén preparados ante los cambios y su adaptabilidad no cueste.

Liderazgo

Es el lograr “inspirar”, es el deseo de las personas por seguir a alguien, el líder actúa como ayuda al grupo, toma su posición al frente inspirándolos para cumplir con las metas de la organización paralelo a su desarrollo personal potencializando su habilidad en dirigir. (Rodriguez, 2014)

Expresado de otra manera tener un líder es fundamental en una institución porque es un ejemplo a seguir, es una fuente de motivación y cuenta con muchas características que otros no poseen además la capacidad de gestión hace que el organización en términos generales funcione mejor.



La gráfica N°28 proyecta que tanto los contribuyentes como los trabajadores opinan que el 20% de los empleados tienen liderazgo excelente, y en cambio un 20% de los contribuyentes como u 32% de los empleados afirman que muy bueno, en cambio se puede observar que el 28% de los contribuyentes y el 48% de los empleados considera que es bueno de muy bueno, solo un 20% de los contribuyentes dicen que es regular, y un 12% malo, hay que mejorar la imagen que presentan los empleados ante los contribuyentes.

De lo observado se puede decir que hay liderazgo desde el ambiente interno pero no es el adecuado, aunque si bien es cierto los trabajadores se sienten conforme con este, pero el liderazgo como responsable de área se muestra débil pues no hay un buen control sobre el personal y hay personal que no es el deseado para ser un modelo a seguir que los motive y los convenza de compartir en equipo y salir adelante ante los obstáculos que atraviesan.

La teoría expresa Rodríguez, (2014) que el deseo de las personas es seguir a alguien que actúan en ayuda al grupo lo que la hace cierta, los seres humanos siempre quieren a seguir personas con principios y actitudes que mejoren la vida de las personas o de la institución, en este sentido la municipalidad debe de trabajar en poner al frente personas que cuenten con muchas virtudes que estén preparados para el cargo tanto profesionalmente y con valores necesarios para dirigir a sus empleados, esto ayudara muchísimo a que los trabajadores mejoren todas sus actitudes si tienen un líder que se preocupa por ellos y que está continuamente motivándolos en todas las actividades a desempeñar, todo con el fin de alcanzar los resultados para fortalecer la institución y caminar a la par del bienestar social.

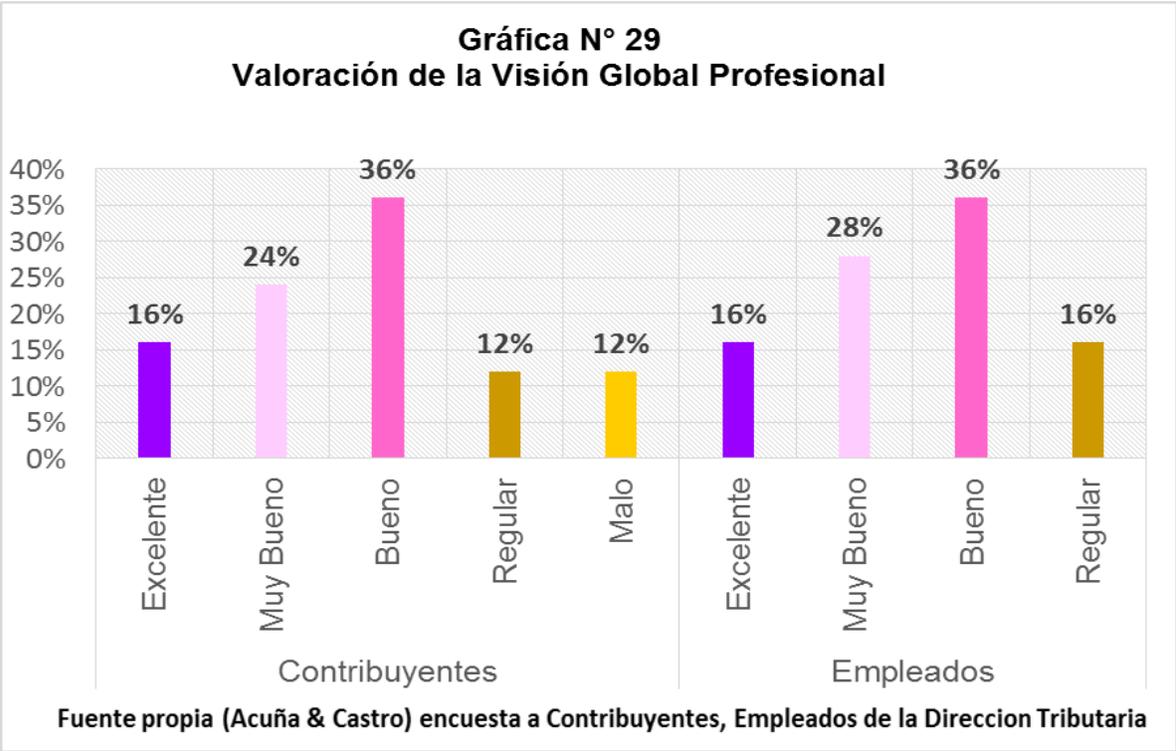
Los resultados obtenidos son claros, el liderazgo es bajo porque no es algo que se desarrolle, el liderazgo es nato en la persona que lo posee y no necesariamente un director es un líder, puede que sea solamente sea la persona

idónea para dirigir, pero en el liderazgo se demuestra la capacidad de incidencia sobre un trabajador para mejorar los procesos.

🌐 Visión Global

Es comprender una visión de trescientos sesenta grados y tres dimensiones, conlleva a alcanzar cuales son los elementos claves y diferenciar el detalle de lo genérico, obtiene ver cuáles son los enfoques que se pueden tener de una situación y el impacto sobre el entorno. (Servajeán, 2013)

El autor da a entender que para obtener una visión global el conocimiento es indispensable pues se debe de analizar el ahora y el después de forma que permita tener un punto de vista amplio para que le conceda prever algunas situaciones a futuro y mejorar las ya existentes.



En cuanto a la visión global la gráfica N° 29, expresa que el 16% de los contribuyentes y empleados opinan que la visión global es excelente mientras que el 24% de los contribuyentes y un 28% de los empleados opinan que es muy buena, se observa que tanto los contribuyentes como los empleados tiene la misma opinión de un 36% de que la visión global es buena, un 12% de los contribuyentes como un 16% de trabajadores dicen que regular y únicamente el 12% de los contribuyentes argumentan que es mala.

De lo observado se puede decir que todas las autoridades tienen una visión global que es así donde quieren llegar y por el cual han estado luchando en conjunto y para esto ha sido necesario tener un conocimiento amplio sobre las necesidades que tiene la población, para esto han tomado las decisiones más acertadas en la ejecución de proyectos que deja en claro que la visión global que tiene en gestión municipal es excelente pues está involucrada directamente con la población resolviendo problemática con visión de futuro, pues los proyectos ejecutados no son a un corto sino a un largo plazo.

Para Servajeán (2013) la visión global es tener un enfoque que pueda generar un impacto ante su entorno, debido a que la gestión municipal ha tenido un impacto grande y positivo para la población, este debe de seguir el camino trazado para satisfacción de la población y seguir transformando y permitiendo el crecimiento económico, social y cultural de la población donde los esfuerzos crezcan para mantener el ritmo iniciado.

Completado el análisis de todos los valores profesionales se puede concluir que el valor que se destacó más es la adaptabilidad al cambio esto debido a que la municipalidad ha realizado grandes transformaciones por lo que ya hay indicios de que tanto la población y los servidores públicos se van adecuando a los nuevos cambios.

c) Organizacionales

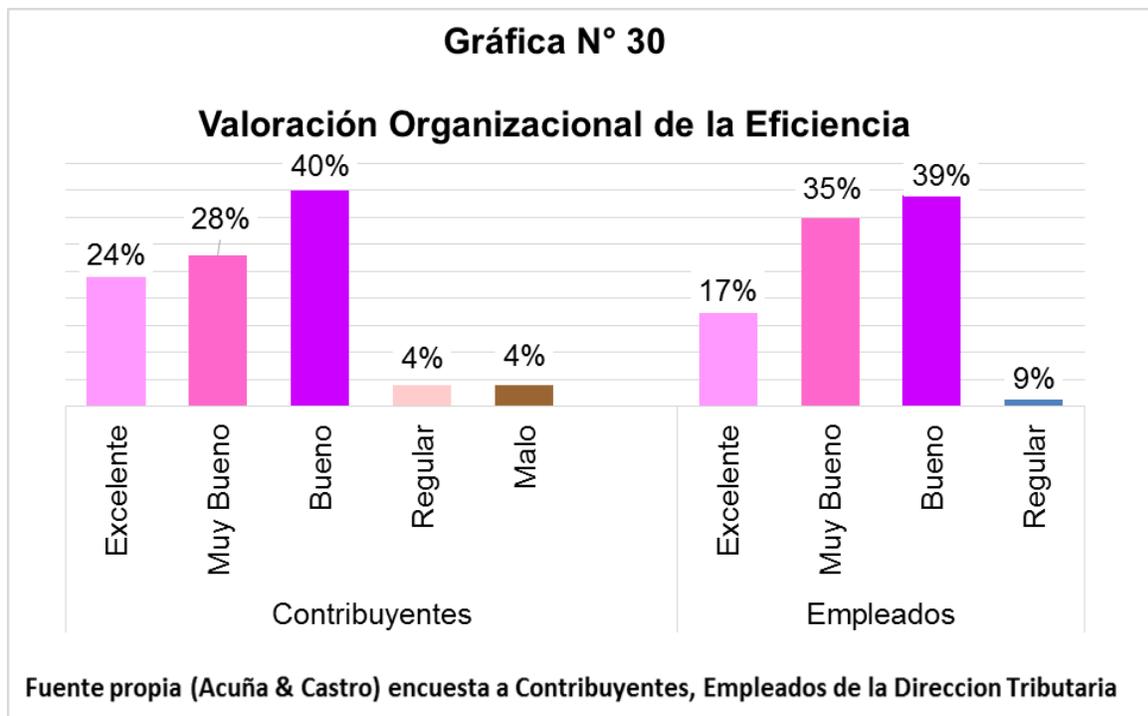
Los valores organizacionales son la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones, estos dan claridad y la confianza a los empleados aumentando su productividad y son parámetros que les permite medirse. (Zarate, R. 2008)

Lo antes indicado se refiere a que hay parámetros a alcanzar que son lineamientos definidos por cada empresa que le permitirá evaluarse con el objetivo de obtener el éxito, disminuir problemas, mejorar el clima laboral y que conlleve a la seguridad de cada empleado, recursos que son necesarios desarrollar para mantener el rendimiento de la empresa.

✓ Eficiencia

Idalberto Chiavenato en su administración del recurso humano citado por (Roura Pech, 2011), conceptualiza la eficiencia como una medida normativa de la utilización de recursos. Busca a utilizar los medios, métodos y procedimientos mas adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Según el autor esto se puede entender como la base para el manejo de los recursos que van desde el humano, capital de trabajo, tecnología y todos aquellos recursos con los que cuente la empresa para cumplir con sus objetivos, procesos a los cuales se les debe dar seguimiento desde que inicien hasta que finalicen.



La gráfica N° 30 muestra que un 24% de los contribuyentes tanto como un 17% de los empleados alegan que es excelente, por otro parte el 28% de los contribuyentes como el 35% de los empleados aseguran que es muy buena la eficiencia organizacional, en el 40% de los contribuyentes y el 39% de los empleados es bueno a su vez el 4% de los contribuyentes y el 9% de los empleados opinan que es regular y solo el 4% de los contribuyentes dice que es mala. La eficiencia organizacional está muy débil lo que tiene que poner empeño la comuna en buscar alternativas que mejoren el buen funcionamiento de hacer los sucesos proyectados.

Se le preguntó también a la Directora Tributaria de la calificación de los valores organizacionales en base a la eficiencia y ella planteo que si la alcaldía hace eficientemente los proyectos aprobados lo que cumple el buen compromiso patriótico, social y ético ante las demandas y necesidades.

Se puede constatar a través de la observación que la eficiencia es buena lo que ha permitido una mejor organización para la institución en la ejecución de los proyectos, lo que ha permitido ir avanzado en alcanzar las metas que se ha propuesto y cumplir con la exigencia en las demandas de la población.

El autor Roura Pech (2011) nos revela en síntesis que la conceptualización de la eficiencia es asegurar un óptimo y adecuado de los recursos disponibles, esto es una pauta para la municipalidad ya que si con una eficiencia buena ha logrado tener un impacto indiscutible ante la población, como sería si se buscara la excelencia, por tanto es necesario que se revisen todos los procesos administrativos y financieros, con el objetivo de optimizar todos los recursos con los que cuenta municipalidad.

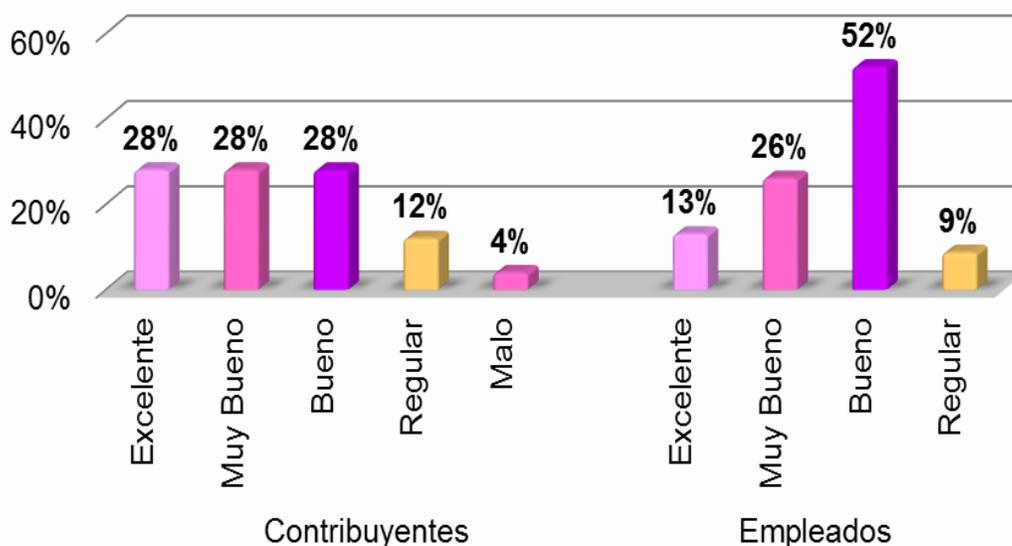
✓ **Eficacia**

Stephen P. Robins y Mary Coutler, en su libro Administración, citado por (Roura Pech, 2011) señalan que la eficacia es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Esto se puede interpretar como el cumplimiento de todos los procesos que garantice que las actividades realizadas sean las adecuadas para lograr llegar a los objetivos propuestos, alcanzando las metas de cada individuo para que en su conjunto se cumplan con los fines de la organización.

También es importante señalar que la eficacia tiene mucho que ver con la toma de decisión oportuna, de donde en la mayoría de las empresas hay dificultades o en lo sucesivo se toman decisiones pero a destiempo y eso es ser ineficaz.

Gráfica N° 31
Valoración Organizacional de la Eficacia



Fuente propia (Acuña & Castro) encuesta a Contribuyentes, Empleados de la Dirección Tributaria

En la gráfica N° 31 no se pierde de vista que un 28% de los contribuyentes y un 13% de los empleados opinan que hay eficacia es muy buena en la organización, a su vez el 28% de los contribuyentes como el 26% de los empleados dicen que es muy bueno, un 28% de los contribuyentes como un 52% de los empleados aseguran que es buena, ahora el 12% de los empleados y un 9% de los empleados comentan que es regular y solo el 4% de los contribuyentes aseguran que es mala, no obstante es necesario tomar medidas para hacer bien los procesos y proyectos planteados y así dar una mejor imagen pública y una calidad del servicio y producto.

De lo observado se pudo constatar que hay eficacia porque lo que las acciones ejecutadas se han realizado con mucho esmero y todas ellas se han hecho bien pues la población se muestra satisfecha en las obras recibidas, ya que estas son de calidad y han logrado generar confianza en la población.

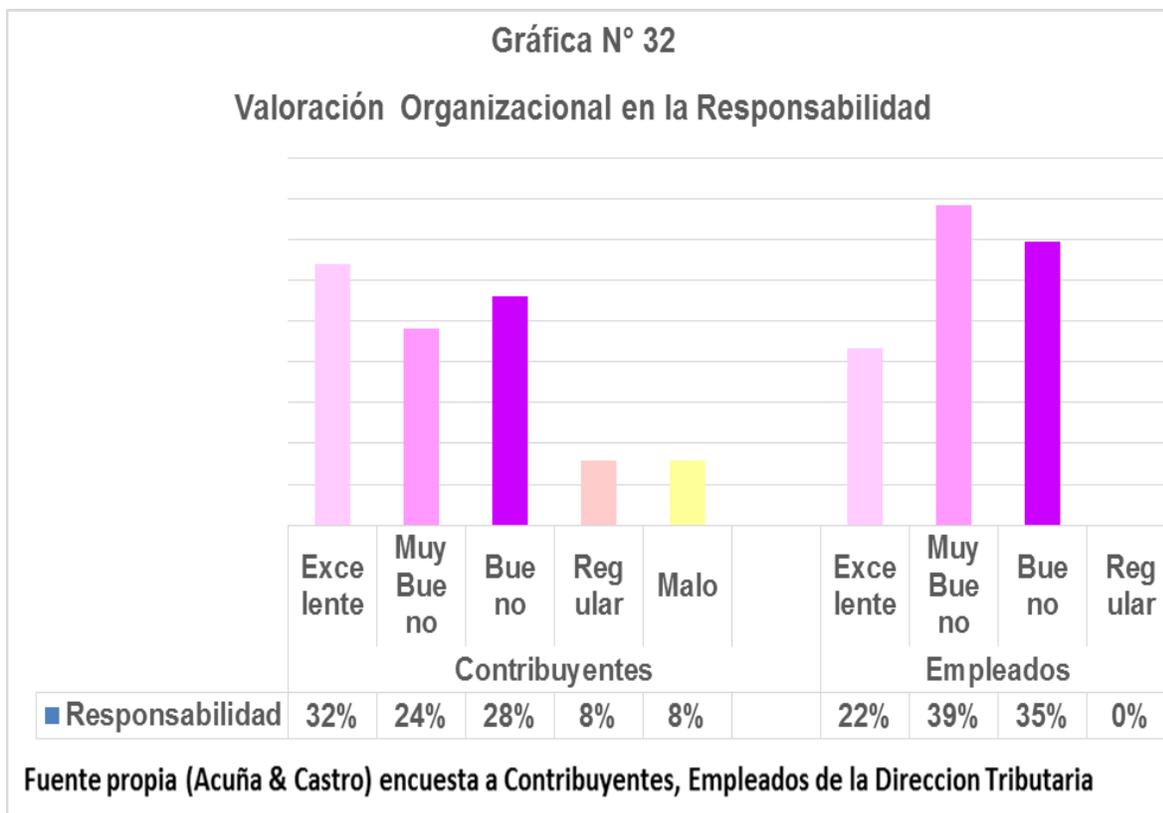
Expresan los autores Robbins y Mary, citado por Roura Pech (2011) que la eficiencia es hacer lo apropiado por lo que optimo que para cumplir los proyectos se deben formar bien las cosas, por tanto la municipalidad debe de incentivar a sus empleados a realizar adecuadamente las tareas que estos desempeñan pero también la municipalidad debe dotar los recursos necesarios para que las labores se desarrollen, en este se debe ajustar las partida presupuestarias según las actividades de la dirección para que se garantice el equipamiento necesario en maquinarias, equipos de protección, materiales de oficina, que contribuyan a alcanzar las metas.

✓ **Responsabilidad**

Se define como el deber u obligación a “Responder por Determinados Actos” la construcción sobre la “conciencia” social y organizacional, que interactúa permanentemente con un entorno que la influye y que al mismo tiempo es influido. La organización es creada con un propósito fundamental “servir a la sociedad”. (Villamil, 2014)

Lo citado debe de entenderse como el resultado que genera las actitudes y acciones que realizamos las cuales no son siempre las más convenientes y de las cuales se debe asumir las consecuencias, por tanto debemos de comprender que la responsabilidad está en cada hecho que se ejecuta.

Se nota la responsabilidad en los empleados cuando tienen necesidades, así mismo cuando quieren alcanzar algo, pero no así, cuando no existen intereses creados, por tanto hasta el cumplimiento de la responsabilidad se convierte en un trabajo para los individuos.



Cabe señalar que en el gráfico N° 32 los contribuyentes opinaron que 32% y empleados 22% que es excelente la valoración organizacional en la responsabilidad, sin embargo el 24% de los contribuyentes como el 39% de los empleados enjuician que es muy buena, el 28% de los contribuyentes y el 35% de los empleados confirman que es buena, solo un 8% de los contribuyentes opinaron que es regular y un 8% de los contribuyentes como un 4% de los empleados dicen que es mala, la alcaldía debe progresar en la responsabilidad organizacional ya que esta un término medio .

La Directora en la entrevista explicó que somos una institución con responsabilidades que debemos cumplir todas las metas propuestas poder alcanzar los objetivos esperados porque estamos comprometidos ante una población que ha demostrado ser optimista y ferviente ante la comuna.

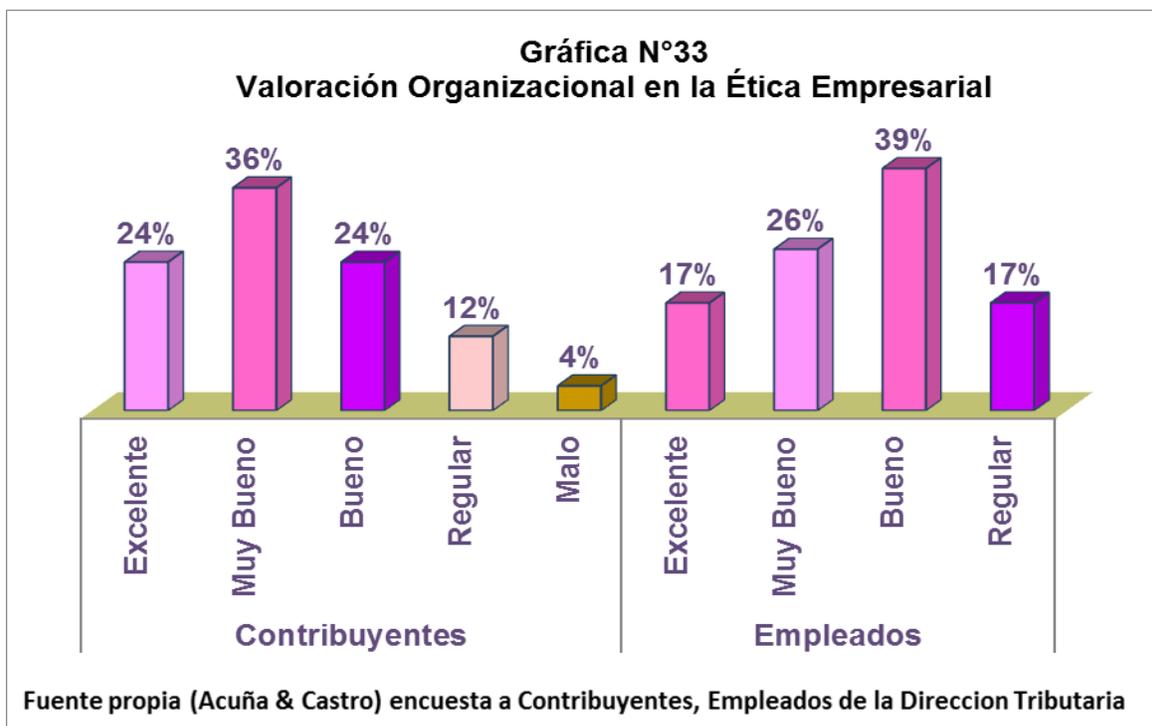
De los resultados observados se puede inferir que la organización es muy responsable esto debido a que la municipalidad ha impulsado estrategias tributarias que le ha permitido mejorar muchísimo la recaudación tributaria y de esta manera ejecutar más proyectos, así mismo ha logrado reducir gastos internos que le han permitido ejecutar más inversiones, esto está a la vista de toda la población que es testigo de las obras, lo que genero confianza en el pago de los impuestos.

Según Villamil (2014) la responsabilidad empresarial tiene que ver con responder a determinados actos, lo cual ha ejecutado con vigor la administración municipal pues ha logrado establecer relaciones con la población interactuando ante sus necesidades, por lo que la municipalidad debe de continuar esforzándose como hasta ahora lo ha hecho con mucha tenacidad para seguir generando confianza y resolviendo problemas velando por el bienestar de las familias.

✓ **Ética Empresarial**

También denominada Ética de los Negocios, orientada a lograr la mejor calidad de vida posible para todas las personas que trabajan en una organización, particularmente en el ámbito de la resolución de conflictos y la garantía de los derechos humanos y desarrollar una mayor conciencia sobre la responsabilidad social de la empresa en busca del bien común. (Tarantino, 2012)

Según la teoría la ética empresarial tiene su propia dirección en la que los trabajadores son parte de la responsabilidad de la empresa y estas se deben al recurso humano que han contratado, centrando su atención para encontrar un punto de equilibrio en el que se beneficie tanto la empresa como sus trabajadores.



Según el gráfico N° 33 los contribuyentes manifiestan que 24% y 17% de los empleados es excelente la ética empresarial, en sucesión un 36% de los contribuyentes como el 26% de los empleados consideran que es muy buena en cambio el 24% de los contribuyentes como el 39% de los empleados plantean que es buena en su orden el 12% de los trabajadores y el 17% de los empleados dicen que es regular y solo el 4% de los contribuyentes aseguran que es mala organizacionalmente la ética empresarial. Se tiene que buscar alternativas de solución para dar lo mejor la calidad de vida y el bien común tanto de la comuna como los funcionarios públicos.

Somos una institución de prestigio, transparente, comprometidos ante la sociedad con valores morales y éticos regidos bajo la Contraloría General de República y con cumplimiento de leyes y ordenanzas municipales, cometo la Directora Tributaria en su entrevista realizada.

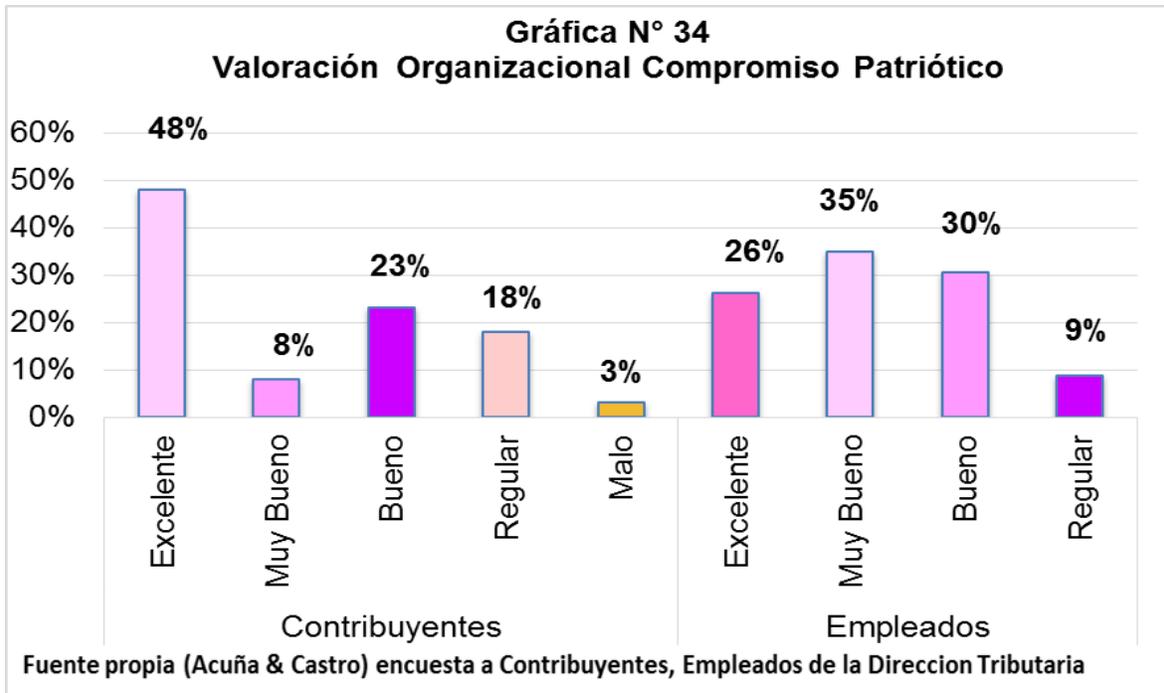
Se considera que la alcaldía hace su mayor esfuerzo para mantener el prestigio, la integridad ante la sociedad para mantener las cosas en orden, prueba de esto es que la opinión es muy buena lo que ha permitido alcanzar mayor simpatía con la población, así mismo se ha ido trabajando con los servidores públicos que se involucren en las actividades planteadas por la organización y de esta manera se de una mejor repuesta en la solución de problemas para alcanzar el bien común.

El desarrollar las tareas de manera profesional debe de estar enfocado a realizar el bien y pensando en el beneficio de los usuarios lo que demuestra que la ética es un valor que se debe pulir para alcanzar una buena imagen a la población Tarantino (2012), en este caso la municipalidad debe de dar a conocer a sus empleados cuales son las metas y cuál es la estrategia que a seguir para cumplirlas, así mismo debe de incluirse a estos planes el mejoramiento del clima interno laboral para que los trabajadores sientan el impacto de la responsabilidad desde adentro por lo que se pueden implementar mejoras en los beneficios sociales dirigidos a los trabajadores

✓ **Compromiso Patriótico**

Es el valor que procura cultivar el respeto y amor que debemos a la patria, mediante el desempeño del trabajo honesto y la contribución personal al bienestar común, es vivir el compromiso como ciudadanos y fomentar el respeto que debemos a nuestra nación. (Márquez, 2016)

Esto se debe de entenderse como la pasión que cada individuo debe de tener por el lugar donde radica, lo que implica que sus acciones deben de corresponderse con la ideología que profesa, cada labor realizada debe de estar dirigida al bien de quien lo ejecuta y de quien lo recibe.



En cuanto a la encuesta que se le realizó los contribuyentes calificaron los valores organizaciones de la alcaldía con respecto al Compromiso Patriótico la gráfica N° 34 arrojo que el 48% es excelente, el 8% muy bueno, 23% bueno, el 18% regular y el 3% malo. Los empleados calificaron que en un 26% es excelente, 35% muy bueno, el 30% dice que es bueno y el 9% opina que es regular.

La Directora opinó que si estamos comprometidos organizacionalmente porque somos un Gobierno que vela por los intereses de la población, cristiano, socialista, solidario y busca el bienestar de todos sea en educación, salud, economía, mejoramiento de calidad de vida.

Se observó que la población está satisfecha con el compromiso patriótico reflejado por las autoridades municipales ya que sus obras están a la vista de toda la población, ya que se ha trabajado mucho para lograr el bienestar pues la alcaldía a velado en dar repuestas a las demandadas en lo cual se ha incluido a toda la población sin discriminación alguna lo que ha generado sentimientos recíprocos de agradecimiento por el esfuerzo mostrado.

Expone en su teoría Márquez (2016) es la actitud de una persona de alcanzar metas y permanecer en la organización, lo que es llevado a la realidad el funcionario tiene la tarea de servir con integridad a la organización y forma hacer parte de ella, los jefes de áreas deben de transmitir estos valores a sus empleados para que se ponga más empeño y amor en todo lo que se hace pues esto permitirá que su trabajo lo realicen con mayor alegría y puedan tener un mejor resultado sobre las acciones que ejecutan, por tanto se pueden realizar talleres enfocados al compromiso patriótico o realizar una pequeña evaluación al personal para analizar como están.

Concluido el análisis de todos los valores de la organización se concluye que la municipalidad esta enfocado al compromiso patriotico, lo que indica que hay una valoración positiva por parte de la población ya ha contribuido y fomentado el bienestar de la ciudadanía.

4.1.1.4 Objetivos

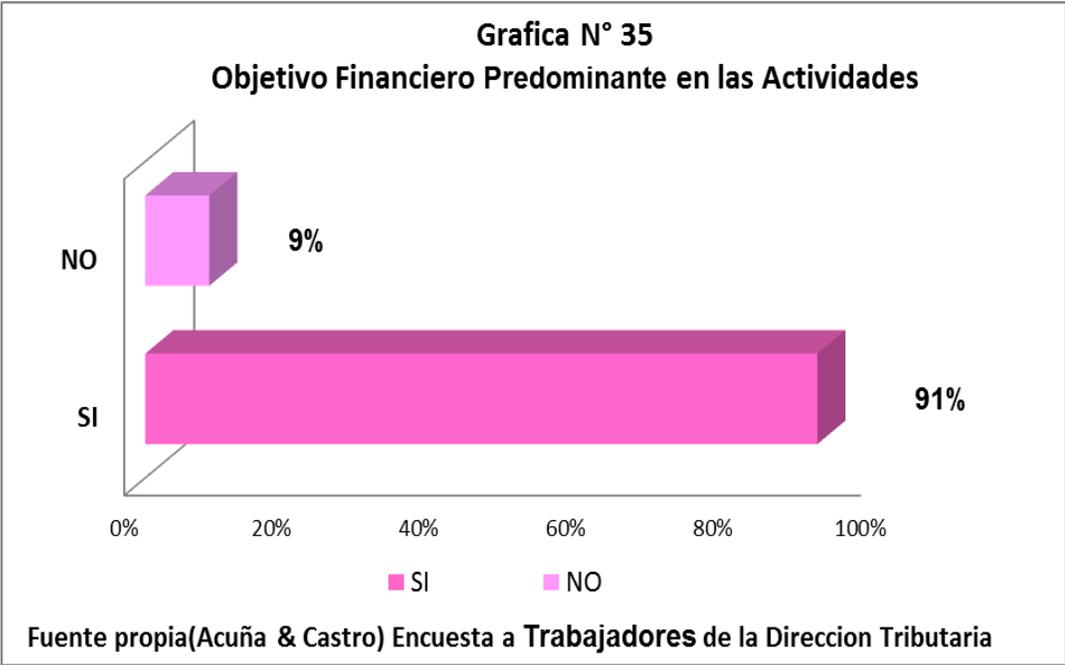
Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recurso (eficiencia). (Cuevas, 2010)

El autor explica que para crear una empresa es fundamental que se defina inicialmente los objetivos, las metas, así que todas las acciones, prioridades, compromisos y coordinaciones estén enfocados en darle cumplimiento a las proyecciones trazadas, teniendo en cuenta que cada labor que se realice garantice que los recursos hayan sido utilizados de manera apropiada.

a) Financieros

Los objetivos financieros empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa, estos ayudan a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso al dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. (Méndez, 2015)

Esto quiere decir que es necesario que las empresas actualicen todos sus roles teniendo en cuenta que la parte financiera es el corazón de la empresa y que de las decisiones tomadas en este aspecto pueden definir el éxito o fracaso de estas, por lo que se debe hacer uso de las ventajas tecnológicas adoptando para la empresa instrumentos que le permitan hacer un mejor uso de todos sus recursos y lograr la estabilidad económica deseada para una marcha adecuada de la empresa.



No se puede perder de vista que grafica N°35 expresa que un 91% de los trabajadores argumentan que si los objetivos financieros predominan en las actividades de la alcaldía, pero un 9% de los trabajadores dice que no predomina. Esto es debido a que la alcaldía mantiene su presupuesto está bien distribuido de acuerdo a su aprobación.

De igual forma se consultó a la Directora Tributaria si las actividades Financieras es más importante por lo que respondió que sí es importante porque si no hay un buen presupuesto no se podrán cumplir los planes del siguiente año, las finanzas deben ser bien contraladas y saber hacia dónde va cada córdoba que la población da de sus impuestos y como deben ser invertidos de la manera más justa y transparente.

Según lo observado la alcaldía tiene como meta cumplir los compromisos que benefician a la población por esa razón se toma la tarea de darle cumplimiento al presupuestos de manera eficiente y alcanzar sus objetivos por lo cual se está haciendo un buen uso de este recurso ya que es el que garantiza la inversión municipal.

El autor Méndez (2015) explica en su teoría que la buena planificación de los recursos económicos dan un correcto uso del dinero por tanto la comuna ha hecho efectiva esta teoría dándole cumplimiento transparentemente en la distribución de las finanzas, por lo que la municipalidad debe continuar con estos lineamientos de manera que garanticen una buena distribución de los recursos y se propongan metas que puedan cumplir.

b) Sociales

El objeto social, es decir, la expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad constituye uno de los puntos que, como contenido

mínimo, deben recoger los estatutos sociales. Resulta de suma importancia puesto que incluso puede llegar a determinar el tipo de sociedad que debe constituirse. (González de la Iglesia, 2001)

Se puede entender que durante la concepción de cualquier empresa es necesario primero definir cual sera el propósito que delimitara la razón de ser, del por que se quiere existir es como plantear la primer idea de lo que se pretende, en base a esto naceran las disposiciones sociales que definiran en que clasificación de sociedad estará enmarcada para su fundación.



Con respecto a la gráfica N° 36 donde los trabajadores determinaron en 91% la alcaldía predomina en las actividades sociales solo un 9% asegura que no predomina, está en óptimas condiciones por lo que debe mantenerse justamente involucrado en todas las actividades sociales que predominen para beneficio de la población.

También durante la entrevista a la Directora tiene bien definida el objetivo social porque garantiza la satisfacción a la ciudadanía con el propósito de dar respuestas a los intereses sociales que está optimizando el gobierno municipal.

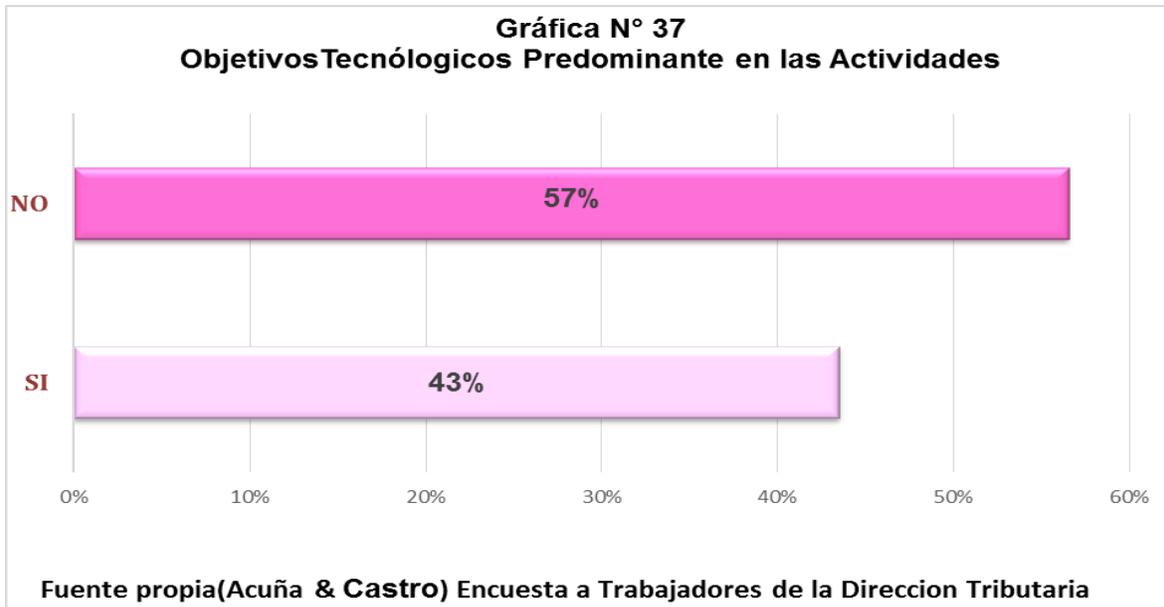
Según lo observado está bien enmarcado que el objeto por el cual existe la municipalidad es directamente social ya que de manera general no solo abarca un sector de la población sino a todos, pues cada uno representa diversos problemas a los cuales hay que buscar una solución.

Esto significa que la teoría de González (2001) es apropiada porque que cumple los estatutos sociales que demanda la población, por tanto es necesario que la municipalidad mantenga los lineamientos establecidos optimizando todos sus recursos para seguir sirviendo a la población.

c) Tecnológicos

De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1989: 217) citado según (Shiling, 2011) “la tecnología es la aplicación del conocimiento para el desempeño eficiente de ciertas tareas y actividades, convierte conducta espontánea y no reflexiva en una conducta que es deliberada y racionalizada”. Está dirigida a lograr fines prácticos e incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

Según el autor se puede inferir que la tecnología es una herramienta útil para el buen ejercicio de una empresa pues a través de esta se despliega una base de ideas que se pueden poner en práctica durante la realización de muchas acciones en las cuales se necesiten el recurso humano para manipulación de máquinas o las destrezas proactivas de los empleados en propuestas innovadoras haciendo uso de la tecnología que le permita a la empresa mejorar sus procesos para alcanzar sus metas.



De acuerdo a la gráfica N° 37 los trabajadores señalan que solo el 43% está dirigido a los objetivos tecnológicos y un 57% opina que no está predominando las actividades tecnológicas, la alcaldía debe orientarse a avanzar en la tecnología para brindar un mejor servicio.

La Directora fue consultada a través de la entrevista y se le preguntó que objetivo predominaba más en las actividades de la alcaldía lo que respondió que este es uno de los planteamientos en que se está trabajando es importante porque va a permitir la agilización de trámites, tiempo y costo, los sistemas automatizados y pagos en línea son una buena opción avanzada de la tecnología esto generará un impacto a la población.

En un promedio similar se observa que la tecnología no predomina en la alcaldía esto se debe a que está más enfocada en resolver las necesidades solicitadas por la población como proyectos sociales a que se preocupe en modernizar y automatizar los trámites, pero también se constató que está haciendo un esfuerzo poco a poco de mejora en la agilización de trámites.

Por lo tanto enseña Kast y Rosenzweig (1989) que la tecnología es la aplicación eficiente para el desempeño de ciertas tareas, por lo que el uso de la tecnología mejorara la atención brindada a los contribuyentes y compensar reduciendo su tiempo y costo, por ende las autoridades municipales tampoco pueden descuidar esta objetivo porque las condiciones van cambiando y se hace necesario ir alineándose a los nuevos cambios que también servirán en la agilización de los procesos para mejor a la población, por lo que se hace necesario adaptar nuevas tecnologías para la automatización de los servicios.

Concluido el análisis de los objetivos hacia los cuales está enfocado la municipalidad se puede decir que esta se encuentra dirigida hacia dos los cuales son fundamentales siendo los objetivos financieros y sociales, para los cuales hay concordancia ya que sin dinero o con una mala administración de este no se puede lograr los objetivos sociales propuestos, lo que implica que las autoridades municipales está haciendo un plus esfuerzo para coordinar y llevar sus metas a la realidad, dirección que deben de continuar sin descuidar con el objetivo de que los beneficios continúen llegando a las comunidades.

4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional

El ambiente de la organización está determinado por las actividades de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos teniendo como vinculo la cordialidad para alcanzar los objetivos estimados por la organización y aquellos que son propios del individuo, utilizando incentivos laborales a fin de mejorar la productividad. (Diaz & Navarro, 2014)

El autor pretende dar a conocer como está estructurado el ambiente en la organización, donde se van involucrando los colaboradores quienes interactúan formando lazos con el propósito de que esa fortaleza contribuya en conjunto a alcanzar las metas y por ende los empresarios deban definir estrategias de estímulo para sus trabajadores.

4.1.2.1 Análisis del ambiente interno

El ambiente interno dentro de una empresa lo crean los trabajadores sin dejar de ser influidos por sus directivos y jefe directo. Los jefes operativos, deben de tener la capacidad de analizar y hacer los cambios necesarios que afectan el desempeño diario de sus colaboradores, se considera como un elemento importante el autoestima de estos, además de sus prestaciones, sueldo, crecimiento laboral y personal. (Aragon, 2015)

Esto lleva a comprender que el ambiente interno lo definen los empleados, el cual se da a través de la convivencia diaria, el grado de afinidad y los acontecimientos vividos, sin que actué de forma directa el jefe de área, la dirección del personal debe de estar constantemente supervisada para garantizar que no hayan cambios bruscos en el ejercicio de las funciones, por lo que la empresa está a cargo del cumplimiento en tiempo y forma de la retribución de los beneficios sociales.

a) Fortalezas

Las fortalezas se refieren a lo que la empresa puede hacer bien, las características que le proporciona una capacidad importante y cualquier elemento que da a la empresa una situación favorable en el mercado. Desde el punto de vista de la formulación de una estrategia, las fortalezas son importantes porque se pueden usar como piedra angular, es decir, como base sobre la cual construir la ventaja competitiva (Thompson y Strickland, 1994, pág. 99).

Expresado de otra manera se deben de identificar los puntos fuertes con los que cuenta la empresa pues son las particularidades que lo distinguen de la competencia y el pilar donde estas pueden prosperar lo que dependerá de las destrezas que utilicen para fortalecer esas cualidades que le darán a la empresa la fuerza de empuje y la estabilidad.

b) Debilidades

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas ¿Qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar? (Espinosa, 2013)

Según el autor quiere decir que existen aspectos en los que la empresa tiene dificultades siendo necesario detectar a tiempo estos problemas, pues son situaciones desfavorables que pueden ser aprovechados por la competencia y que la volvería vulnerable, razones por la cual la empresa debe proponerse metas de mejora.

c) Tipos de factores internos

Los factores internos de una empresa están divididos en cinco. 1. Recursos (tecnológicos, tiempo, materias primas, recursos humanos), 2. Sistemas y procedimientos (administración de los recursos), 3. Relaciones (comunicaciones y motivación) 4. Identidad (documento legal, nombre o marca) 5. Factor humano (gerente, socios, empleados). (Marin, 2001)

Lo antes indicado se refiere a los elementos en los que se encuentra constituido una empresa en su interior los que son esenciales para el desarrollo de cada una de las funciones que se ejecutan en la empresa y que tiene que ver con todos los recursos con los que esta cuenta y ha adquirido a lo largo de su existencia, tienen una estrecha relación por lo que ningún componente puede pasar por inadvertido pues ocasionaría serios daños a la empresa.

- **Factores financieros**

Las empresas se disgregan debido a la ausencia de planificación financiera, poco acceso a financiamiento, falta de capital, crecimiento no planeado, baja proyección estrategia y financiera, sobre inversión en activos fijos, malos manejos de capital. Las empresas que administran eficientemente sus activos y pasivos de corto plazo son más competitivas, evaluadas a través de su permanencia en el mercado. (López Salazar, y otros, 2009)

Esto nos da a entender que todos los negocios giran en base a las finanzas por lo que debemos estar claros, sobre las normas, roles y funciones que juega el manejo económico, es necesario tomar decisiones sensatas para evitar errores que le cueste a la empresa en prestigio, calidad o pérdidas de capital, se debe de jugar con el factor tiempo ya que ponerse metas a largo plazo llevaria a un retraso en el cumplimiento de los objetivos.

- **Factores Administrativos**

A la administración se le describe en una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. El modelo del proceso administrativo, nos sirve para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender, por cuanto las principales funciones administrativas son: planear, organizar, dirigir y controlar. (Hernández, 2011)

El autor se refiere a los factores administrativos como sistemas que son capaces de interactuar entre si, los cuales se encuentran divididos cada uno con sus particularidades formando todos un conjunto a traves de acciones concatenadas de forma lógica y al romper este ciclo se pondría en riesgo la empresa, pues cada enlace representa una forma medular para realizar un todo y garantizar el cumplimiento las actividades y los objetivos de la empresa.

- **Factores Operativos**

Son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan un producto o servicio, siendo la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, tal que estas acciones tenga como resultado el cumplimiento de las expectativas. (Gómez , 2016)

Esto se debe comprender como todas las acciones que tienen una relación de dependencia entre cada una, por medio de las cuales todas tienen un propósito e importancia, del cumplimiento de cada tarea depende de que se concluya con el plan general por el cual cada área tiene asignado un papel específico de suma importancia.

- **Factores Productivos**

Los factores de producción son los diferentes recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. Los economistas clásicos consideraban que para producir era necesario utilizar tres factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital, en la actualidad la tecnología ocupa un papel fundamental. (Taboada, 2015)

Esto señala que los factores productivos son todos aquellos recursos necesario para poder darle forma a un plan de trabajo o iniciativa de una empresa y que cada uno es un elemento indispensable para el funcionamiento, los que deben de ser dotados de otros recursos tecnológicos, científicos, tomando en cuenta que los procesos no son estáticos y que las empresas deben de adaptarse a todas las etapas de cambios para realizar los ajustes que le permitan continuar en el mercado.

- **Factores Humanos**

Es el capital más valioso. Solo con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todos conocidos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica en el proyecto. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que puedan aportar a la organización. (Saldise, 2004)

Esto se refiere a que el recurso humano es un elemento primordial que no a sido sustituido en su totalidad por el avance tecnológico, se hace necesario que las empresas desarrollen planes de mejoras en el clima organizacional, capaciten a su personal y lo motiven constantemente promoviendo políticas que le ayuden a crecer profesional y personalmente para lograr que estos se sientan retribuidos en el desempeño de sus funciones.

TABLA N°1					
FACTORES INTERNOS					
Fuerzas	Tipos de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificacion	Ponderacion
Factores Financieros	Fortaleza	Impuestos Invertidos	17	4	0.68
	Debilidades	Cuotas Establecidas	7	2	0.14
Factores Administrativos	Debilidades	Satisfaccion del Servicio	10	2	0.2
	Fortaleza	Liderazgo	4	3	0.12
Factores Operativos	Fortaleza	Mejoramiento de tramites	12	4	0.48
	Debilidades	Condiciones laborales	7	2	0.14
Factores Productivos	Fortaleza	Sistema Automatizado	5	1	0.05
	Fortaleza	Promover el pago de impuestos	16	4	0.64
Factores Humanos	Debilidades	Colaboracion en los procesos	8	2	0.16
	Debilidades	Motivacion del servidor Publico	10	2	0.2
					2.81
Fuente propia(Acuña & Castro) Encuesta a Trabajadores de la Direccion Tributaria					

Al analizar la tabla N°1 sobre los factores Internos según las encuestas realizada los contribuyentes y trabajadores donde se les preguntó cómo valoran el grado de importancia que tuvieron los factores considerando en base a la numeración del más bajo al más alto según su criterio y la tabla arroja que el puntaje oscila entre 2.81%, lo que está por encima de la media

Al hacerle la entrevista a la Directora Tributaria manifiesta que la municipalidad se encuentra en condiciones óptima que si han puesto mucho empeño en mejorar los factores internos en bien de la imagen de la institución.

Sin embargo al analizar la tabla de los factores internos no se perdió de vista que un 60% la institución se encuentra en un estado de debilidad las que podrían causar problemas a esta, siendo el más relevante los factores de control administrativo, por otra parte las fortalezas son potenciales para el debido crecimiento de la institución las que se deben de mantener en constante vigilancia para no convertirse en una deficiencia.

Se puede decir que todas estas debilidades se pueden convertir en fortaleza las cuotas fijas deben de ser revisadas por medio de fiscalización y puntos fijos para establecer las cuotas correspondientes sea fija o régimen contable en base a la Ordenanza Municipal, se deben mejorar las condiciones laborales en infraestructura, tecnología y medio ambiente para tener un mayor rendimiento de los funcionarios públicos y un mejor calidad de vida laboral. Se debe tomar en cuenta que la agilización de procesos ayudará a tener una mejor satisfacción de los contribuyentes y evitará tiempo y costos.

Analizando el tipo de debilidades que la municipalidad enfrenta se puede decir que todas son superables pues solamente se deben de implementar una serie de estrategias que permitan revertir estas a favor de la municipalidad

fortaleciendo la filosofía de la alcaldía así como los valores personales, profesionales y organizacionales.

4.1.2.2 Análisis del ambiente externo

Son aquellos factores de la sociedad y del mercado donde va a desenvolverse la organización. Reflejan las grandes tendencias de la realidad externa a la organización. Afectan a la organización pero su capacidad de influencia en ellos es muy limitada. (Alava, 2017)

Esto explica que la parte externa de la empresa debe de ser estudiada con esmero ya que de esto depende el éxito o fracaso, son parte de los agentes externos las políticas públicas, así como la cultura de la población, la superación de la empresa dependerá en gran medida de la adaptación al medio y estrategias que se propongan para hacerle frente a situaciones que no son generadas en el interior de la empresa.

a) Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlable por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. (Talancon, 2007)

El autor se refiere a circunstancias que son brindadas desde la parte exterior y que un buen gerente debe de aprovechar haciendo uso de habilidades en la negociación, dirección, manejo y actuar con veligerancia en la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar, potenciar o fortalecer un recurso el cual genere como resultado el éxito para la empresa.

b) Amenazas

A menudo hay ciertos factores que plantean una amenaza para la rentabilidad de la empresa y su posición en el mercado, siendo estas el desarrollo de la tecnología, la introducción de nuevos productos o sustitutos con mayor valor agregado (Crivellini, 2010)

Esto quiere decir que una empresa adquiere riesgos que debe de contrarrestar pues sus utilidades pueden ponerse en peligro debido a la competitividad que presenten otras empresas que ofrezcan servicios similares y con mayor estabilidad, razones por las cuales la actualización empresarial debe de ser continua trabajando de la mano con nuevas iniciativas.

c) Tipos de factores externos

Estos son característicos para cada empresa estos depende de los sectores económicos implicados de las organizaciones existentes en la sociedad y de las variables de la política económica, también esta puede considerarse una base para las oportunidades. (Álvarez, 2010)

Esto debe de entender como un factor de gran importancia porque a través de este debemos definir las mejores estrategias ya que los factores externos implican para la empresa una serie de situaciones que se deben de tomar en cuenta ya que pueden representar para esta una adversidad u ocasión que le permita impulsarse.

○ Factores Tecnológicos

Es un conjunto de nociones o de ideas orientadas al desarrollo de un sector, el cual incluye para su desenvolvimiento el uso de procedimientos científicos, que

auxilian el perfeccionamiento para la satisfacción de las necesidades del consumidor. (Montiel, 2008)

Según el autor se puede inferir que a medida que avanza el desarrollo humano genera nuevos cambios en el entorno, en los cuales se impone la experiencia, el esfuerzo y la aplicación intelectual para poder desarrollar cosas significativas que colaboren con el bienestar humano facilitando los procesos y maximizando el tiempo.

- **Factores políticos**

Los factores políticos hacen referencia al papel que juegan los gobiernos en el desempeño de todo aquello que nos pueda afectar en nuestro camino empresarial. (Blanca, 2014)

Lo antes indicado se refiere a principios establecidos por autoridades superiores cuyos estatutos juegan un rol muy importante en el funcionamiento de una empresa pues estas decisiones pueden significar una apertura o cierre de cualquier institución, ya que representan las normas del juego que se deben de seguir y los cambios en estas pueden constituirse un beneficio o una amenaza.

- **Factores Socio cultural**

Identifican la tendencia en la sociedad actual, como cambio en los gustos o modas que repercuten en el nivel de consumo, niveles de ingreso, conciencia por la salud, cambios en la forma de comunicarse o relacionarse, nivel de natalidad, mortalidad o esperanzas de vida así como los rasgos religiosos de interés. (Parada, 2014)

Expresado de otra manera la parte formativa en la sociedad incluyendo sus costumbres forman la conducta de cada segmento social la cual esta caracterizada por una serie de acciones reflejadas en el convivir diario tomando en cuenta sus creencias, poder adquisitivo, por lo que se hace necesario que antes de intervenir en cualquier segmento social se conozca aspectos fundamentales de estos.

- **Factores Políticos legal**

Estos influyen en el desarrollo de la empresa y dependen del macro y microambiente, el macro comprende las fuerzas sociales (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales), el microambiente está integrado por actores y fuerzas cercanas capaces de afectar la habilidad de servir a los clientes (proveedores, intermediarios, clientes y Público) (Paez, 2001)

Lo anterior hace referencia a elementos de gran relevancia que son parte de los aspectos del medio y que en su mayoría no se pueden controlar debido a que cada uno de ellos depende del comportamiento individual y la decisión de cada persona, lo cual pueda ayudar o debilitar la empresa por lo que estas deben de tomar en cuenta todos estos factores antes de iniciar operaciones.

- **Factores económicos**

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país. (Carvajal, 2014)

Debe de entenderse que la economía es un area muy dinámica que genera una serie de acciones que son de provecho para la humanidad creando beneficios que son utilizados en todos aquellos grupos que comercializan o fabrican, un producto o servicio.

TABLA N°2					
FACTORES EXTERNOS					
Fuerzas	Tipos de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificacion	Ponderacion
Factores Tecnologicos	Oportunidad	Pagos en Linea	6	3	0.18
Factores Politicos	Oportunidad	Fomentacion del Servicio Publico	14	4	0.56
	Oportunidad	Alianzas entre Empresa Privada y Publica	15	4	0.60
Factores Socio Cultural	Oportunidad	Promocion de la Inversion	14	4	0.56
	Amenaza	Habilidades Tecnologicas de los contribuyentes	9	3	0.27
	Oportunidad	Impacto en la Poblacion	14	4	0.56
Factores Politico Legal	Amenaza	Conocimiento de Leyes	4	1	0.04
	Fortaleza	Tecnicas de Negociacion	14	4	0.56
Factores Economicos	Oportunidad	Gestion de Recaudacion	9	3	0.27
	Amenaza	Exoneraciones	5	2	0.10
					3.70
Fuente propia (Acuña & Castro) Encuesta a Trabajadores de la Direccion Tributaria					

En la tabla N° 2 podemos observar la encuesta de como respondieron los contribuyentes y trabajadores con respecto a los factores externos con forme a la numeración de grado de importancia y demuestra que el rango oscila en 3.7%, lo que significa que se encuentra por encima de la media.

La respuesta a esta interrogante señala la Directora Tributaria que el gobierno local está afanado en el cumplimiento de los objetivos para atesorar y dar a conocer a toda la población todos los beneficios que han hecho y que se siguen haciendo para mejorar la atención a la población y que los proyectos sociales lleguen hasta los más recóndito del municipio.

Considerando esta tabla de análisis externo las amenazas son latentes podrían afectar el desarrollo de la institución lo que se deben considerar para contrarrestarlos, al observar que hay oportunidades recomendables para perfeccionar las se deben aprovechar al máximo y sacar ventaja y así mejorar el desarrollo de la organización; y que estas oportunidades de conviertan en fortaleza. Las habilidades tecnológicas son una gran amenaza ante el contribuyente ya que no tiene mucho conocimiento de cómo realizar sus liquidaciones de impuestos por medio pagos en líneas esto se puede fortalecer a través de crear cursos de uso y manejo de sistemas automatizados que permitan que el contribuyente aprenda a modernizarse.

Los factores económicos están en amenaza la falta de planificación y de supervisión ha permitido que la recaudación este bajo lo presupuestado y la falta de fiscalización no dado apertura a nuevos negocios y este impuestos se esté dejando de percibir esto se puede superar aplicando estrategias de recaudación como la revisión de cartera morosa, seguimiento de los contribuyentes que se encuentran atrasados en sus pagos. Convenios de pagos y sensibilización a los contribuyentes a través de publicidad, las exoneraciones son una afectación a la comuna ya que al aprobar leyes de exoneraciones de tributos la recaudación disminuirá y por tanto no se podrá cumplir con todas las demandas de la población, las oportunidades hay que aprovecharlas al máximo fortalecerlas haciendo más campañas de sensibilización y manteniendo la unidad con las empresas privadas en pro del desarrollo del municipio.

4.1.3 Diagnóstico

El eficaz aprovechamiento de los potenciales de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y debilidades de la importancia de que periódicamente se realice un diagnóstico integral de la organización. (Bravo, 1995)

Esto debe de comprender como parte del quehacer de una empresa, al orientar que se desarrollen procesos de análisis mediante el cual se obtenga información importante para los dirigentes, dara una imagen clara de cuales son los pasos a seguir para disminuir problemas o aprovechar oportunidades.

Cuadro N° 1

SE BEDE DISEÑAR ESTRATEGIAS: OFENSIVA				
		○		OFENSIVAS
				REACTIVAS
				ADAPTATIVAS
				DEFENSIVAS
MAPA ESTRATEGICO				
FE	FI	VALOR		
3,70	2,81	10,40		

Fuente propia (Acuña & Castro) encuesta a Contribuyentes, Empleados de la Dirección Tributaria

La haber analizado los factores Internos y Externo de la Dirección de Administración Tributaria se pudo llegar a la conclusión que se debe diseñar estrategia ofensiva, lo que significa que la Alcaldía debe invertir para crecer y mejorar la posición que se encuentra ante la población, donde debe aprovechar todas aquellas oportunidades para fortalecerlas y contrarrestar todas aquellas amenazas.

4.1.3.1 Patrones de Análisis de la administración

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo.

Se puede definir el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias. (Bravo R. , 2013)

4.1.3.2 El Plano Organizativo Dinámico

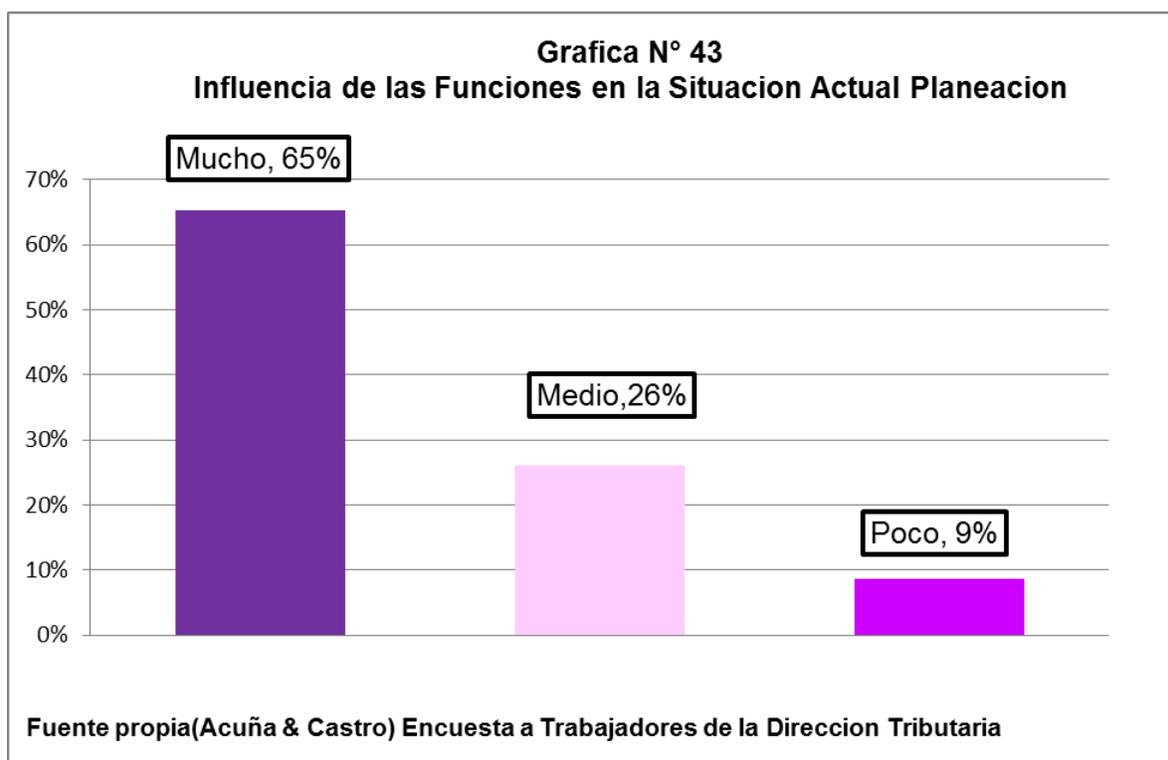
En una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados. (Toledo, 2016)

a) Planeación

Consiste en determinar los objetivos de la empresa y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos siendo estos las metas a cumplir por parte de la organización, mientras que cursos de acción son programas, planes

políticas y métodos. La planeación tiene como resultado el conjunto de actividades a seguir por la organización. (Anzil, 2011)

De esta conceptualización se puede deducir que una organización no puede existir sin una planificación ya que son lineamientos que todos deberán seguir para dar cumplimiento a las actividades y que estas en su totalidad den como resultado el cumplimiento de los objetivos de la institución.



Cabe señalar que el gráfico N° 43° los trabajadores opina en un 65% que hay mucha influencia en la planeación, un 26% dice medio, el otro 9% asegura que poco. La alcaldía carga con una responsabilidad de funciones que tiene que tomar en cuenta para optimizar.

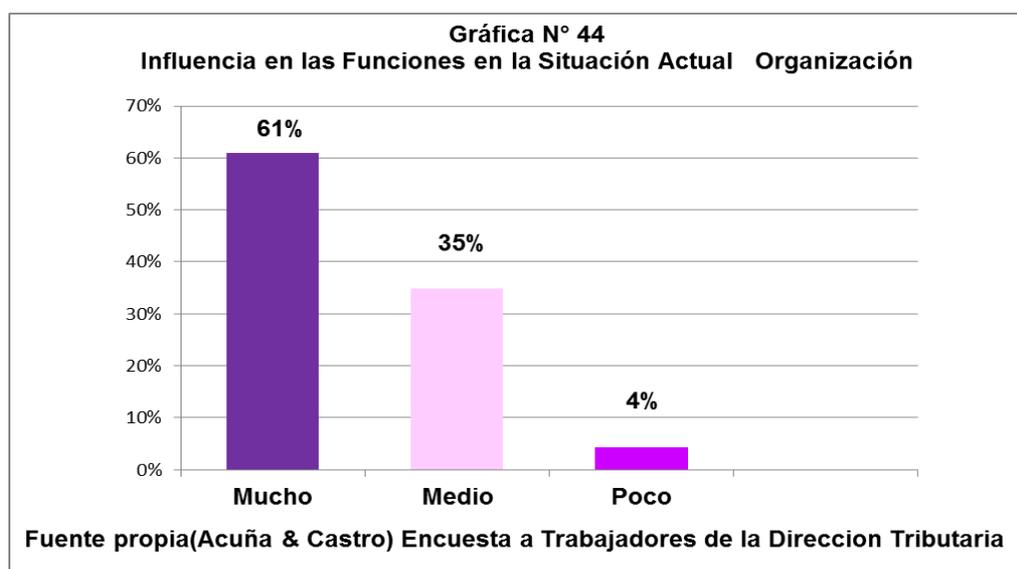
Según lo observado la municipalidad planifica mucho, pues la manera como ejecuta sus proyecto los que le ayuda a definir que hacer según el orden de prioridad y urgencia.

Según el Autor Anzil (2011) toda actividad a ejecutarse debe ser bien especificado sus fines para tener una buena planeación por consiguiente esta teoría esta fundamentada ya que se esta cumpliendo los objetivos, sin planificacion las actividades a ejecutar no tendrían un orden lógico por lo que la municipalidad planifica la cantidad de actividades a realizar para dar cumplimiento a una obra, por lo que no debe de descuidar este principio pues fundamental para no tener retrasos en lo proyectado.

b) Organización

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su maxima eficiencia dentro de los planes señalados. (Anayeli, 2009)

Según el autor se puede inferir que para definir la función que debe tener cada empresarios es necesario que las empresas empiecen definiendo la estructura jerárquica ya que sin esta todo lo realizado en la institución seria un caos, la organización interna garantiza el orden necesario para el desarrollo de las actividades.



La gráfica N°44 con respecto a la organización los trabajadores opinaron en 65% tiene mucha influencia y el 35% opina que medio y el 4% apunta que es poco , Esto puede ser que ellos están concientes que si no hay organización las metas propuestas no se cumplirían.

Según lo observado se argumenta que la municipalidad cuenta con una organización definida, lo que le ha permitido un orden estructural para poder delegar a cada quien sus funciones y que estos puedan cumplirlas, en este aspecto esto ha contribuido a que entre todos se logren las metas propuestas.

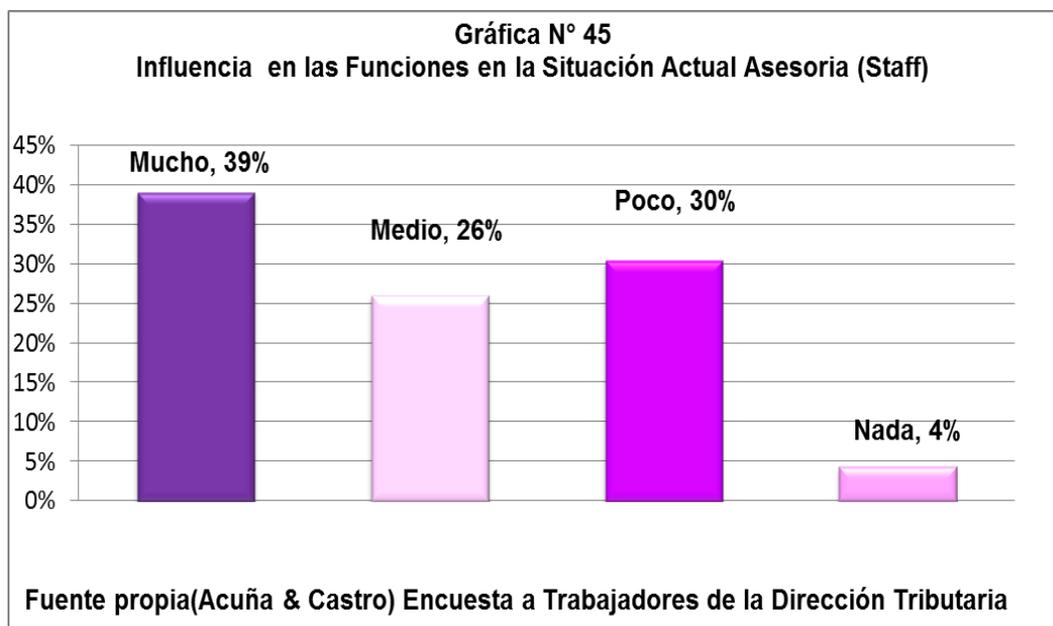
Explica Anayeli (2009) para organizar debe existir elementos materiales y humanos todos incorporados para lograr los propósitos proyectados con eficiencia, la estructura organizativa de la municipalidad se ha ido adecuando a las necesidades requeridas por un área o según el giro de la dirección por lo que se hace necesario que la municipalidad esté siempre enfocada en revisar cada uno de las actividades definidas.

c) Asesoría

Según Lippitt en 1986 citado por (Gómez Rodríguez, 2013) Es una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar dar y recibir ayuda. El asesoreamiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con el objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambios .

Esto se puede entender como una necesidad dentro de cualquier empresa, pues si bien es cierto dentro de las instituciones existe personal con una adecuada preparación, pero el conocimiento se encuentra disgregado y especializado en

sectores por lo que se hace necesario la contratación de la asesoría en aspectos fundamentales para la organización.



Los encuestados consideraron que la influencia de las funciones con respecto a la Asesoría (Staff) apenas el 39% califican que tiene mucha influencia, el 28% medio y un 31% poco, como se logra observar en el gráfico N° 45, esto se debe a que la alta Gerencia no tiene un asesor directo que le permita tomar decisiones más acertadas.

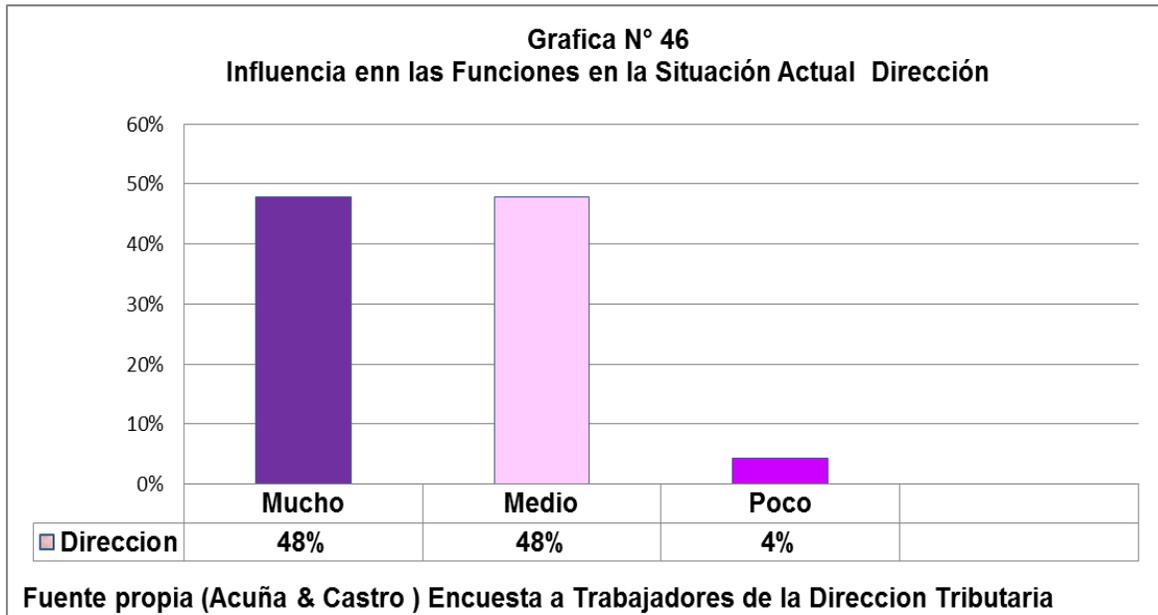
En el caso de la municipalidad no cuenta con mucha asesoría por parte de los funcionarios asignados para esta misión la cual es muy importante para el buen desempeño de las acciones que se ejecutan.

Por tanto explica Lippit (1986) que debe existir una comunicación fluida para buscar y recibir ayuda para agilizar los procesos tanto internos como externos, resolver problemas y agilizar esfuerzos, es necesario que la municipalidad cuente con algún equipo de expertos en municipalismo bien sea temporal o permanente que le ayuden a orientarlo en alguna dificultad considerable durante el desarrollo de los proyectos.

d) Dirección

Tiene que ver con emitir instrucciones ordenanzas u asignaciones y asegurarse de que los colaboradores sigan las instrucciones, por eso se le considera un porceso para guiar actividades en el cual el dirigente motiva al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Marciaga, 2015)

Según el planteamiento por el autor dentro de la direccion debe existir el liderazgo que es la persona al frente de una área capaz de producir una reacción positiva a favor de las acciones que desempeña y que pueda mantener un ambiente laboral adecuado.



La gráfica N° 46 esta basada en la encuesta a los trabajaodores donde arrojó datos idénticos donde 48% opinaron mucho y medio, el 4% opino que hay poca influencia en la dirección. Uno de los factores que conllevaron a esta opinión es que los trabajadres manejan que tiene una dirección a la que estan orientados.

Según lo observado se constata que si existe dirección pues cada área con la que cuenta la municipalidad está dirigida por un responsable que es quien orienta y designa tareas bajo el cual está la responsabilidad del cumplimiento.

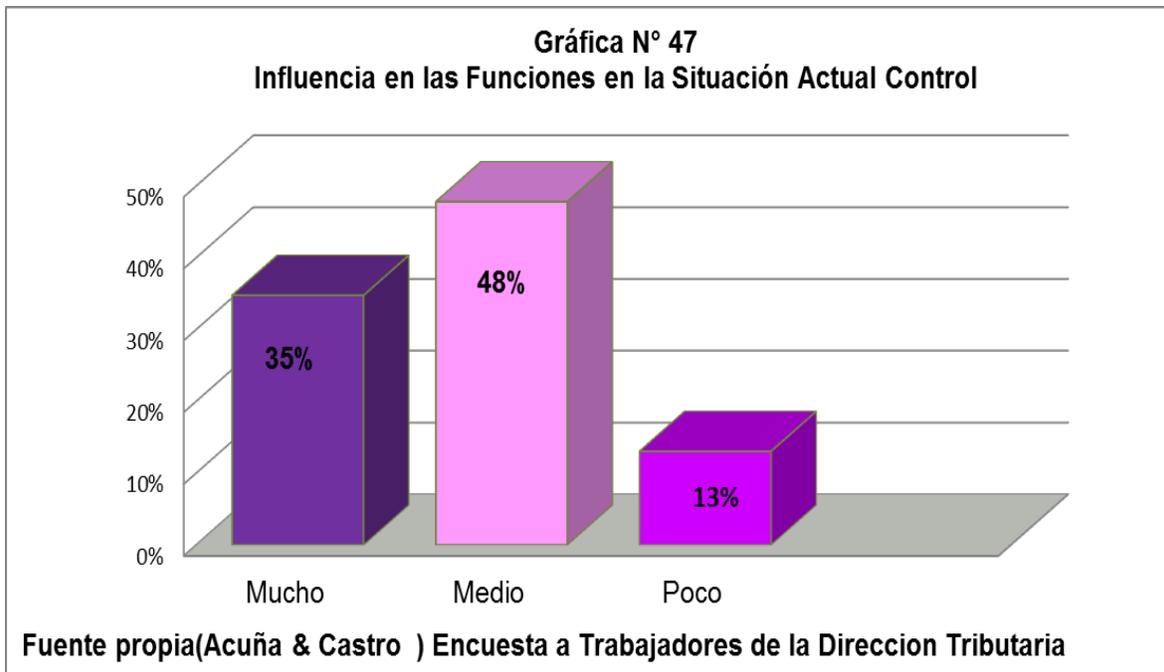
La dirección es guiar a los funcionarios en dar seguimiento a las actividades establecidas para y desempeñar los objetivos de la institución lo que la teoría de Marciaga (2015) es clara, dentro su diseño estructural la municipalidad cuenta con equipo de apoyo para la dirección superior el que está conformado por responsables y directores de área, en base a esto autoridades superiores deben de fortalecer el liderazgo para que mejore el comportamiento organizacional.

e) Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Enriquez Cano, 2012)

El autor señala esta etapa como esencial si bien es cierto cada etapa desarrolla en las empresas un rol específico con un grado de importancia, pero ejercer el control es denir la eficiencia y eficacia ya que es cuidar cada detalle ejecutado.

Cuando se usa de forma eficiente todos los principios de control se logra en gran medida evitar errores en los resultados, prever situaciones que dañen a la empresa o institución, así como también sirve como método de evaluación para el personal.



La interrogante consultada se visualiza en la grafica N° 47 el 39% opinan que tiene mucha influencia, 48% medio y un 13% dice que tiene poca influencia esto es debido a que dirección Tributaria no tiene el control suficiente del personal.

Se observó que hay poco control en el personal lo que da como efecto que las actividades no sean completadas ya que la falta de supervisión de las tareas encomendadas interfiere en la buena ejecución de lo planificado.

Según la teoría de Enriquez (2012) el control es una etapa primordial de la administración con el objetivo de verificar al personal, para esto los directores deben de contribuir con el control del personal y la ejecución de las actividades, por lo que necesario cumplir con los procesos establecidos y pedir informe de las actividades en las que se expongan si hay dificultad para el cumplimiento.

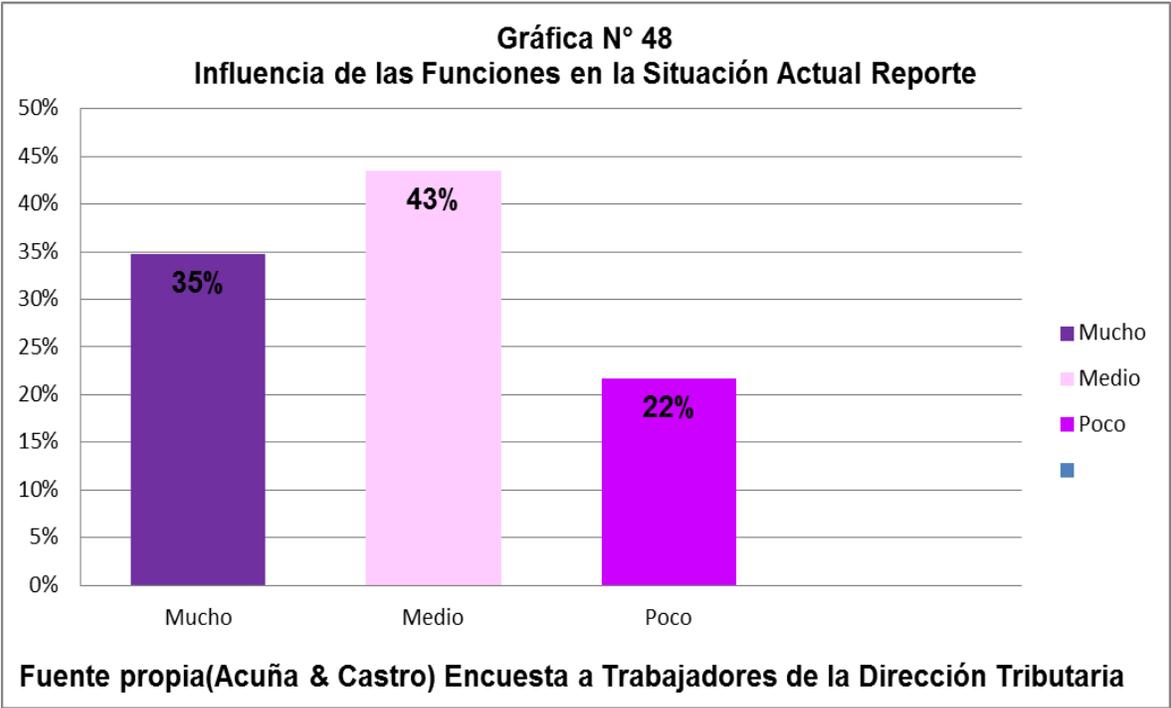
El control se muestra debil desde la administracion del recurso humano, porque falta incidir en mejorar en la cultura organizacional, esto no implica que en el control presupuestario y de ejecucion de obras sea deficiente, si se expone que

hay dificultades que superar, pero no se puede negar que en el periodo de gobierno actual se ha logrado ejecutar gran cantidad de obras con mucho impacto en la poblacion producto del trabajo en conjunto a pesar de las dificultades organizacionales encontradas, las cuales son expuestas con el objetivo de superar y mejorar la excelente proyeccion municipal.

f) Reporte

Es una herramienta para que las organizaciones se comuniquen con quienes estan interesados en ellos y les brinden la informacion que estos interesados necesiten. (del Valle, 2015)

Esto se puede entender como instrumento muy útil tanto para los responsables de area como para quien comunica, en el caso de los empleados les sirve para plasmar el resultado de sus actividades y poder medirse, para el director da una idea de si lo que se esta haciendo va encaminado al resultado esperado.



Cabe señalar la grafica N° 48 que el 35% de los empleados de la dirección tributaria tiene mucha influencia en el reporte , 43% medio y el 22% lo define como poco, ya que puede haber incumplimiento por parte de la dirección como los empleados que no estan apropiados a las normas establecidas.

Según lo observado el reporte no esta orientado a todo el personal sino que es orientado realizar de forma urgente cuando las autoridades municipales requieren de un dato importante.

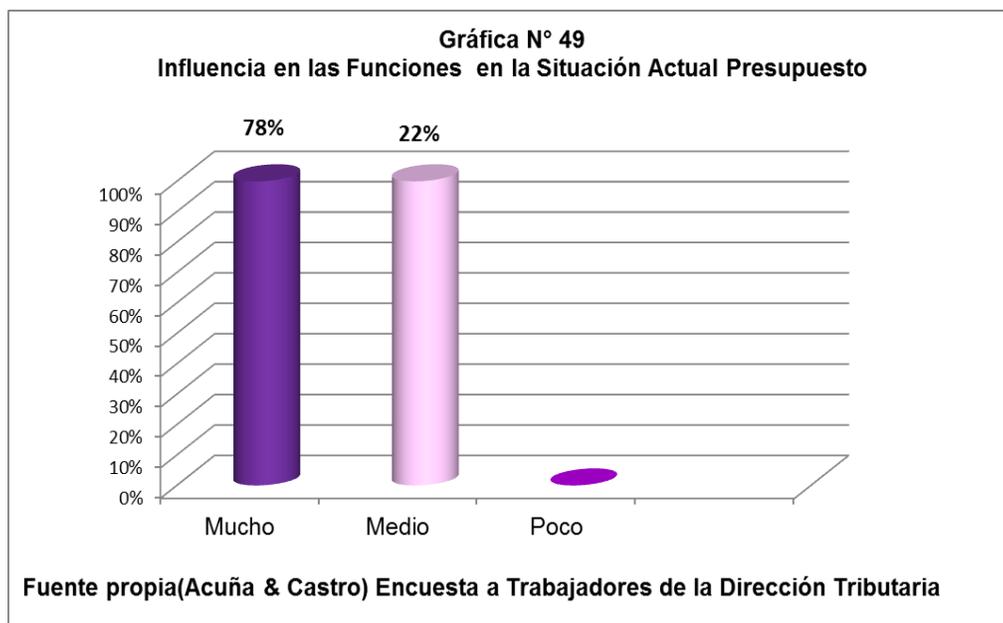
Lo planteado por Valle (2015) refleja un elemento de gran importancia para la institución ya que estos expresan la situación actual de la empresa por lo que cada director de área debe organizar actividades las cuales deben quedar plasmada en los planes de trabajo y se puedan evaluar constantemente y de esta manera estar preparados en tiempo y forma para presentar la información cuando sea solicitada, es necesario que la información sea actualizada y que los informes no solo sean responsabilidad del director sino de todos aquellos que conforman un área.

Si bien es cierto existe relacion entre el control y el reporte, se analiza que hay problemas control, tambien lo hay en el reporte porque los informes solicitados no son entregados en tiempo y forma, debido a la disciplina o valores personales, de alli se parte que hay poco control o incidencia en el recurso humano, pues de esta debilidad que afecta la eficia no asi la eficiencia porque aunque sea fuera de tiempo es presentado, lo que permite visualizar como esta un area y cuales son los pasos a seguir.

g) Presupuesto

Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Gonzalez, 2002)

Expresado de otra manera una vez planificado las actividades se debe asignar los recursos necesarios ya sean humanos, materiales o económicos para poder llevar a cabo lo ideado, un buen presupuesto ayuda al cumplimiento de la tarea propuesta.



La gráfica N° 49% los trabajadores encuestados de la Dirección Tributaria exponen que el 78% opina que hay mucha influencia sin embargo el 22% considera que la influencia es media. Se puede señalar a que no todos los trabajadores tiene conocimiento de la elaboración del presupuesto.

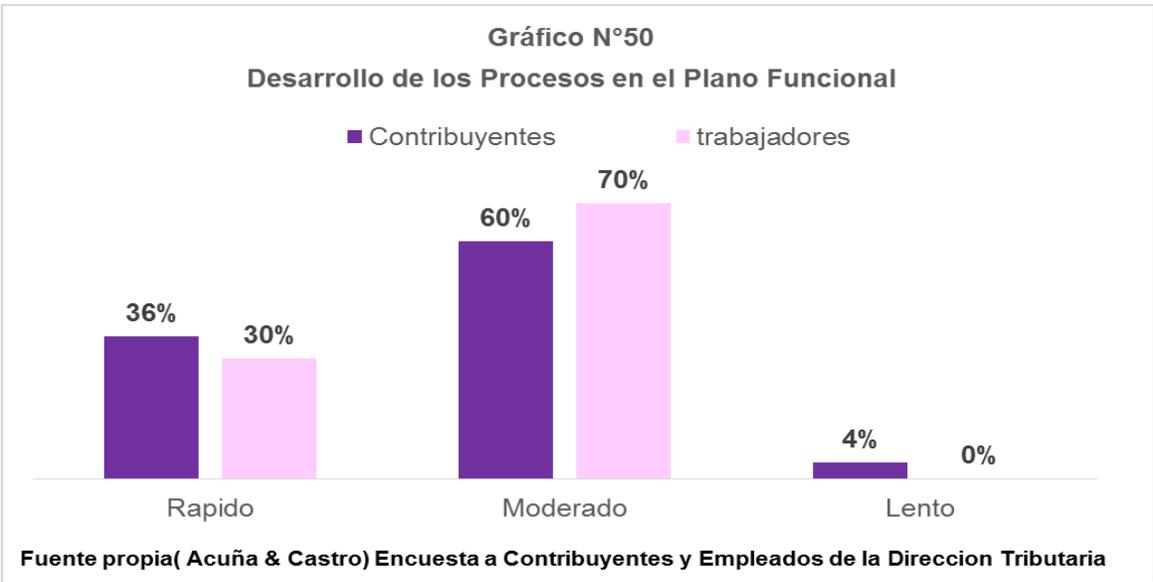
Se observó que el presupuesto para la municipalidad es un elemento de mucha importancia el cual lo conforman anualmente con el objetivo de garantizar el cumplimiento de todos las actividades propuestas, en las que se consideran todos los detalles.

Según la teoría de González (2002) el presupuesto juega una función de mucha importancia ya que es la columna vertebral para dar cumplimiento a lo planificado. La comuna elabora presupuesto anual regido por la Contraloría General de la República, por lo cual es necesario que este se realice siempre ya

que es la dirección a seguir sobre lo que se quiere hacer, así mismo deben de realizarse modificaciones si hubieron algunos cambios en las actividades propuestas.

4.1.3.3 El Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.



Según el gráfico N° 50 el 36% de los contribuyentes como el 30% de los empleados opinaron que el desarrollo de los procesos en el plano funcional son rápidos, para el 60% de contribuyentes y el 70% de los trabajadores opinan que el desarrollo del proceso es moderado y solo un 4% de los contribuyentes considera que este es lento. Hay que hacer mejores alternativas para dar a conocer los procesos.

En la interrogante se le consulto a la directora que como estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016? y dice que son garantizados con eficiencia los tiempos establecidos de acuerdo al grado de responsabilidad en función de la demandas interpuestas.

Según lo observado en la municipalidad el desarrollo de los procesos es moderado debido a que no se cuenta con todas las condiciones tecnológicas y humanas para la agilización de los trámites.

La teoría consultada al autor expresa que para ser productivos se debe contar inicialmente con organización interna definida para que esta sea productiva, en este caso la municipalidad ha implementado estrategias para ser mas productivos pero aun falta por hacer pues es necesario actualizarse respecto a todos los avances presentados en la sociedad en las que se deben adoptar nuevas tecnologías para garantizar mejoras en el servicio.

4.1.3.4 El Plano Estructural

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que muchas de las Firmas o Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas. (Jacome, 2015)



En el gráfico N° 51, el 65% de los trabajadores opinaron que la estructura de la organización es adecuada y el 35% expresó que no es la adecuada. Esto puede ser que muchos trabajadores no están ocupando el cargo por el que fueron contratados.

Según lo observado la alcaldía cuenta con una buena estructura ya que cada área está compuesta por sub áreas y a la vez conformada por el equipo de colaboradores que en su conjunto conforman una dirección.

La teoría expresada desde el pensamiento de antepasados puede influir en aspectos actuales, lo cual se debe a que ha logrado prevalecer en el tiempo lo que implica que hay una estructura definida, aun así los procesos van cambiando por lo que siempre se debe de ir realizando los cambios necesarios, razones por las cuales debe haber un análisis constante ya que la alcaldía continúa su crecimiento a lo que debe agregar nuevos cargos para definir y adecuar metas nuevas, por lo que las autoridades municipales deben estar anuentes a nuevos cambios.

4.1.3.5 El Plano comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso ypreciado es el humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa.

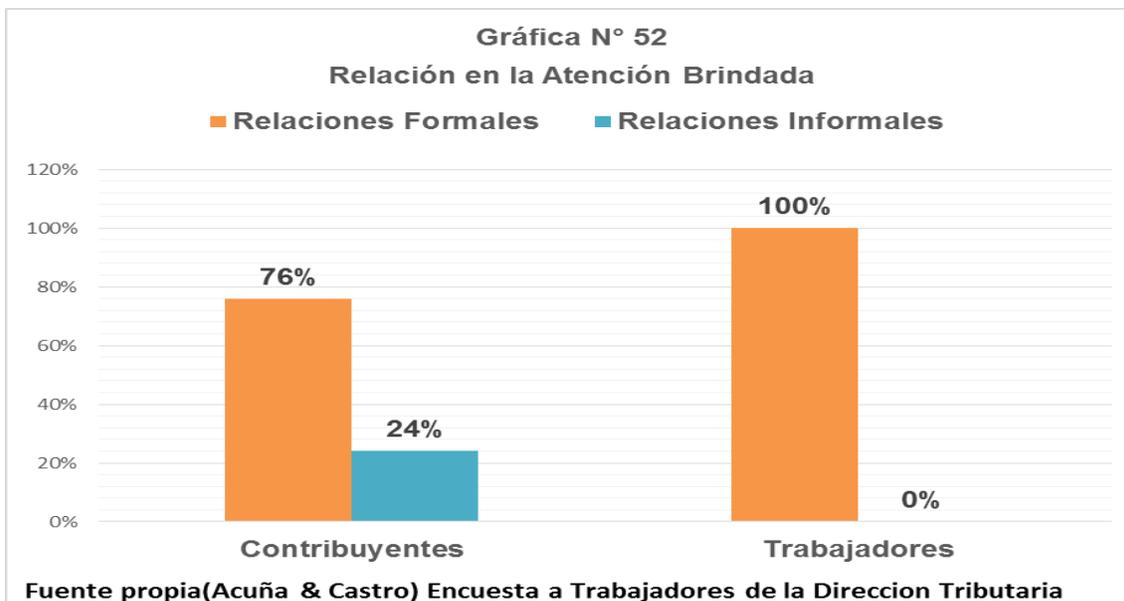
Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar.

Las empresas actuales, concientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

a) Relaciones interpersonales:

Son las herramientas que la organización emplea para que la comunidad circundante interactuen de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como un elemento que permite el intercambio de ideas o de informacion. (Beiza, 2012)

Según el autor las relaciones interpersonales surgen de la interaccion la cual empieza en la familia, la escuela y demás ambientes donde se necesite establecer una comunicación, lo cual permite llegar a acuerdos y entendimientos a favor de las personas que interactuan.



Se puede observar que en la gráfica N° 52, el 76 % de los contribuyentes como el 100% de los trabajadores opinan que hay relación establecida con la municipalidad es formal sin embargo el 24% de los contribuyentes opinan tener una relación informal.

Según lo observado durante la atención brindada la alcaldía esta dirigida a las relaciones formales porque los servidores públicos establecen relaciones directas con la población siendo este recurso humano primordial para establecer diálogos alentadores lo que permite mejorar la imagen pública que estos tiene de la institución.

Según lo conceptualizado por Beiza (2012) la teoría se cumple puesto que se ha logrado interactuar con el contribuyente y como los tributos son pagados como parte de un servicio, la relación con los contribuyentes no tiene un plazo definido pues esta culminara podría culminar solamente por un deceso por parte del contribuyente porque en el caso de la municipalidad los servidores públicos solamente son sustituidos, por lo que la municipalidad debe de contar en todo momento con personal capacitado para mantener las relaciones establecida

CONCLUSIONES

Después de procesar y analizar todos los resultados de los instrumentos aplicados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La filosofía de la dirección tributaria en su visión está orientada a la dirección, en tanto la misión está dirigida a brindar a la población un servicio, los valores personales se encuentran débiles pero hay mucha tendencia hacia la solidaridad como consecuencia que se ven afectados los valores de la organización, por la falta de apropiación de la filosofía por parte de los individuos.
2. Desde la perspectiva interna existen debilidades como son: las cuotas establecidas, la colaboración en los procesos, la motivación del servidor público, por lo que se debe mejorar el servicio brindado y las condiciones laborales, desde la parte externa posee oportunidades importantes como la alianza y la negociación con la población, pero se hace necesario revisar las exoneraciones y mejorar el conocimiento de las leyes.
3. La situación actual de la Alcaldía Municipal de Jinotega en la Dirección de Administración Tributaria es buena siendo su plano organizativo el presupuesto, también cuenta con mucha eficiencia pero hay debilidades en la eficacia, debilitando al desempeño municipal, influyendo en el Plano Funcional, el factor tecnológico y la relación interpersonal afectando el Plano Estructural.

BIBLIOGRAFIA

- Aislant, F. N. (Julio de 2009). *Fuerza laboral estándar del departamento taller central, CVG, VENELUM*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de Analizar y determinar la fuerza laboral estándar del departamento taller central de especificaciones en las áreas de taller eléctrico y taller de fabricación y soldadura en la empresa C.V.G VENALUM: www.monografias.com/docs
- Alava, S. N. (15 de junio de 2017). *Entorno externo de la organización*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de Catedra Calidad UNED: www.quned.es/mvg/ajax/ops
- Alvarez, H. (4 de Marzo de 2010). *Factores externos en la crisis de la empresa*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de Administracion: www.gestiopolis.com
- Anayeli. (31 de Mayo de 2009). *Organización*. Obtenido de Concepto de organización: www.anayeli-organizacion.blogspot.com
- Aragon, J. A. (18 de Marzo de 2015). *Ambiente interno en las organizaciones*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Blog. " En Comunidad": www.icami.mx
- Argandoña, A. (Abril de 2012). *Que es y que no es la responsabilidad social*. (Catedra " laCaixa") Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de www.iese.edu
- Beltran Gaos, M. (02 de Septiembre de 2003). *Politica y Cultura*. Obtenido de Tolerancia y derechos humanos : www.scielo.org.mx
- Bermudez Izaguirre, T. (22 de Agosto de 2009). *Honestidad*. Obtenido de El Sol de Durango: www.oem.com.mx
- Blanca, F. T. (10 de Diciembre de 2014). *Que es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Analisis, concepto, economico: www.franciscotoreblanca.es
- Bonta, P., & Farber, M. (1994). *Fundamentos sobre el marketing* (Armando Bernal ed.). Bogota: Norma.
- Bravo, J. (1995). *Guía de Gestión de la Empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Bravo, R. (22 de 02 de 2013). *El Analisis Administrativo*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Estrictamente con fines educativos: www.rafaelbravo.blogspot.com
- Carvajal, J. A. (16 de Noviembre de 2014). *Factores y Sectores Economicos*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de www.prezi.com

- Carvajal, L. (12 de Enero de 2013). *Investigación aplicada*. Obtenido de Investigación Aplicada como una actividad científica y tecnológica: www.lizardo-carvajal.com
- Celis, M. J. (2017). *Nuestra Vision(Persepcion) De la Realidad - Desarrollo Personal*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de Nuestra Vision(Persepcion) de la Realidad: www.sebascelis.com
- Chamorro, A. (2007). *Diagnóstico del sector de la economía social en Nicaragua*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de www.aciamericas.coop>Nicaragua
- Chauvin, S. (21 de Junio de 2011). *La Importancia de Establecer Una Vision Clara en el Negocio*. Recuperado el 26 de Enero de 2017, de La mayor responsabilidad para la/el emprendedor o lider empresario es "parir" una vision clara: [www.mujeresdeempresa](http://www.mujeresdeempresa.com)
- Cordoba, Sanz, R. (22 de Mayo de 2012). *PSICOLETRA ZARAGOZA*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de Los valores del ser Abraham Maslow: <http://www.psicoletra.com>
- Crivellini, J. (17 de Noviembre de 2010). *Las amenazas de la rentabilidad de una empresa*. Recuperado el 2016 de Noviembre de 21, de Factores del entorno de la empresa: www.finanbolsa.com
- Cuevas Amaya, W. (11 de Marzo de 2003). *Concepto de la vision*. Recuperado el 29 de Enero de 2017, de [www.gestiopolis](http://www.gestiopolis.com)
- Cuevas, J. C. (29 de Noviembre de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de Los objetivos de las organizaciones: www.psicologiayempresa.com/ los objetivos de las organizaciones
- Dávila, Newman , G. (03 de Octubre de 2017). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org/pdf)>pdf
- del Valle, F. (Octubre de 2015). *La importancia del reportante corporativa y su posible evolucion*. Obtenido de www.udesa.edu.ar
- Díaz Martínez , L. B. (2 de Febrero de 2008). *Metodología de la Investigación en línea*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de El proyecto de investigación: www.pedagogaenlinea.blogspot.com
- Diaz, G., & Navarro, Y. (Febrero de 2014). *Analisis del Ambiente Organizacional de la Empresa Proyecto y Construcciones Rondosa C.A*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2016, de Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al titulo de Licenciada en Gerencia de Recurso Humano: www.ribib.udo.edu
- Donaire Uriarte, C. V., & Juarez Avilez, W. R. (Febrero de 2015). *Diagnostico estrategico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa. Diagnostico estrategico*

de la empresa hotelera finca esperanza verde en la comunidad de San Ramon departamento de Matagalpa. Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 17 de Enero de 2017

Egg, A., & Hernandez. (19 de Noviembre de 2011). *Tesis de Investigacion*. Recuperado el Febrero de 13 de 2017, de Tipos de Investigacion segun: Ander - Egg, Hernandez y otros: www.tesisdeinvestigacion.blogspot.com

El Analisis Administrativo. (22 de Febrero de 2013). Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Estrictamente con fines educativos: www.rafaelbarvo.blogspot.com

Enriquez Cano, R. (19 de Abril de 2012). *Administracion de Empresa* . Obtenido de Control en la Organizacion : www.administracionmoderna.com

Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Como definir mision, vision y valores en la empresa*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de Estratergias del Marketing: www.robertoepinosa.es

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de analisis DAFO (FODA)*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016, de Estrategia del Marketing: www.robertoepinosa.es

Fayol. (29 de marzo de 2011). *Direccion y Control: Teorias de Direccion*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Teoria de Direccion Organizacional: www.catedradireccionycontrol.blogspot

Foseca Siles, M. L., & Miranda Huete, E. T. (2011). Diagnostico de las empresas familiares de Matagalpa 2011. *Diagnostico de la empresa familiares del hotel de montaña y cabañas Selva Negra*. Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 27 de Mayo de 2017

Goga, C. (02 de Febrero de 2012). *Conviencia de una Vision Empresarial atrevida, directa e intima*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2016, de www.carlosgoga.com

Gomez , E. (18 de Febrero de 2016). *Operaciones en empresas de Servicio*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: www.eoi.es>emiliogomez

Gomez Rodriguez, M. (3 de Enero de 2013). *Diferentes definiciones de asesoramiento*. Obtenido de www.stellae.uc.es

Gonzalez de la Iglesia, A. (Diciembre de 2001). *El objeto social - Creacion de empresa*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de Sociedades el objeto social: www.creacion-empresas.com

González, I. (2008). *Desarrollo Organizacional: Aspectos conceptuales y evolucion histórica*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de Compilación con fines didácticos: www.dip.una.edu.ve>desarrolloorg

Gonzalez, M. (11 de Agosto de 2002). *Definicion de presupuestos y sus tipos*.

- Guzman, M. (27 de 10 de 2017). *Que es la disciplina persoanl*. Obtenido de Autodiciplina es hacer lo que deberias hacer: www.exito-personal.com/disciplina
- Hernandez Muñoz, O. P., & Centeno Blandon, B. J. (2015). Monografia para optar al titulo de licenciado en administracion de empresa. *Diagnostico Empresarial de la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa*, 160. Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 01 de Febrero de 2017
- Hernandez, F. N. (Abril de 2011). *Factores Administrativos que inciden en la supervivencia y desarrollo de pequeñas y medianas empresas industriales, departamento de Zacapa, Guatemala*. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de Tesis de graduacion sometida a la consideracion del Tribunal examinador del Programa de Doctorado en ciencias de la administracion, para poder optar al grado academico de doctor: www.repositorio.uned.a.c.c
- Ibarguengoitia, A. (1995). *Apuntes para una filosofia de la empresa* (primera ed.). Mexico D.F: UIA.
- Jacome, J. (23 de Julio de 2015). *Planos Estructurales*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de www.jacomeajj.blogspot.com
- Jimenez, M. L. (14 de Enero de 2014). *Elementos clarificadores que debe de tener tu vision emprendedora*. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de www.mprende.co/opinion-y-foros
- Kotler, P. (2001). *Direccion de Mercadotecnia*. Recuperado el 2017 de Enero de 10, de Analisis, Planeacion y Control: www.cvoline.uaeh.edu.mx
- Llapa, Rodriguez, E. O. (Mayo-Junio de 2008). *Reflexion conceptual sobre compromiso organizacional y profesional en el sector salud*. Obtenido de www.eeip.usp.br
- Lopez Calva, M. (2013). *Etica porfesional en la educacion superior*. Obtenido de Etica profesional y complejidad, los principios y la relegacion: www.scielo.org.mx
- Lopez Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2009). *Estrategia y decisiones financieras: factores de competitividad empresarial en*. Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de Observatorio de la Economia Latinoamericana: www.eumed.net
- López, Silva, R. (2008). *Diagnóstico Organizacional de enidlago.net*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de Tesis Profesional: www.dgsa.uaeh.edu.mx/bistream/handle
- Marciaga, C. (05 de Marzo de 2015). *Importancia de la Direccion en las organizaciones*. Obtenido de www.emprendices.com
- Marin, M. A. (20 de Julio de 2001). *Factores internos al analizar su empresa*. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de Elementos de un analisis organizacional interno: www.gestiopolis.com

- Marquez, S. d. (15 de Septiembre de 2016). *En que consiste el valor del Patriotismo?* Obtenido de www.yoinfluyo.com
- Martínez, V. L. (07 de Octubre de 2010). *Paradigmas de Investigación*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de Manusl multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica: www.pics.uson.mx/uploads/2013/10
- Mendez, D. (17 de Junio de 2015). *Finanzas Objetivos y Funciones*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Best practices for internet marketing: www.prezi.com
- Meza, A., & Carbolleda Gonzalez, P. (2009). *El diagnóstico organizacional-elementos, metodos y tecnicas*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de El diagnóstico: www.infosol.com.mx
- Molina Estrada, O. (3 de Noviembre de 2012). *El profesor ante la formacion de valores-aspectos*. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de Teoria de la educacion y cultura en la sociedad: www.redalyc.org/pdf/2010
- Monje, Alvarez, C. A. (2011). *Metodologia de la investigación cuntitativa y cualitativa*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de Guía Didáctica: [www.carmonje.wikispaces.com>view](http://www.carmonje.wikispaces.com/view)
- Montiel, N. d. (2008). *Tecnologias de Informacion y comunicacion para las organizaciones del siglo XXI*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Centro de Investigacion de Ciencias Administrativas y Gerenciales: [www.urbe.edu>cicag>pdf](http://www.urbe.edu/cicag/pdf)
- Montuschi, L. (Noviembre de 2008). *Los valores personales y los valores corporativos - UCEMA*. (J. M. Streb, Editor) Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento etico en la empresa: www.ucema.edu.ar/publicaciones
- Morales, Modenesi, M. E. (21 de Marzo de 2013). *Análisis y Sintésis*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de www.investigar1.files.wordpress.com
- Moreno Araque, D. G. (16 de Mayo de 2015). *Respeto Profesional*. Obtenido de www.prezi.com
- Moreno Espinoza, L. A. (Mayo - Junio de 2009). *Comunicacion Efectiva para el Logro de una Vision Compartida*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de Estrategia de Comunicacion. Integracion en proyecto institucional.Mision.Vision.Valores.Identidad.Objetivos: [www.uchile.cl>documentos>comunicacion](http://www.uchile.cl/documentos/comunicacion)
- Naranjo, J. C. (6 de Abril de 2011). *El Respeto*. Obtenido de www.repetoerlaynesmoran.blogspot.com
- Navarro, R. (27 de Enero de 2016). *Componentes de la Mision, Vision y Objetivos*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de Componentes de la estructura de la organizacion : wwwprezi.com

- Negrete, E. T. (7 de Marzo de 2009). *El concepto de la filosofía según los filósofos*. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de El concepto de la filosofía según los filósofos: www.eudoroerres.com
- Paez, N. (2001). *Factores Políticos y Económicos que influyen en el desarrollo de una empresa*. Recuperado el Febrero de 02 de 2017, de www.monografias.com
- Parada, P. (2014). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno*. Recuperado el 2017 de Enero de 05, de Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: www.pascualparada.com
- Pereda Pérez, J. (18 de Septiembre de 2012). *Un espacio de reflexiones sobre el papel de los recursos humanos en el contexto de una economía globalizada*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de Adaptabilidad: ¿somos adaptables?: www.depersonasyrecursos.blogspot.com
- Perez Ruiz, W. (8 de Noviembre de 2010). *El valor de la puntualidad*. Obtenido de Etiqueta social, imagen institucional, organización de eventos, protocolo: www.wperezruiz.blogspot.com
- Perez, J. V. (26 de Junio de 2014). *5 Puntos Importantes de una Vision*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Una vision es una imagen actual: www.linkedin.com
- Planas, M. I., & Dominguez Garcia, J. L. (abril 2012). *Introducción a la Teoría de Matrices positivas, Aplicaciones* (Vol. 1). Barcelona.
- Poter, M. E. (2008). *SER COMPETITIVO* (Vol. N° 86). Madrid (España): Deusto.
- Ramos, Y., & Guevara, L. (24 de Noviembre de 2011). *ABC Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de Empleados y Obreros (Definición): www.administracionderecursoshumanos.blogspot.com
- Razeto, L. (04 de Abril de 2011). *Solidaridad*. Obtenido de Definiciones del valor de la solidaridad: www.vsolidaridad.blogspot.com
- Rodriguez, N. R. (16 de Noviembre de 2014). *Mentalidad exitosa*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Descripción de la mentalidad exitosa: www.ivoox.com
- Romero Sanchez, E. (s.f.). *Aproximación del Concepto de responsabilidad*. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de www.dialnet.uni.rojo.es
- Roura Pech, W. (05 de Septiembre de 2011). *Red global del conocimiento en auditoría y control interno*. Obtenido de Eficacia y Eficiencia: www.contaduriapublica.org.mx

- Saldise, F. S. (2004). *La importancia de las personas*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organizacion: www.dialnet.uniroja.es
- Sanchez, Nocea, M. (07 de Noviembre de 2013). *Recursos Humanos y Derecho*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de ¿Actitud?¿aptitud?: www.myriamsancheznocea.blogspot.com
- Sanchez, P. (29 de Mayo de 2017). *Responsabilidad: Ser una persona responsable te hace sentir bien*. Obtenido de Que es la responsabilidad : www.blog.cognifit.com
- Serrato, V. (20 de Mayo de 2014). *El valor de la semana: sinceridad*. Obtenido de Valores para toda la vida: www.juarezadiario.com
- Servajeán, M. (23 de Junio de 2013). *El blog de Maitena*. Obtenido de Vision Global: www.maitenaservajeán.wordpress.com
- Shiling, E. N. (Enero-Marzo de 2011). *Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de Revista de Ciencias Sociales: www.redalyc.org/articulo
- Shuttleworth, M. (2016 de Junio de 2010). *Estudio transversal*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de El estudio transversal analiza un aspecto diferente al del estudio longitudinal comun: www.explorable.com/es/estudio-transversal
- Taboada, G. (10 de Noviembre de 2015). *Factores de producción: tierra, trabajo, capital y ¿tecnología?* Recuperado el 05 de Enero de 2017, de Primer periodico global de analisis y opinion: www.mundiario.com
- Talancon, H. P. (Enero-Junio de 2007). *LA MATRIZ FODA- Consejo Nacional para la Enseñanza*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de La Matriz FODA: Alternativa de Diagnostico y Determinacion de Estrategias de Intervencion en Diversas Organizaciones: www.cneip.org>Ponce-Talacon
- Tarantino, S. (16 de Mayo de 2012). *La Etica Empresarial*. Obtenido de Etica en los negocios: www.degerencia.com
- Thompson, I. (04 de Diciembre de 2006). *MISION Y VISION*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de Conozca cual es el significado de los terminos de Mision y Vision aplicados a empresas organizacionales: www.promonegocios.net
- Toledo, G. L. (22 de Febrero de 2016). *Análisis Administrativo de la empresa*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de COMPUFACE: www.prezi.com
- Valera Chavarriaga, K. Y., & Ruiz Curequia, D. C. (2015). *Diagnostico de Clima Organizacional en la Administracion municipal de Santa Fe de Antioquia*. Recuperado el 2 de Diciembre de

2016, de Trabajo de grado para aspirar al título de psicólogas:
www.200.24.17.74>jspui>bitstream

Villalobos, J. (04 de Junio de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter - Economía*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Amenaza de entrada de nuevos competidores: www.coyunturaeconomica.com

Villamil, J. P. (19 de Agosto de 2014). *Responsabilidad Organizacional*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2016, de www.prezzi.com

Warren, B. (04 de Mayo de 1996). *Desarrollo Organizacional del Mundo*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de Ciencias Administrativas y Gerenciales: www.unitec.edu.ve

Zarate, R. A. (2008). *Valores Organizacionales - El Cesa*. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de Valores Organizacionales- Guías del éxito empresarial: www.cesa.edu.co/pdf/el_-cesa/

ANEXOS

Anexo # 1

SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Filosofia Empresarial	Vision	Componentes de vision	Encuesta	Trabajadores	Hacia cual de los siguientes componentes considera usted, esta orientada la vision de la Alcaldia
			Entrevista	Funcionario alta gerencia	Hacia que componentes esta orientada la vision de la alcaldia
			Observacion	Institucion	Hacia cual de los siguientes componentes esta orientada la vision de la Alcaldia?

Filosofia Empresarial	Mision	Componentes de mision	Encuesta	Contribuyentes	Que tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldia en los siguientes componentes?
			Encuesta	Trabajadores	En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la mision de la alcaldia
			Entrevista	Funcionario alta gerencia	Hacia donde se enfocan los componente de la mision de la alcaldia? Los trabajadores tienen conocimientos
			Observacion	Institucion	Que tanto enfoque tiene la mision de la alcaldia en los siguientes componentes

Filosofia Empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyente Trabajador	Como califica los valores de la Alcaldia
		Valores profesionales	Entrevista	Funcionario alta gerencia	Como califica los valores de la Alcaldia
		Valores Organizacionales	Observacion	Institucion	Calificacion de los valores de la Alcaldia

Filosofia Empresarial	Objetivos	Financiero	Encuesta	Contribuyente Trabajador	En que objetivo se enfoca mas la municipalidad
		Social	Entrevista	Funcionario alta gerencia	Cuales son los objetivos que tiene la municipalidad y en cual se enfoca mas
		Tecnologico	Observacion	Institucion	En que objetivo se enfoca mas la municipalidad

Análisis del Ambiente Interno	Factores Internos	Factores Financieros	Encuesta	Contribuyente Trabajador	De los factores internos con los que cuenta la alcaldía cual cree que son los de mayor importancia
		Factores Administrativos	Entrevista	Funcionario alta gerencia	Cual es la importancia de los factores internos de la alcaldía
		Factores Operativos	Observación	Institución	De los factores internos con los que cuenta la alcaldía cual cree que son los de mayor importancia
		Factores Productivos			
		Factores Humanos			

Análisis del Ambiente Externo	Factores Externos	Factores Tecnológicos	Encuesta	Trabajador	Cual de los factores externos representa una mayor oportunidad para mejorar el desempeño de las gestiones municipales
			Encuesta	Contribuyente	Cual de los factores externos representa una mayor oportunidad para mejorar la atención a la población
		Socio Cultural	Entrevista	Funcionario alta gerencia	Que factores externos representa una mayor oportunidad para mejorar el desempeño de las gestiones municipales
		Factores políticos legal	Observación	Institución	Cual de los factores externos representa una mayor oportunidad para mejorar el desempeño de las gestiones municipales
		Factores económicos			

Diagnostico	Patrones de Analisis de la administracion	Plano Organizativo Dinamico	Encuesta	Trabajadores	De los siguientes elementos que importancia tienen estos para el funcionamiento municipal
		El Plano Funcional	Entrevista	Funcionario alta gerencia	De que manera se lleva a cabo la direccion municipal
		El Plano Estructural	Observacion	Institucion	De los siguientes elementos que importancia tienen estos para el funcionamiento municipal
		El Plano Comportamental			

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA UNAN FAREM MATAGALPA ENCUESTA

Dirigida a: Los Contribuyentes

Estimado contribuyente somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresa de la Universidad UNAN – FAREM – Matagalpa, se solicita de su valiosa cooperación para conocer datos necesarios para la realización de una investigación.

Objetivo: Elaborar Diagnostico Organizacional de la Dirección Administración Tributaria de la Alcaldía de Jinotega durante el año 2016

I. Datos del Contribuyente:

Tipo de tributo:

Frecuencia de visita:

Diario _____ Semanal _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y valore su repuesta:

1. ¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?

Componentes	Mucho Enfoque	Medio Enfoque	Poco Enfoque	Nada Enfoque
Misión				
Producto o Servicio				
Mercado				
Responsabilidad Social				
Filosofía				
Empleados				

2. ¿En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Inteligente					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

3. ¿En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?

4.

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

5. ¿En la siguiente escala califique los valores organizacionales de la Alcaldía?

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso Patriótico					

6. Califique del 1 al 5 ¿Cómo estuvieron los siguientes factores internos 2016, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

Factores Internos	Valores				
	1	2	3	4	5
Factores Financieros					
a) Impuestos invertidos					
b) Cuota establecida					
Factores Administrativos					
a) Satisfacción de servicios					
b) Autoridad de liderazgo					
Factores Operativos					
a) Mejoramiento de tramite					
b) Condiciones de trabajo					
Factores Productivos					
a) Sistema automatizado					
b) Promover el pago de impuestos					
Factores Humanos					
a) Colaboración en procesos de pago					
b) Motivación del servidor publico					

7. Califique del 1 al 5 ¿Cómo estuvieron los siguientes factores externos 2016, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

Factores Externos	Valores				
	1	2	3	4	5
Factores tecnológicos					
a) Pagos en línea					
b) Habilidades tecnológicas					
Factores políticos					
a) Fomentación del servicios público					
b) Alianzas entre la empresa privada y publica					
Factores socio cultural					
a) Promoción de la inversión					
b) Impacto municipal en la población					
Factores político legal					
a) Conocimiento de leyes municipales					
b) Técnicas de negociación					
Factores económico					
a) Gestiones de recaudación					
b) Exoneraciones de impuesto					

8. ¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

_____ Rápido, _____ Moderado, _____ Lento

9. ¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?

_____ Relaciones formales, _____ Relaciones informales

Anexo N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA

UNAN FAREM MATAGALPA

ENCUESTA

Dirigida a: Trabajadores Municipales

Estimados compañeros somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresa de la Universidad UNAN – FAREM – Matagalpa, se solicita de su valiosa cooperación para conocer datos necesarios para la realización de una investigación.

Objetivo: Elaborar Diagnostico de la Dirección de Administración Tributaria en la Alcaldía del Departamento de Jinotega, durante el año 2016

I. Datos del Trabajador:

Cargo:

Tiempo de laborar en ese cargo:

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y valore su respuesta:

1. ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?

Componentes	Si	No
Dirección		
Meta Audaz		
Real		
Relevante		
Compromiso		
Rendimiento		
Comunicación		

2. ¿En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía?

Componentes	Mucho	Medio	Poco	Nada
Producto o Servicio				
Mercado				
Responsabilidad Social				
Filosofía				
Empleados				

3. ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Inteligente					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

4. Como califica los valores profesionales de la Alcaldía

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

5. Como califica los valores organizacionales de la Alcaldía

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso Patriótico					
Solidaridad					

8. Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante

FACTORES EXTERNOS		Valores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Factores Tecnologicos	Pagos en Linea																					
	Habilidades Tecnologicas																					
Factores Politicos	Fomentacion del Servicio Publico																					
	Alianzas entre Empresa Privada y Publica																					
Factores Socio Cultural	Promocion de la Inversion																					
	Impacto en la Poblacion																					
Factores Politico Legal	Conocimineto de Leyes																					
	Tecnicas de Negociacion																					
Factores Economicos	Gestion de Recaudacion																					
	Exoneraciones																					

9. ¿Qué tanta influencia tuvieron durante el año 2016 los siguientes agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?

Agentes Externos	Mucha	Media	Poca	Nada
Poder negociador con los clientes				
Poder negociador con los proveedores				
Entrada de servicios sustitutos				
Rivalidad Competitiva				
Entrada de nuevos competidores				

10. Que tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el periodo 2016

Funciones	Mucha	Media	Poca	Nada
Planeación				
Organización				
Asesoría (staff)				
Dirección				
Control				
Reporte				
Presupuesto				

11. ¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

_____ Rápido

_____ Moderado

_____ Lento

12. ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?

Adecuada _____

Inadecuada _____

13. ¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

_____ Relaciones formales

_____ Relaciones informales

Anexo N° 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA

UNAN FAREM MATAGALPA

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida a: Director Tributaria

Estimado Director somos estudiantes del 5to año de Administración de Empresa de la Universidad UNAN – FAREM – Matagalpa, se solicita de su valiosa cooperación para conocer datos necesarios para la realización de una investigación.

Objetivo: Elaborar Diagnostico Organizacional en la Dirección de Administración Tributaria en la Alcaldía de Jinotega durante el año 2016

I. Datos del Responsable:

Cargo:

Tiempo de laborar en ese cargo:

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y valore su respuesta:

1. **¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la alcaldía?**
2. **¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la alcaldía?**
3. **¿Los trabajadores tienen conocimiento de este enfoque?**
4. **¿Qué tan apropiado están con la misión?**
5. **¿Cómo califica a los valores personales de los trabajadores de la alcaldía?**
6. **¿Cómo califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?**
7. **¿Cómo califica los valores organizacionales de la Alcaldía?**
8. **¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la alcaldía durante el año 2016?**
9. **¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la alcaldía durante el 2016?**
10. **¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?**
11. **¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?**
12. **¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?**
13. **¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?**
14. **¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización de la alcaldía?**
15. **¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?**

Anexo 5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NICARAGUA

UNAN FAREM MATAGALPA

GUIA DE OBSERVACION

Área a observar:

Objetivo: Elaborar Diagnostico Organizacional de la Dirección Administración Tributaria de la Alcaldía de Jinotega durante el año 2016

I. Responsable del área:

Cargo:

Tiempo de laborar en el cargo:

1. ¿Hacia cuál de los siguientes componentes, está orientada la visión de la Alcaldía?

Componentes	Si	No
Dirección		
Meta Audaz		
Real		
Relevante		
Compromiso		
Rendimiento		
Comunicación		

2. ¿Qué tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía en los siguientes componentes?

Componentes	Mucho	Medio	Poco	Nada
Producto o Servicio				
Mercado				
Responsabilidad Social				
Filosofía				
Empleados				

3. Califica de los valores personales de la Alcaldía

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Inteligente					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

4. Calificación de los valores profesionales del personal de la Alcaldía

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

5. Calificación de los valores organizacionales de la Alcaldía

Valores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso Patriótico					
Solidaridad					

6. Califique del 1 al 5 ¿Cómo estuvieron los siguientes factores internos 2016, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Financieros a) Impuestos invertidos b) Cuota establecida		
Factores Administrativos a) Satisfacción de servicios b) Autoridad de liderazgo		
Factores Operativos a) Mejoramiento de trámite b) Condiciones de trabajo		
Factores Productivos c) Sistema automatizado d) Promover el pago de impuestos		
Factores Humanos c) Colaboración en procesos de pago d) Motivación del servidor público		

7. Califique del 1 al 5 ¿Cómo estuvieron los siguientes factores externos 2016, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Factores tecnológicos c) Pagos en línea d) Habilidades tecnológicas		
Factores políticos c) Fomentación del servicios público d) Alianzas entre la empresa privada y publica		
Factores socio cultural c) Promoción de la inversión d) Impacto municipal en la población		
Factores político legal c) Conocimiento de leyes municipales d) Técnicas de negociación		
Factores económico c) Gestiones de recaudación d) Exoneraciones de impuesto		

8. ¿Objetivos que predominan durante el año 2016 en la alcaldía?

Objetivos	Si	No
Objetivos Financieros		
Objetivos Sociales		
Objetivos Tecnológicos		

9. Desarrollaron los procesos de las actividades en la alcaldía

_____ Rápido, _____ Moderado, _____ Lento

10. Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía

Adecuada _____, Inadecuada _____

11. Tipo de relación que influyen en la atención al contribuyente

_____ **Relaciones** formales , _____ Relaciones informales