



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:

Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y
Jinotega durante el año 2016.

SUB TEMA:

Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del Departamento
de Matagalpa, durante el año 2016.

AUTORES:

**Br. Jessi Raquel Montoya Álvarez,
Br. Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza.**

TUTORA:

MSc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre 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:

Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y
Jinotega durante el año 2016.

SUB TEMA:

Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del Departamento
de Matagalpa, durante el año 2016.

AUTORES:

**Br. Jessi Raquel Montoya Álvarez
Br. Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza**

TUTORA:

MSc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	11
III. OBJETIVOS	13
3.1 Objetivo General:.....	13
3.2 Objetivos Específicos:.....	13
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	14
4.1 Diagnóstico Organizacional	14
4.1.1 Filosofía Empresarial.	14
4.1.1.1 Visión.....	15
4.1.1.1.1 Componentes de la visión.....	15
4.1.1.2 Misión.....	21
4.1.1.2.1 Componentes de la Misión.....	21
4.1.1.3 Valores	31
4.1.1.3.1 Personales:.....	32
4.1.1.3.1.1 Responsabilidad	32
4.1.1.3.1.2 Respeto	34
4.1.1.3.1.3 Puntualidad.....	36
4.1.1.3.1.4 Honestidad	38
4.1.1.3.1.5 Disciplina	40
4.1.1.3.1.6 Tolerancia	41
4.1.1.3.1.7 Solidaridad	42
4.1.1.3.1.8 Sinceridad	44
4.1.1.3.1.9 Prudencia	46
4.1.1.3.2 Profesionales.....	48
4.1.1.3.2.1. Aptitud Profesional	48
4.1.1.3.2.2. Definicion de Cultura del Esfuerzo Profesional.....	50
4.1.1.3.2.3. Definicion de compromiso profesional	51

4.1.1.3.2.4.	Concepto de Ética Profesional	53
4.1.1.3.2.5.	Respeto.....	55
4.1.1.3.2.6.	Definición de Adaptabilidad al cambio profesional.....	57
4.1.1.3.2.7.	Definición de Liderazgo Profesional	59
4.1.1.3.2.8.	Definición de Visión Global Profesional	61
4.1.1.3.3.	Organizacionales:	62
4.1.1.3.3.1.	Definición de eficiencia Organizacional	63
4.1.1.3.3.2.	Definir eficacia Organizacional	64
4.1.1.3.3.3.	Definir responsabilidad Organizacional.....	66
4.1.1.3.3.4.	Definir ética empresarial organizacional	67
4.1.1.3.3.5.	Compromiso Patriótico:	69
4.1.1.3.3.6.	Solidaridad:.....	71
4.1.1.4.	Objetivo:	73
4.1.1.4.1.	Financieros:	73
4.1.1.4.2.	Sociales:.....	75
4.1.1.4.3.	Tecnológicos:	76
4.1.2.	Análisis del Ambiente Organizacional	77
4.1.2.1.	Análisis del ambiente interno:.....	78
4.1.2.1.1.	Fortalezas:	78
4.1.2.1.2.	Debilidades:	78
4.1.2.1.3.	Tipos de factores internos.....	79
4.1.2.2.	Análisis del ambiente Externo:	84
4.1.2.2.1.	Oportunidades.....	84
4.1.2.2.2.	Amenazas	85
4.1.2.2.3.	Tipos de factores externos.....	85
4.1.3.	Diagnóstico:.....	90
4.1.3.1.	Situación Actual	91
4.1.3.2.	Patrones de Análisis de la Administración.	92
4.1.3.2.1.	El Plano Organizativo Dinámico.....	93
4.1.3.2.1.1.	Planeación	93
4.1.3.2.1.2.	Organización	95
4.1.3.2.1.3.	Asesoría	96
4.1.3.2.1.4.	Dirección	97

4.1.3.2.1.5. Control.....	98
4.1.3.2.1.6. Reporte.....	100
4.1.3.2.1.7. Presupuesto.....	101
4.1.3.2.2. El Plano Funcional.....	103
4.1.3.2.3. El Plano Estructural.....	104
4.1.3.2.4. El Plano comportamental	106
4.1.3.2.4.1. Relaciones formales.....	106
4.1.3.2.4.2. Relaciones informales.....	107
V. CONCLUSION	109
VI. BIBLIOGRAFIA	110
VII. ANEXOS	

DEDICATORIA

A Dios

Nuestro Padre Celestial, por haberme dado el don de la vida y la sabiduría las fuerzas y energías necesarias para lograr alcanzar una meta más en mi vida.

A Mis Hijos

Por ser las personas que son la razón de seguir viviendo, luchando y superándome en esta vida y los que han tenido que soportar tanto tiempo la ausencia y el compartir tantos detalles en su etapa de desarrollo, crecimiento y aprendizaje

Jessi Raquel Montoya Álvarez & Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza

AGRADECIMIENTO

A Dios

Mi Padre Omnipotente sobre todas las cosas por regalarme la vida y la bendición la sabiduría las fuerzas y energías necesarias para poder cumplir un sueño.

A Mi Madre

Por darme la vida y ser la persona que siempre se ha empeñado en mi superación personal, por ser el pilar fundamental de mi vida, acompañándome siempre en mis alegrías, tristezas y mis dificultades, secando mis lágrimas y celebrando mis triunfos y regalándome a diario su bendición y tenerme siempre en sus oraciones.

A Nuestra Tutora

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, por su gran y valioso apoyo paciencia y conducción en cada una de las etapas de nuestro seminario.

A Nuestros Docentes y Equipo Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

A nuestros Docentes por compartir sus conocimientos y al personal Administrativo de la Universidad por el arduo trabajo que realizan día con día y gracias a ellos nuestros esfuerzos se ven realizados, permitiéndonos ser parte de la nueva generación de triunfadores y gente fructífera para nuestro país.

A Nuestro Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Quien a través de la Alcaldía nos dieron la oportunidad de llegar a ser profesionales y poder ser servidores Públicos de Calidad y desempeñar nuestro trabajo con eficiencia y eficacia.

A Servidores Públicos y Contribuyentes de la Alcaldía de Matiguás

Por apoyarnos y brindarnos la información necesaria para poder concretar el estudio realizado, regalándonos parte de su valioso tiempo

Jessi Raquel Montoya Álvarez & Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza



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: **Jessi Raquel Montoya Álvarez**, carné 14843678 y **Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza**, carné 14843580 dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, del Departamento de Matagalpa, 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 Licenciadas 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 se basa en un “Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016” y específicamente sobre el Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016.

El propósito de esta investigación es elaborar un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa, durante el año 2016, radicando en conocer los principales aspectos del funcionamiento de las distintas áreas de dicha municipalidad y de esta manera conocer la situación actual de la misma, el entorno y filosofía empresarial de la institución y al mismo tiempo desarrollar un análisis de factores internos y externos para luego valorar los resultados del diagnóstico e implementar algunas estrategias de acción que contribuyan al buen funcionamiento y por ende crecimiento organizacional y permitan el desarrollo del municipio.

La realización del diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa es de mucha importancia, ya que se evaluó la situación actual de la municipalidad, se determinó el comportamiento tanto de los servidores públicos como de los contribuyentes de dicho municipio, así como las estrategias utilizadas en el funcionamiento de las distintas áreas.

Como resultado del trabajo investigativo llevado a cabo se logró determinar que la situación actual de la Alcaldía de Matiguás, se encuentra en condiciones oportunas, a pesar de tener deficiencias en el plano funcional, el cual se ha estado auxiliando con el plano comportamental.

I. INTRODUCCION.

La presente investigación se orienta al “Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016” y específicamente el Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016.

Según (Reyes Ponce, 2007) el diagnóstico organizacional es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa.

El buen funcionamiento de las municipalidades depende en gran manera de la capacidad del personal a cargo, el nivel de organización, comunicación y coordinación que exista entre las distintas áreas que la conforman, el cual se ve reflejado en el buen servicio prestado a los contribuyentes, las obras sociales ejecutadas con efectividad y transparencia, dando una buena imagen a la institución y aportando al crecimiento y desarrollo del municipio y por ende a la economía de nuestro país.

Las Municipalidades deben trabajar articulados con diferentes organismos que velan por el desarrollo económico local del País y lograr que éstas sean auto sostenibles y que puedan captar más inversión que permitan el desarrollo del Municipio, no obviando que la capacidad de gestión de toda Alcaldía va a depender de la categoría alcanzada de acuerdo a su capacidad de recaudación de ingresos propios del Municipio.

Por tal razón es necesario realizar un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016, para valorar las estrategias de funcionamiento que se están utilizando y de qué manera se pueden mejorar para alcanzar no sólo la meta presupuestaria, si no con visión de crecimiento y por ende de desarrollo para el municipio y el país.

Por lo antes descrito surge la siguiente interrogante: ¿Cómo está el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016?

Cabe mencionar que para darle la respuesta a esta pregunta se encontraron los siguientes antecedentes, y que constituyen las variables para la estructura de nuestro trabajo, el cual se ajusta al propósito de esta investigación.

Entre los estudios realizado en América latina se encontró relevancia en el tema de investigación que se está desarrollando; en el ámbito de Centro América, en San salvador una Tesis relacionada con el tema a investigar de la Universidad de el Salvador, Sus autores (Minero, Alvarado Rivera, Recinos, & Sánchez, 2010), en su monografía titulada “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás departamento de San Salvador en el 2010”, según Objetivo General: Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Entre los principales resultados, se pueden mencionar que; 1) La Alcaldía Municipal no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de la administración del personal, no tienen políticas que faciliten la ejecución de actividades encaminadas al bienestar de los empleados. No sostienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes unidades lo que genera conflictos laborales, la comunicación es mal canalizada, dado que no lleva un proceso adecuado de creación ni de transmisión, por lo tanto la comunicación no es efectiva y no llega a todas las unidades.

Mientras tanto en Guatemala se realizó un Seminario de Diagnóstico Empresarial de las MI PYMES de agro –Servicios ubicados en asunción Mita y el Progreso, Jutiapa donde el actor (Estrada, 2014) señala que el propósito del trabajo realizado es conocer los resultados del diagnóstico empresarial de las PYMES de Agro- Servicios obteniendo

como resultado del diagnóstico los siguientes aspectos administrativos las empresas ubicada en los municipios de Asunción Mita y el Progreso, Jutiapa no planifican las actividades que desarrollan, si no que laboran de forma empírica, no tiene una estructura organizacional definida. En cuanto a la dirección las empresas utilizan una comunicación de manera informal (verbal), de igual manera consideran importante mantener motivados a sus colaboradores. El canal de distribución que utiliza para vender sus productos es directa se le recomienda mantener las estrategias competitivas.

En Nicaragua: En la Universidad Politécnica de Nicaragua (Thomas & Pérez, 2016) en su Tesis (Licenciatura) titulada Diagnóstico Organizacional del Taller Auto Servicio Frenic, Sucursal Portesuelo; tienen como objetivo: Elaborar el diagnóstico organizacional del taller Auto Servicio FRENIC, sucursal portezuelo, en el segundo semestre del año 2016. Estableciendo las siguientes conclusiones descubrió que tiene una estructura inadecuada de acorde con lo planteado en el modelo de Hax y Majluf; el cual se usó para la aplicación de este diagnóstico. El desarrollo de la organización en el taller Auto Servicio FRENIC se limita cuando las funciones principales se centralizan en una sola persona u área de la empresa, provocando así la falta de oportunidades para el desarrollo, escases de tiempo para el desarrollo estratégico y un clima de trabajo demasiado conflictivo.

Se encontró en el ámbito local seminarios realizados en UNAN-FAREM MATAGALPA por estudiantes de la carrera de Administración de Empresas donde sus actores (Siles & Miranda Huete, 2012) en su seminario titulado “Diagnóstico de las Empresas Familiares de Matagalpa al 2011, relatan que su Objetivo se enfoca en: Realizar el Diagnóstico Empresarial del Hotel de Montaña y Cabaña Selva Negra al 2011, ubicado en el Km 149, Carretera Matagalpa-Jinotega, obteniendo como resultados de las investigaciones realizadas y de los problemas encontrados, realizar una estrategia de constantes promociones favoreciendo al cliente, darle mantenimiento a las instalaciones del Hotel, con el fin de brindar un mejor servicio, mejorar su atención al cliente, logrando su retorno al hotel, realizar constantes campañas publicitarias,

donde resalte el ambiente natural y belleza al hotel, tomando en cuenta su prestigio, adquisición de software para un control eficiente en el área administrativa.

Por otra lado (Uriarte & Juárez Avilez, 2014) en su seminario de graduación orientado en el Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa al 2014 enfocada en la Empresa Hotelera Finca Esperanza Verde en la ciudad de San Ramón departamento de Matagalpa, con el propósito de realizar un Diagnóstico Estratégico de la empresas obtienen las Conclusiones siguientes:1) Permitió conocer la situación de la empresa de manera interna la influencia que ejerce el entorno para su desarrollo, encontrando las principales fortalezas esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua. Tiene responsabilidad social. Es auto sostenible. Personal capacitado para la atención del turista extranjero y aplica estrategias de diferenciación, integración hacia atrás y desarrollo del producto.

Los autores (Muñoz & Centeno, 2015) bajo la tutoría de Msc Mayra Lisset Mendoza en su monografía titulada “Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015” donde abordan como objetivo la elaboración de un Diagnóstico Empresarial de la empresa EDISMAT, obteniendo los siguientes resultados que la empresa debe incorporar en sus planes las estrategias de acción apropiadas según el giro de la empresa como son: desarrollo de mercado a través del uso de propaganda y publicidad, y estrategias de integración hacia adelante estableciendo alianzas corporativas con otras empresas como ferreterías, Alcaldías de otros municipios.

Por ultimo el seminario elaborado por (Sánchez & Toruño, 2010) en su investigación titulada La competitividad de la Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Matagalpa durante el año 2010, cuyo propósito fundamental es analizar la influencia de la innovación tecnológica en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa en el año 2010, obteniendo como resultado. Los tipos de innovación utilizadas por las pequeñas y medianas empresas,

son las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso porque los propietarios de las PYMES aseveran que con estos tipos de innovación les han permitido ser competitivos en la actualidad.

Entre las documentaciones realizadas durante la investigación no se encontró ningún estudio sobre Diagnósticos Organizacionales de las Alcaldías Municipales del departamento de Matagalpa, pero si se encontraron Diagnosticos Estratégicos que sirvieron de referencias , guias y consultas para identificar algunas teorías que nos sirvieron como punto de partida para el estudio, elaboración y fortalecimiento de la temática a abordar asi como fuente de información para enriquecer y organizar la estructura del presente estudio.

Por tanto se elaboró un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016, con el propósito de conocer y determinar la situación actual de las distintas áreas de la Alcaldía Municipal del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016 e identificar las diferentes estrategias aplicadas en las diferentes áreas de la Alcaldía del Municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016 y de esta manera valorar la situación actual y las estrategias y poder dar recomendaciones que a futuro sean implementadas por la municipalidad.

Según (Rivero, 2008) “El enfoque Cuantitativo recoge información empírica de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado y tiene una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos, mientras que el Enfoque Cualitativo recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales. Por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada”.

Por lo tanto la presente investigación se aplica un Enfoque filosófico cuantitativo con elementos cualitativos; es cuantitativa porque se investigara sobre una serie de teoría que ya existe relacionada al diagnóstico y que para ello es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativas.

En el caso de los elementos cualitativos se refiere a las diversas opiniones que se necesitó de los sujetos de la investigación (Contribuyentes, Servidores Públicos y Autoridades Superiores), para lo cual fue necesario utilizar un instrumento que ayudase a la elaboración de un análisis cualitativo necesario para hacer discusiones exhaustivas sobre el Comportamiento Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás del departamento de Matagalpa.

“El paradigma positivista es una corriente del pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas” (Meza, 2009).

El paradigma que adoptan los autores es positivista ya que los investigadores toman el papel de los observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención, y se hace la interpretación de datos claros, numéricos, que son susceptibles a las influencias personales de ningún tipo, es decir que los investigadores trabajan de forma imparcial y tomaran los datos con la información recopilada en los hechos, p/e las experiencias propias de cada servidor.

Un problema concreto se podrá aplicar a la realidad de la Alcaldía Municipal de Matiguás del departamento de Matagalpa para darle respuesta a la problemática existente con el Diagnóstico Organizacional de la misma, para ello se determinan instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener fácilmente el análisis esperado del presente trabajo.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Con respecto al planteamiento de Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucío, (2010), los estudios descriptivos son los que tratan de describir las principales características de las personas u objetos de estudio, en donde se estudió la filosofía empresarial de la Alcaldía Municipal de Matiguás, a través de la valoración de la visión y misión, los valores personales, profesionales y organizacionales, así como también los objetivos organizacionales, de igual forma se llevó a cabo un análisis de los factores internos como externos y lograr determinar la situación actual de la municipalidad durante el año 2016.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo, con orientación de las teorías anteriores, debido a que se describe 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 a la Filosofía de Alcaldía, una explicación general de los diferentes factores internos y externos para fundamentar bien y de forma descriptiva con esta el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás del departamento de Matagalpa durante el año 2016.

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

Según la amplitud en el tiempo esta investigación es transversal en vista que se está abordando un periodo específico en el tiempo como es el año 2016 y a su vez los instrumentos se aplicaran una sola vez y a una muestra especifica relacionada a los contribuyentes y los Servidores de dicha Alcaldía.

“Una población estadística es un conjunto de sujetos o elementos que presentan características comunes. Sobre esta población se realiza el estudio estadístico con el fin de sacar conclusiones. El tamaño poblacional es el número de individuos que constituyen la población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

En el presente trabajo investigativo se determinó una población de 500 Contribuyentes que están activos, solventes y que frecuentemente visitan las instalaciones de la municipalidad para realizar diferentes gestiones municipales y actividades económicas, con el objeto de obtener resultados apropiados de la investigación, así como también 50 Servidores Públicos vinculados a los diferentes servicios que brinda la municipalidad y que corresponden a los cargos de Autoridades, Directores y Jefes de Áreas de la Alcaldía Municipal de Matiguás del departamento de Matagalpa.

“Una muestra estadística (o una muestra) es un subconjunto de elementos de la población estadística. El mejor resultado para un proceso estadístico sería estudiar a toda la población. Pero esto generalmente resulta imposible, ya sea porque supone un coste económico alto o porque requiere demasiado tiempo” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Se definió una muestra total de 35 sujetos de estudio, siendo estos 20 contribuyentes y 15 Servidores Públicos, considerando como criterios aquellos contribuyentes que son más activos, que visitan personalmente y frecuentemente las instalaciones de la municipalidad para realizar diferentes gestiones y sobretodo que están solventes y aquellos Servidores Públicos más antiguos y cargos de confianza y de responsabilidad, los cuales facilitan los datos que se buscan.

“Una muestra no es probabilística cuando no se conoce la probabilidad de inclusión en la muestra para todos los elementos seleccionados, o cuando parte del universo no tuvo probabilidad de inclusión. No todos los miembros de una población

tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. El investigador utiliza sujetos que están accesibles o representan ciertas características”, (MacMillan & Schumacher, 2005)

“En el muestreo por conveniencia la muestra se compone por todos aquellos que sean más convenientes, se selecciona a los individuos más cercanos para participar y se repite el mismo proceso hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseada”, (MacMillan & Schumacher, 2005).

Para la selección de las personas a quienes se les aplicaron los instrumentos se utiliza un sistema de muestreo no probabilístico a conveniencia del estudio capturando a las personas con las características antes señaladas.

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

“El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones”, (Rivero, 2008)

Se utilizó el método Inductivo en la investigación al momento de la construcción de los elementos, para inducir a la investigación hacia los indicadores que dan repuestas a los objetivos de este estudio.

“El método deductivo (inferencia o conclusión mediata): Necesita de silogismos lógicos, donde silogismo es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión”, (Rivero,

2008). Es decir que el método deductivo fue utilizado al momento de triangular los resultados de los instrumentos.

“La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo”, (Rivero, 2008).

También fue utilizado métodos de análisis y síntesis, cuando se tuvo que hacer el procesamiento de los datos cualitativos para enriquecer los datos cuantitativos ya que fue necesario analizar y sintetizar aquellos elementos relevantes para esta investigación.

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la utilización de las diferentes herramientas o instrumentos entre los cuales tenemos la aplicación de una encuesta con un número de 8 preguntas todas totalmente cerradas y que están dirigidas a los contribuyente y 13 preguntas dirigidas a los Servidores Públicos que conforman la muestra de este estudio. (Ver Anexo # 2 y # 3).

También fue necesario aplicar una entrevista al Alcalde Municipal la cual contiene un total de 15 preguntas abiertas utilizadas para la recopilación de opiniones que se necesitan en el análisis de todos los resultados (Ver Anexo # 4).

Para lo último se aplicó una guía de observación para confrontar los resultados tanto de la entrevista y encuesta y poder hacer una síntesis adecuada al propósito de esta investigación (ver Anexo # 5).

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

II. JUSTIFICACION

El Diagnóstico Organizacional “es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos además permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice. (Valenzuela, Ramirez, Gonzalez Navarro, & Zelaya Figueroa, 2010)

En este caso se realizará un Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del departamento de Matagalpa y Jinotega ,durante el año 2016 todo esto con el propósito de poder realizar un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás durante el año 2016 para valorar su funcionamiento, estrategias de trabajo y cumplir con los planes, interrelaciones entre las diferentes áreas, sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, así como la modalidad de información que permita a las autoridades conocer el estado de la institución y aplicar medidas para ir mejorando el servicio que presta a la población a través de los servidores públicos.

Es por esta razón que se necesitó realizar un estudio que permita conocer la situación organizacional de la municipalidad, para lo cual se utilizó como herramienta el diagnóstico y como instrumento Encuesta, Entrevista y Observación a los jefes de las diferentes áreas que componen el organigrama de la alcaldía y a los Contribuyentes de la misma.

Este estudio permite conocer las fortalezas y debilidades al interno de la institución e identificar las oportunidades y amenazas de los agentes externos, garantizando de esta manera insumos valiosos a los tomadores de decisiones para desarrollar un plan estratégico que permita el cumplimiento de los planes operativos, corregir los errores e implementar un proceso de mejora continua y de esta manera

cumplir con las políticas que impulsa el modelo socialista y solidario que impulsa el gobierno de reconciliación y unidad nacional. (GRUN).

De igual manera este trabajo es de mucha importancia para los estudiantes porque les permitirá conocer los conocimientos requeridos para la elaboración de Diagnósticos Organizacionales y específicamente de áreas pertenecientes a las Municipalidades, además servirá como base para realizar otras investigaciones.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

Objetivos Específicos:

1. Describir la Filosofía empresarial de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.
2. Examinar el ambiente organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.
3. Diagnosticar la situación actual de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Diagnóstico Organizacional

Según (Reyes Ponce, 2007) el diagnóstico organizacional es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa.

“Es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos para saber qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. (Mansilla, 2008).

En otras palabras es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permitan medir los signos o panorama de la situación actual de la organización en este caso de la municipalidad del municipio de Matiguás y con resultados obtenidos poder aplicar estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.

4.1.1 Filosofía Empresarial.

Los autores (Pumpin C & Garcia E. S, 1993) señalan que la Filosofía empresarial refleja el contenido real de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales.

El autor expresa que es el conjunto de todos aquellos elementos que permiten definir la forma de ser de una organización basándose en la cultura, los principios y los valores por los cuales se rigen cada una de ellas y que van a identificar todas las áreas integrantes de la municipalidad o núcleo del trabajo.

4.1.1.1 Visión.

Según los autores (del Arco, E; Vasquez B, Asencio, 2009) La Visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización es un conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización, además es la respuesta a la pregunta ¿En qué queremos que se convierta la organización en los próximos años?

El autor refiere a una imagen en la que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra es decir que debe ser realista pero puede ser ambiciosa, como municipalidad su visión está en garantizar una administración transparente, efectiva, logrando ejecutar obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familias y comunidad.

4.1.1.1.1 Componentes de la visión.

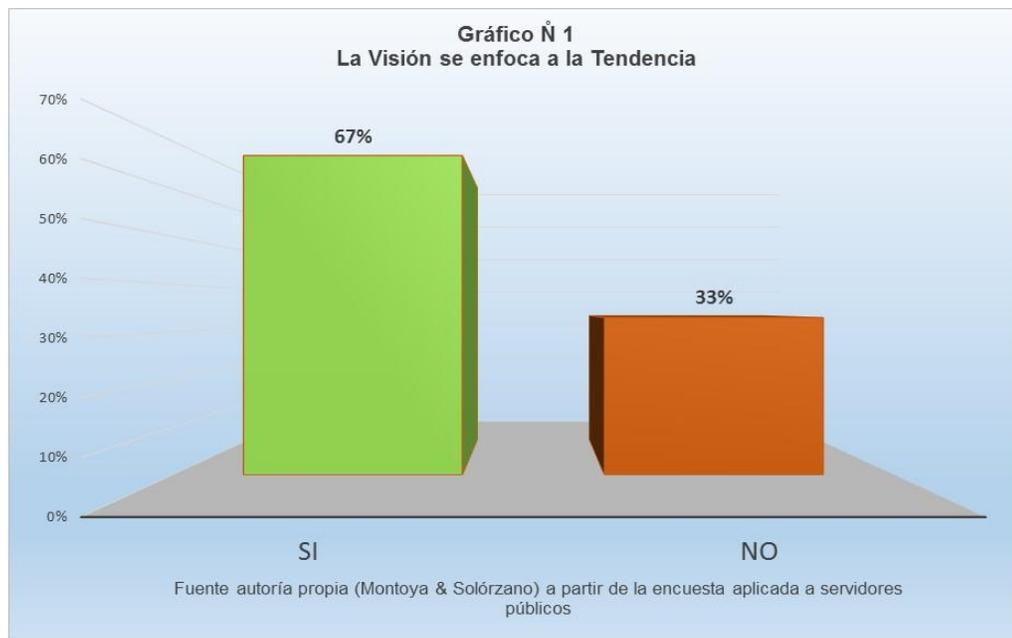
El autor (Duque Lodoño, 2000) relata que son elementos importantes y necesarios para realizar el análisis interno de la empresa, institución que darán la capacidad de definir dónde está y hacia donde se dirige los cuales se detallan a continuación.

Por lo antes descrito estos componentes nos señalan el horizonte hacia donde deben orientarse los recursos humanos y financieros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo de la municipalidad.

a) Tendencias:

El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada. (Ferrell, 2010).

Hace mención a que toda empresa en este caso las municipalidades, están predispuestas a garantizar un servicio a la sociedad, es decir a la población a través de diferentes gestiones de desarrollo del municipio, principalmente enfocados en la ejecución de obras que es la mayor demanda de la población y por ende esta es la dirección de la visión.



Según encuesta realizada a los Servidores Públicos de la Alcaldía Municipal de Matiguás sobre el enfoque de la visión a la tendencia el gráfico N°1 nos muestra que el 67% de los Servidores Públicos opinaron que sí, esto significa que de alguna manera un 33% de Servidores Públicos desconocen la visión de la alcaldía y por otro lado no están bien identificados con la visión de la misma, tomando en consideración que la municipalidad entorno a su funcionamiento la tendencia es llevar proyectos de desarrollo al municipio y de esta manera lograr el satisfacción en la población.

En la entrevista se consultó al alcalde municipal en donde se le preguntó hacia que componente estaba orientada la visión de la alcaldía, quien manifiesta que la visión está orientada a la demanda y necesidades de la población y de igual forma a las estrategias de desarrollo del municipio.

En la observación llevada a cabo se pudo verificar que la visión actual de la alcaldía de Matiguas está orientada a las Tendencias, ya que tiene una visión de desarrollo y de respuestas a las necesidades de la población.

Como parte de la tendencia y del conocimiento de la visión lo cual define una proyección de desarrollo a futuro, es primordial que la alcaldía utilice mecanismos de comunicación y de enseñanza para divulgar la visión de la misma apoyándose en los Directores y Jefes de Áreas y de esta manera mejorar la calidad del conomiento institucional del personal que la conforma.

b) El Negocio:

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Pero también un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción. (Stutely, Plan de Negocio .La estrategia Inteligente, 2000).

Según lo planteado, se puede decir que el negocio es una ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente la actividad realizada por la municipalidad que consiste en realizar operaciones de servicios directas con la población, pero sin fines de lucro, si no de satisfacer las necesidades de la población a través de fondos de manera revolvente.

El 100 % de los Servidores Públicos encuestados opinaron que la visión de la alcaldía, no está orientada al negocio, esto es porque dicha institución no es lucrativa, sino de actividades sociales (ver anexo N°. 6).

En la entrevista realizada al Alcalde, éste expresó que la visión debe de estar orientada al componente del negocio, ya que el desarrollo y cumplimiento de metas se

hace de acuerdo a la buena ejecución y manejo de los recursos con el fin de tener una población satisfecha.

Mientras tanto en la observación llevada a cabo se pudo apreciar que la visión actual de la alcaldía no se orienta al negocio, si no más bien a componentes como el compromiso, dirección , dar respuesta a las necesidades de la población en todos los sectores para lograr un mejor desarrollo sostenible en el Municipio.

Por lo que la teoría del autor (Stutely, 2000) expresa que el negocio consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios para un público en general, no se cumple, ya que la municipalidad no se inclina a obtener y generar dividendos o ganancias individual.

c) Ventaja Competitiva:

Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Bravo, 1997).

Por lo tanto la ventaja competitiva también puede considerarse una destreza o habilidad que logra desarrollar una empresa o diferenciación con la otra empresa y sus productos, las cuales permitirán a ella colocarse o posicionarse dentro de un mercado cambiante, además le sirve a la organización alcanzar la mayor competencia dentro de la industria en que se está desarrollando. En el caso de las municipalidades sería brindar una mejor atención en cuanto a los servicios públicos prestados y de esta manera captar mayores ingresos tributarios que le permitan un mejor desarrollo al municipio, pero estos ya están establecidos en las leyes tributarias, por lo tanto la excluye de la competencia.

El 100 % de los trabajadores en la encuesta realizada (ver anexo no. 7) manifiestan que la visión de la alcaldía no se orienta a la ventaja competitiva debido a que la visión se enfoca más al bienestar social es decir la población.

En la entrevista realizada al Alcalde, éste indicó que la visión de la alcaldía está orientada más a brindar servicios de calidad y bienestar a las familias a través de los diferentes proyectos de inversiones y de esta manera encaminarse al desarrollo del municipio de Matiguás.

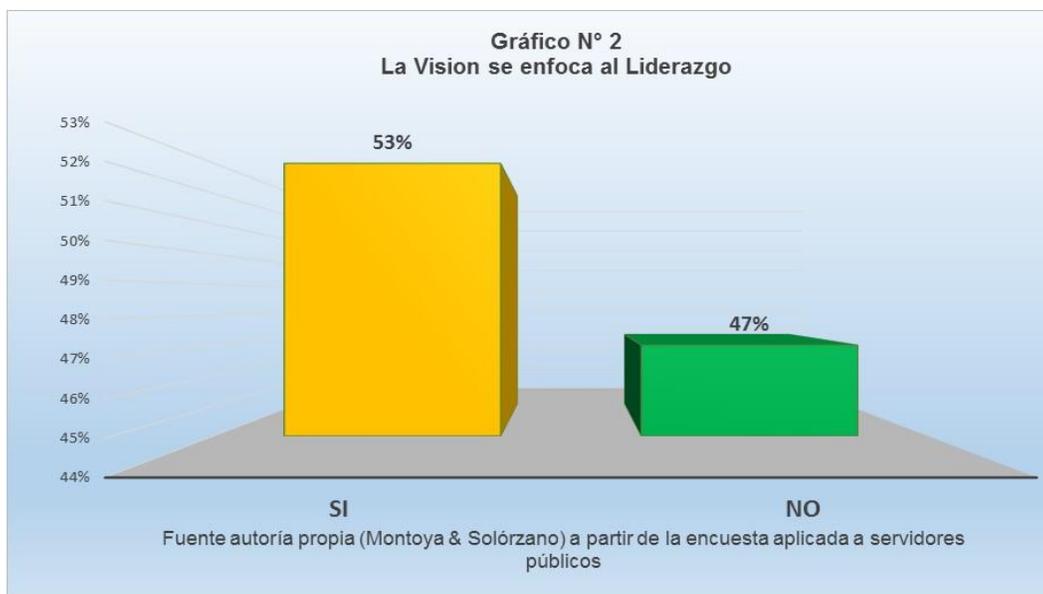
La municipalidad es una Institución pública, destinada a brindar beneficios y desarrollo dando respuestas satisfactorias a la población, por tal razón en la guía de observación que se aplicó, se pudo determinar que no se cumple la teoría del autor (Bravo, 1997) mencionada anteriormente.

d) Liderazgo:

Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual manera no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión. (Ferrell, 2010).

De otra manera se puede entender que el liderazgo es poder dar un servicio con efectividad, generando un ambiente de cultura, tranquilidad entre la municipalidad y la población, llevando desarrollo al municipio con proyectos de impacto.

El liderazgo no es un proceso que implica únicamente la capacidad de decidir, sino que incluye también, la habilidad de desarrollar una estabilidad emocional. En base a esto se puede afirmar que el liderazgo empresarial y la inteligencia emocional están estrechamente relacionados.



El 53% de los trabajadores manifestaron en las encuestas que la visión de la alcaldía se orienta al liderazgo, mientras que el 47% desconoce la visión de la Alcaldía de Matiguás. La diferencia entre las opiniones de los Servidores Públicos, indica que no están lo suficientemente capacitados y empapados de los planes de gobiernos, porque no conocen hacia donde se dirigen.

El alcalde respondió en la entrevista que la visión está enfocada principalmente en el desarrollo municipal como eje al desarrollo del ser humano y el mejoramiento de los servicios municipales y ser una alcaldía líder en todos sus ámbitos sociales, económicos, culturales y políticos.

En la observación llevada a cabo se pudo constatar que la visión de la alcaldía de Matiguás, incluye el liderazgo como una parte fundamental para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Toda municipalidad por ser un ente público debe tener una visión de liderazgo, ya que a través de un buen liderazgo se proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta para conocer hacia que componentes de la visión está orientada la Alcaldía de Matiguás, se obtuvo como resultado un 67% a la tendencia y un 53% al liderazgo, reconociendo de esta manera que la municipalidad vela por el buen desarrollo del municipio a través de buenas acciones y sobre todo cumpliendo con la línea estratégica del Plan de Desarrollo Municipal.

4.1.1.2 Misión.

El autor (del Arco; Vasquez , 2009) considera la misión como una expresión muy general de lo que es la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. Se define de una forma general, vaga y a menudo poética. Debe de responder a la pregunta de: ¿Para qué existe la empresa?

En relación a lo planteado por el autor la misión es una expresión directa de lo que la empresa es, con un servicio social, justo y humano, con los protagonismos de las familias y comunidad.

4.1.1.2.1 Componentes de la Misión.

Estos componentes indican a la organización cuál es su responsabilidad específica para hacer realidad ese sueño visionario (Kart Albretch, 1992).

Por otro lado este autor da ha entender que estos componentes son una cuota de responsabilidad para llegar a ese horizonte lejano y visionario que tiene por misión.

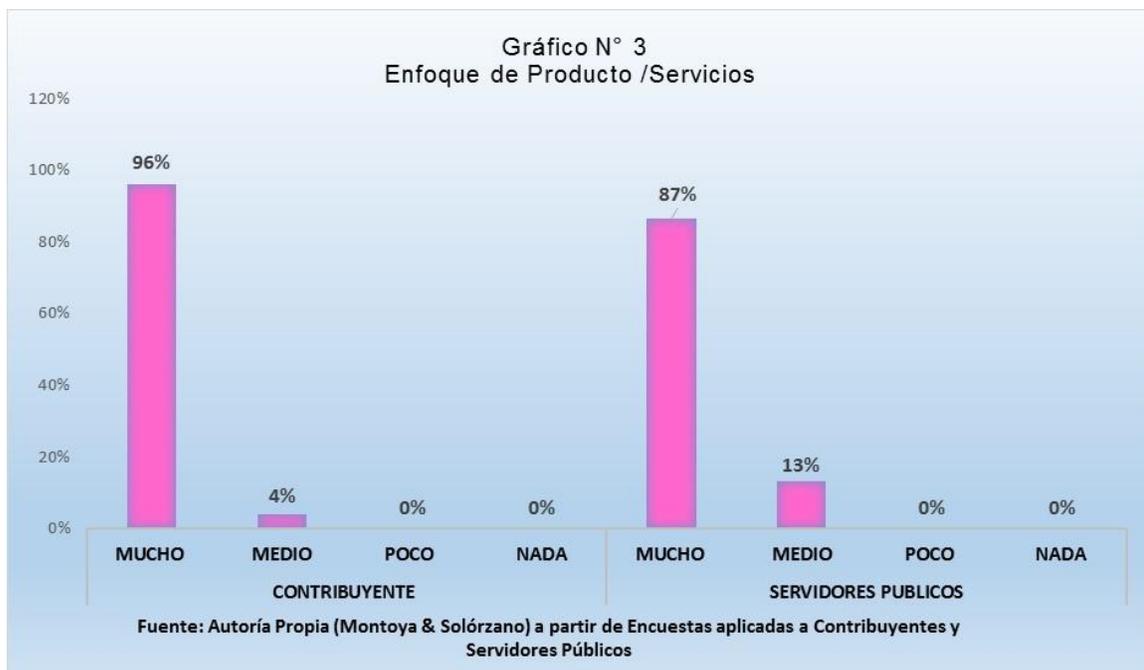
La formulación de la misión debe tener en cuenta ciertos componentes de forma que su enunciado cubra todo el campo de acción de la organización, muestre su razón de ser (por qué y para qué existe la organización), permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese, los cuales se detallan cada uno de ellos de la siguiente manera:

a) Producto / servicio:

Un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado. (Escalona Garcia, 2010).

Por otra parte se hace referencia que las municipalidades ofrecen servicios públicos el cual es demandado por un grupo de personas que desean satisfacer sus necesidades para el bienestar de las familias, la comunidad y por ende para el desarrollo del municipio.

Las municipalidades ofrecen servicios a la población en general; así sean contribuyentes, proveedores, contratistas, inversionistas, donantes y maneja continua relación con las demás instituciones del estado, así como con instituciones privadas que de una u otra manera relacionan los servicios de cara al crecimiento y desarrollo del municipio.



Según el gráfico No 3 tanto el 87 % de los contribuyentes como el 96% de los Servidores Públicos opinaron que la misión tiene mucho enfoque hacia los productos/servicios, ya que la alcaldía como entidad pública es encargada de brindar servicios a la comunidad, a las familias, sin embargo tanto el 4% de los contribuyentes como el 13% de los trabajadores manifestaron un enfoque medio hacia los productos/servicios, teniendo en cuenta la forma de interpretar el termino.

Los buenos resultados se deben a que ámbos grupos y en su mayoría conocen la misión de la alcaldía y sus respectivas funciones, enfocadas fundamentalmente en brindar un servicios eficiente y eficaz a la población, logrando establecer las bases para un desarrollo integral sostenible.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal respondió que los componentes de la misión se enfocan hacia un buen servicio dirigido a la población de manera compartida y solidaria.

A través de la guía de observación, se pudo comprobar que la misión de la institución se enfoca en brindar un buen servicio a la población de manera rápida, eficaz, y eficiente, de igual manera se constató que la misión de la alcaldía esta en lugares visibles en general para toda la población.

Esto significa que la misión actual de la Alcaldía Municipal de Matiguás, está enfocada correctamente hacia el componente de productos/ Servicios, esto se debe a la relación conceptual de los autores y de igual forma a que la principal función de las instituciones públicas es brindar un adecuado servicios a la sociedad logrando obtener como producto final, la satisfacción personal tanto del contribuyente como el del servidor público quien realiza la ejecución del mismo todo en pro de la satisfacción ciudadana.

Se debe tener presente que todos los productos que una municipalidad ofrece a la ciudadanía, son los servicios relacionados con la actividad económica del mismo ciudadano.

b) Mercado:

Es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. (Schumpeter, 2015).

Por lo antes descrito se puede describir al mercado como un ambiente social a través de la cual las personas entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones.



Con respecto al gráfico N° 4, el 76 % de los contribuyentes afirman que el mercado tiene mucho enfoque en la misión, este porcentaje es considerado que desconocen de la misión de la Alcaldía y ven el termino Mercado de forma general y consideran el pago de sus obligaciones como un gasto; así como el 27 % de los trabajadores que consideran mucho enfoque; en cambio el 16% de contribuyentes y el 7% de empleados confirman que medio, mientras que 8% de Contribuyentes y el 67% de Servidores Publico afirman que no tiene nada de enfoque la misión hacia el mercado debido a que el mercado ya está definido hacia un solo sector.

En la entrevista realizada al Alcalde este opinó que la misión de la alcaldía se enfoca en lograr la satisfacción de todos y todas las personas que llegan a la municipalidad cuando solicitan los diferentes servicios brindados por la misma.

En base a la guía de observación se pudo valorar que la misión con la que cuenta la alcaldía actualmente no se enfoca hacia el mercado, ya que tiene definida su actividad, y el mercado no forma parte de los objetivos y metas de la institución por tanto está orientada a cumplir los objetivos con un bienestar social, una igualdad de oportunidades para hombre y mujeres.

Es decir que las instituciones públicas como es el caso de las alcaldías que son regidas por el gobierno se dirige a componentes que tienen que ver más con el beneficio y satisfacción social de la población y brindar un buen servicio eficaz y eficiente al contribuyente.

c) Responsabilidad Social:

“La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.” (Momborg, 2006).

Según Momborg (2006), la responsabilidad social empresarial, se puede entender como la contribución activa y voluntaria con el propósito del bienestar social, económico y ambiental de una empresa, generalmente este tiene un objetivo de mejorar su situación.

También la responsabilidad social empresarial pretende hacer negocios basados en los principios éticos y apegados a la ley lo cual genera: mayor productividad, lealtad al cliente, acceso al mercado, credibilidad.



En relación al gráfico N°5, el 50% de los contribuyentes y el 100 % de los trabajadores afirman que la misión de la alcaldía se enfoca hacia la responsabilidad social debido a que la municipalidad es una institución destinada a brindar servicio de calidad, con responsabilidad, amabilidad a la sociedad para el desarrollo del municipio, mientras que el 24% opinan que medio, el 6% manifiestan un enfoque poco y el 20% nada; todas estas consideraciones con bajo porcentajes por parte de los contribuyentes manifiestan un descontento con el funcionamiento de la municipalidad, debido a la inclinación política del municipio.

Por consiguiente a esta misma interrogante durante la entrevista realizada al alcalde manifestó que la misión debe de estar enfocada a la responsabilidad social ya que es un compromiso u obligación que adquiere con la comunidad y la municipalidad para mejorar el desarrollo del municipio en todos los sectores.

En la observación llevada a cabo se pudo corroborar que la misión de la alcaldía está enfocada correctamente a la responsabilidad social para con los trabajadores mismo en sus actividades laborales y la sociedad en la satisfacción de sus necesidades.

Esto significa que actualmente la misión de la alcaldía esta adecuadamente formulada, esto se debe a que integra la responsabilidad social como un componente importante para el desarrollo económico, social, político, laboral y cultural debido a que es socialmente responsables de todas sus actividades con el propósito de mejorar cada día su imagen pública frente a la sociedad.

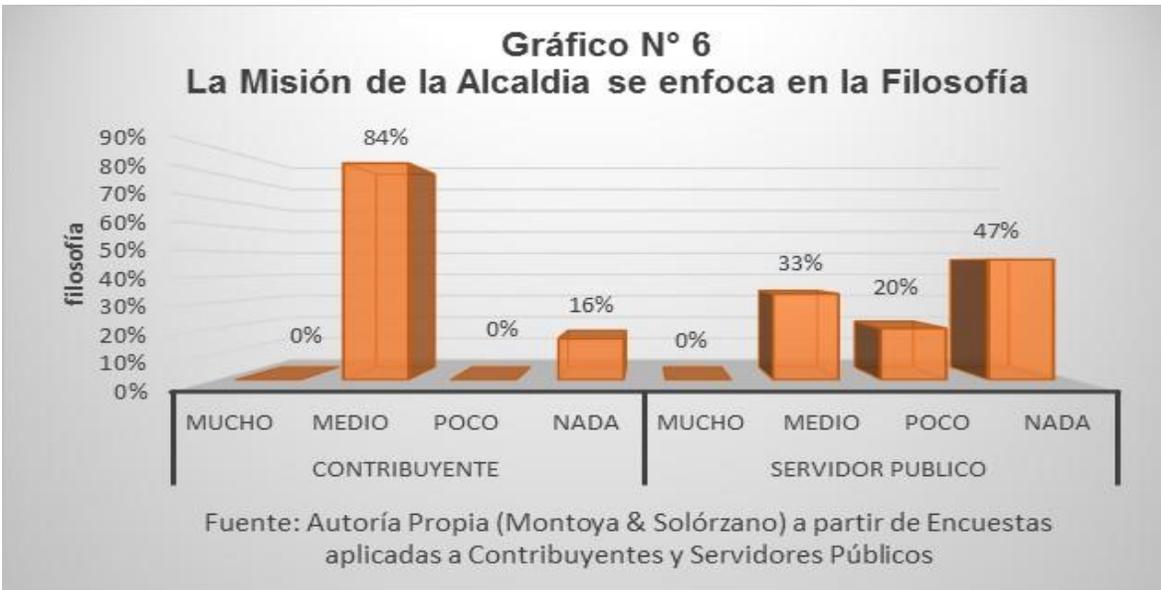
d) Filosofía:

Conjunto de reflexiones sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales, especialmente sobre el hombre y el universo. (Benitez Gonzalez, 2003).

En relación a lo expuesto por el autor la filosofía es una esencia entonces de todas las propiedades, conjunto de ideas o pensamientos reflexiones sobre algo, de buscar explicaciones a enigmas de la vida cotidiana.

La filosofía enseña a pensar al ser humano analizar y buscar respuesta sobre algo que quiere saber, es decir la acumulación de conjunto de razonamiento, que permite estructurar y organizar las ideas para poder llegar a una conclusión y aprender de manera consciente de los hechos.

La filosofía empresarial comienza por cuestionarnos quién soy yo como persona, cuál es el sentido de mi vida, mis creencias, valores, sueños, metas e ideales, qué es para mí una vida bien vivida; y luego quiénes somos como organización, cuál es nuestra razón de ser, para qué existimos, cuál es nuestra misión, qué es una empresa exitosa, qué tan satisfechos están todos nuestros relacionados, qué tanto valor estamos generando para cada uno de ellos y cómo podemos maximizar ese valor.



Según el gráfico N° 6 , el 84% de los contribuyentes y el 33 % de los Servidores Públicos manifiestan que la misión de la alcaldía tiene enfoque medio hacia la filosofía, así como el 16% de los contribuyentes y 47% los Servidores Públicos opinan que nada, mientras que el otro 20% consideran que poco esto se debe a que en cierta manera se desconoce el verdadero significado de la filosofía institucional que es brindar un servicio relacionado con sus valores organizacionales.

En cuanto a la entrevista realizada a la autoridad superior municipal, éste respondió que la misión de la alcaldía debe enfocarse hacia la filosofía como un componente importante, en el cual se practicarán e impulsarán los valores organizacionales y personales de los trabajadores, así como brindar respuestas positivas en bases a los conocimientos profesionales, técnicos e institucionales a las personas que lo soliciten.

En la observación llevada a cabo se determinó que la misión actual de la alcaldía Municipal de Matiguas está enfocada correctamente hacia la filosofía, ya que tiene una filosofía que enseña a pensar al Servidor Público , para dar solución a los servicios que demande la población y enseña al contribuyente ha analizar y buscar respuesta sobre algo que quiere saber, el compromiso social.

Por consiguiente actualmente la alcaldía aplica una filosofía emprendedora tanto con los servidores públicos como con los contribuyentes ya que buscan adoptar un punto vista adecuado a las cosas del mundo real a través de un buen servicio, trato personal y buen clima organizacional en la institución.

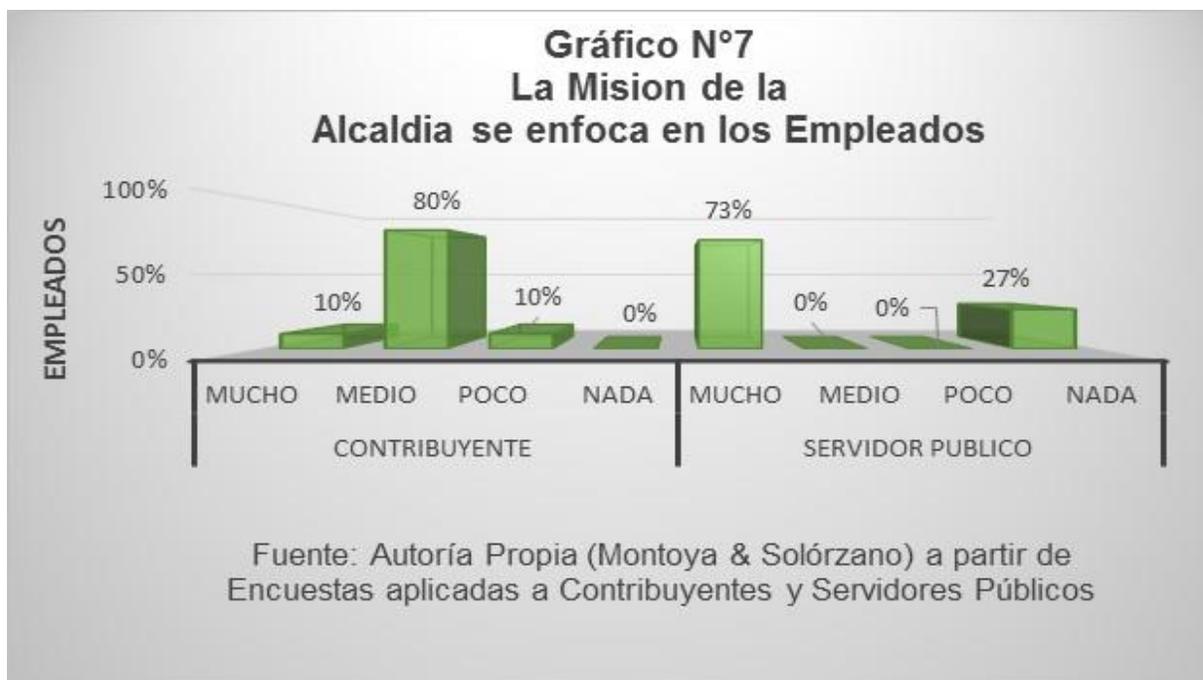
Por los resultados obtenidos se debería de realizar campañas educativas en donde se involucre a los contribuyentes y a la población en general, para dar a conocer la misión de la Alcaldía como tal y el verdadero significado de la filosofía en una institución pública.

e) Empleados:

Un trabajador o trabajadora es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. (Anaya, 1972).

Son trabajadores las personas naturales que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada. (Nacional, 1996).

Se refiere a que un empleado es una persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario, realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica, o una remuneración, dicho de otra manera un empleado es un individuo que presta un servicio para realizar trabajos de manera individual o colectiva y que a cambio de una remuneración cumplen con estándares y aportan en gran manera al cumplimiento de objetivos de una determinada empresa.



Con respecto al gráfico N° 7, el 80 % de los contribuyentes señalan un enfoque medio y el 73 % de los servidores públicos de la alcaldía de Matiguas señalan que la misión tiene mucho enfoque hacia los empleados, por otro lado los contribuyentes señalan un enfoque medio del 10% y el otro 10% con enfoque poco, mientras que el otro 27% de los Servidores Públicos manifiestan que nada. Éstos dos enfoques con porcentajes altos y vistos de diferentes maneras tanto por contribuyentes como Servidores Públicos, pero sí muy relacionados se debe a que todo empleado es el principal factor para llevar a cabo de manera eficiente la misión de la institución y los que logran establecer las bases para el desarrollo institucional.

Por otra parte en la entrevista realizada al alcalde éste respondió que la misión debe de enfocarse hacia los empleados , ya que son el principal elemento y motor para el logro de los objetivos que se plantea en la misión de la alcaldía, a través de un buen desempeño laboral y buen trato personal al contribuyente para mantener una imagen de calidad en la sociedad.

Durante la aplicación de la guía de observación se pudo constatar que la misión de la alcaldía se enfoca hacia los empleados, ya que por de ellos es que se logrará cumplir el objetivo que se quiere alcanzar en la misión de la institución ,es por eso que se involucra en cierta manera a los empleados como un componente mas dentro de la misión de la alcaldía .

Esto quiere decir que se cumple la teoría expuesta por el autor (Anaya, 1972) ya que el servidor público es una pieza clave para el buen funcionamiento organizacional que a través de sus esfuerzos , trabajo físico y mental se desarrollan las actividades de la institución.

Por tanto la institución debe de implementar incentivos, renumeraciones adecuada y optar por una correcta comunicación para que en conjunto se logre las metas de la alcaldía y se disminuya en su totalidad la falta de conocimiento de cierto grupo de trabajadores a cerca del enfoque de la misión que se tiene definida.

4.1.1.3 Valores

Segun (Vertice, 2008) los valores plantean el Marco Ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella.

Se entiende por valores las creencias compartidas acerca de cómo debe de ser las cosas en la organización y cómo se debe de actuar. Sirve como guía de todas las conductas que suceden, ya sean de forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo guía en la toma de decisiones.

4.1.1.3.1 Personales:

Los valores personales son las normas que se establecen en el interior de cada una de las personas que los impulsan a vivir bien para ser mejor cada día. (Perdiguero & Garcia Reche T. , 2005).

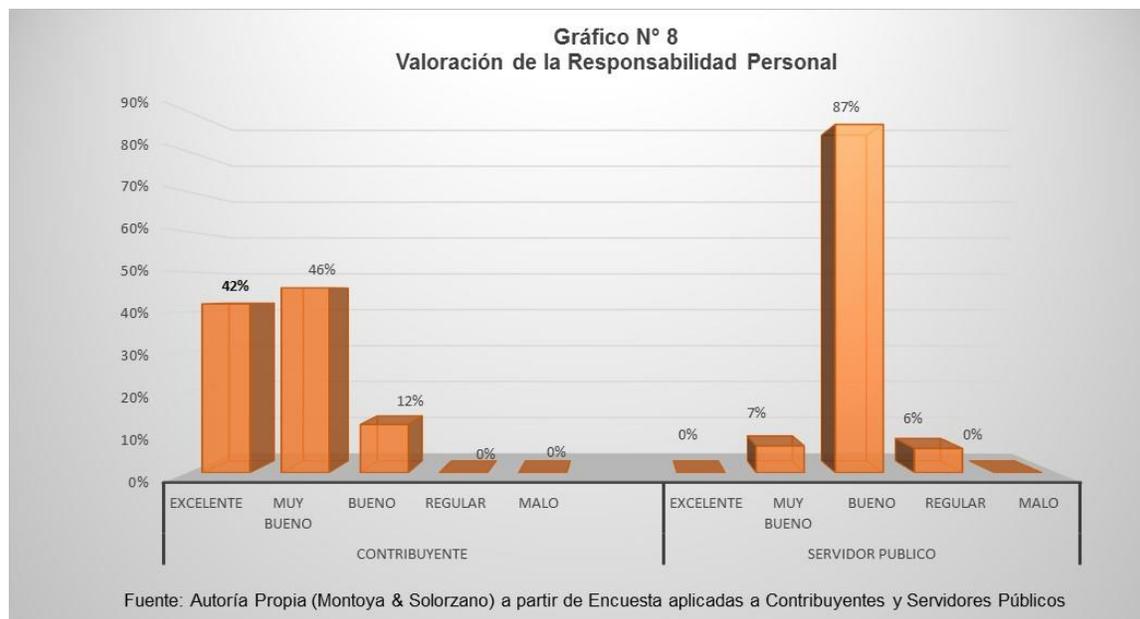
Los valores personales pueden considerarse como una herramienta de conducta que el ser humano se establecen por sí mismos para vivir, pero con el tiempo estos valores cambian según como sea la persona y se puede incluir muchas cosas como la religión, la moral y la ética que juega un papel importante en los valores de cada quien.

4.1.1.3.1.1 Responsabilidad

Conlleva el cumplimiento de las funciones del cargo, las tareas encomendadas, dentro de los plazos establecidos, así como la disposición permanente de rendir cuentas y asumir las consecuencias de los resultados de su trabajo y de su conducta personal. (Asamblea Nacional, 2009).

De acuerdo con lo definido por la Asamblea Nacional (2009), la responsabilidad es el valor personal que toda persona, trabajador y servidor público debe tener, ya que es un valor que garantiza que éstos asuman las tareas y funciones encomendadas y puedan brindar los servicios de la manera más eficiente en este caso a los contribuyentes y población en general para obtener los resultados esperados, logrando así alcanzar los objetivos planteados de acuerdo a los lineamiento y ejes fundamentales orientados por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla.



Se encuestó a los contribuyentes y servidores públicos para conocer de parte de ellos como valorarán la responsabilidad personal, según el gráfico N° 8 el 42 % de los contribuyentes indican que es excelente, el 46% que es muy bueno y el 12% como bueno; ya que son ellos quienes pueden catalogar el comportamiento de cada servidor público, no obstante el 87% de los Servidores Públicos manifestaron que la Conducta personal es buena, el 7% muy bueno y el 6% regular, puesto que cada quién tiene definida la responsabilidad como un deber que se ejerce al momento de laborar en la municipalidad.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal, éste valora como muy buena la responsabilidad personal de los trabajadores, esto se debe a que cada servidor público debe brindar un buen servicio, siendo muy responsables en sus actos laborales diarios y mantener el compromiso personal con la institución y la sociedad.

En la guía de observación se confirmó que la responsabilidad personal ha sido valorada como muy buena, por lo tanto se cumple con la teoría del autor (Marquez, 2001) en donde hace mención que la responsabilidad es el cumplimiento del deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

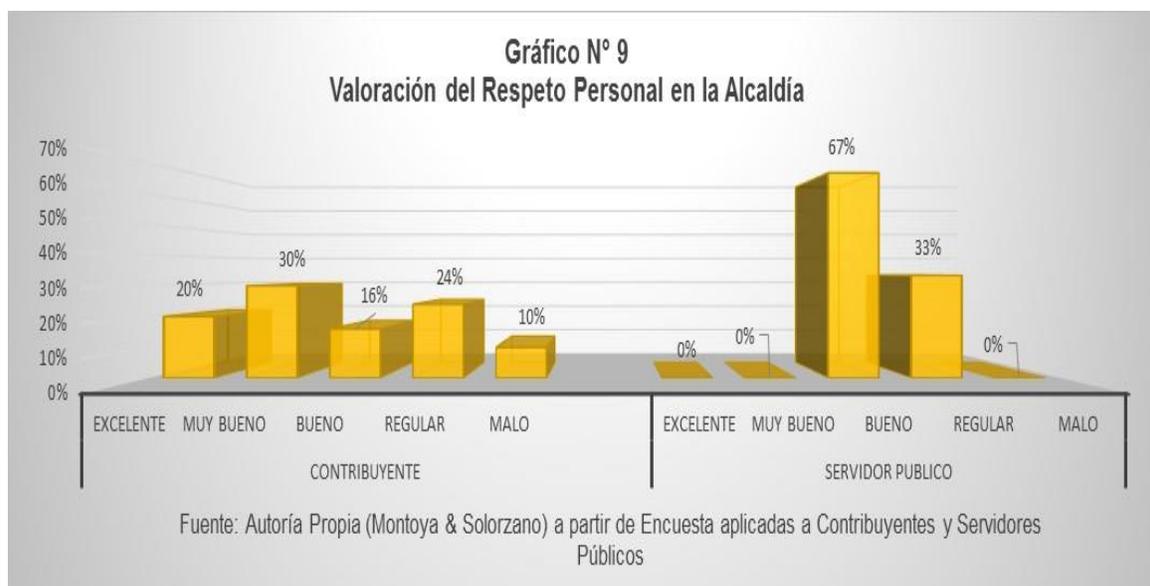
Esto significa que actualmente se está llevando a la práctica la responsabilidad como un deber personal, debido a que es un elemento clave para el fortalecimiento de la institución y por ende la alcaldía deberá de promover constantemente capacitaciones de valores, en donde involucre también al contribuyente y se aborde la responsabilidad personal como tema principal, ya que es un factor clave que con llevara al logro de los objetivos estipulados por la institución y que la responsabilidad no solo se vea como un deber si no como un compromiso de llevar un servicio a la población con anhelo y satisfacción.

4.1.1.3.1.2 Respeto

Los servidores públicos deberán actuar con respeto, lo que les obliga a tratar a todas las personas sin discriminación por razones de condición social, política, económica, género, capacidad diferente, religión, etnia, respetando fielmente sus derechos individuales, y brindando la misma calidad de servicio y gestión a toda la población. (Asamblea Nacional, 2009).

Según el código de conducta de los servidores públicos, elaborado por la Asamblea Nacional (2009), el respeto es el valor que todo trabajador debe tener, ya que se debe tratar a todas las personas sin discriminación, ya que esto significa que debe tener contacto a diario con personas de diferentes ideologías, creencias, y por lo tanto a todas hay que tratarlas por igual.

Por otra parte, mirar a algo o alguien con respeto también puede hacer referencia al temor o al recelo. Por ejemplo: “Al mar hay que tenerle respeto, ya que puede ser peligroso”. El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres.



Con respecto al gráfico N°9, el 20% de los contribuyentes valoran el respeto personal como excelente, un 30% lo consideran muy bueno, el 16% bueno, el 24% regular y un 10% malo , ya que ellos son los que pueden dictaminar el buen trato obtenido en las diferentes gestiones y son los que perciben el comportamiento de cada servidor público, mientras que el 67% de los Servidores Públicos valoran el respeto personal como bueno indicando que hay un aceptable trato entre compañeros y se obtuvo un porcentaje de 33% de los Servidores Públicos valorando el respeto personal como bueno, ya que en cierto modo hay falta de respeto entre compañeros y abuso de confianza.

En la entrevista realizada, el alcalde calificó el respeto personal como muy bueno ya que existe una armonía, respeto al prójimo y solidaridad logrando un buen clima organizacional dentro y fuera de la alcaldía.

Mediante la guía observación se pudo corroborar que los servidores públicos tiene bien definido el respeto a sus colegas, respeto a los derechos de los demás y el respeto a sí mismo, pero en cierta manera hace falta conciencia para la aplicación de los mismos.

El respeto personal es un valor que aprendemos desde nuestros hogares, y que se tiene que mejorar día a día para lograr obtener mejores resultados con la percepción de los contribuyentes ya que son los mejores auditores de los que tenemos supervisión a diario, por tal razón es necesario alimentarlos con capacitaciones periódicas facilitadas en la alcaldía.

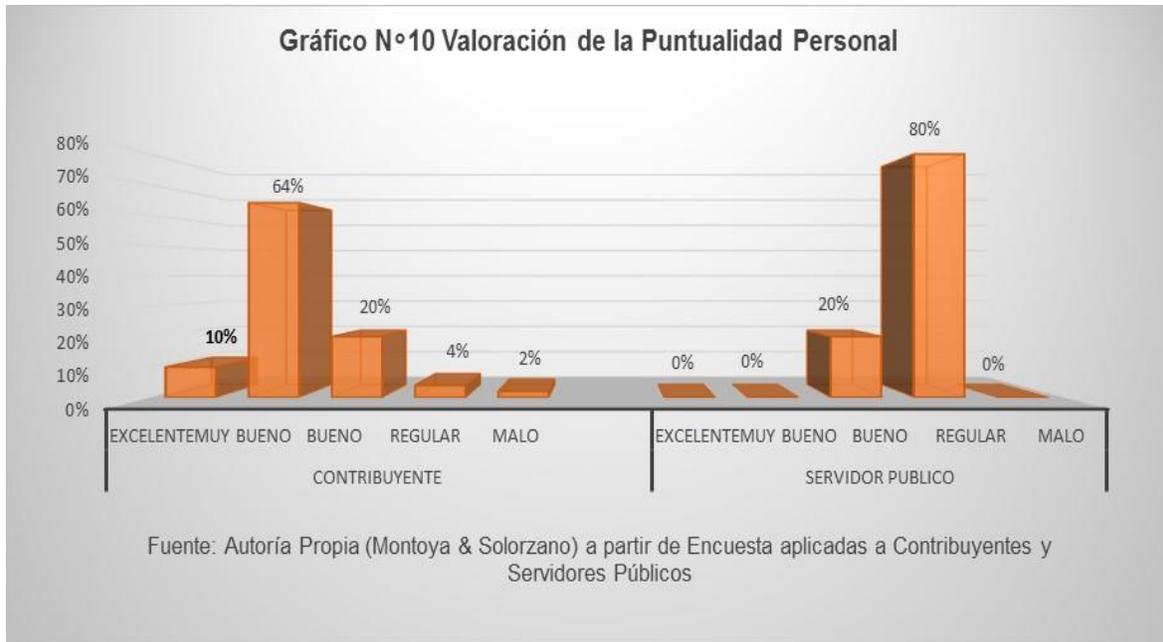
4.1.1.3.1.3 Puntualidad

La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida, mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades. También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación. La Puntualidad en general, es una norma que exige de la persona ejecutar determinada acción en un tiempo determinado, ya que, aunque la acción es realizada satisfactoriamente, desequilibra el balance de tiempo de todas las demás. (Asamblea Nacional, 2009).

De acuerdo con el código de conducta de los servidores públicos, de la Asamblea Nacional (2009), la puntualidad es un valor que todo servidor público debe tener, lo cual proviene desde la formación de la familia, y toda persona que practica la puntualidad lo hace en símbolo de respeto hacia los demás.

Además, siendo puntuales se da una buena imagen no solamente en la institución donde se labora, si no que desde cada ángulo del diario vivir, sirviendo como referencia para la educación tanto en los hogares como en los diferentes lugares de contacto con seres humanos de toda índole.

El tiempo es un recurso no renovable, de allí su extremado valor. Por eso la puntualidad es cortesía, educación y respeto.



En el gráfico N° 10 , se valoró la puntualidad personal obteniendo como resultado según las opiniones del 10% de los contribuyentes como excelente y el mayor puntaje obtenido de los contribuyentes es del 64% como muy bueno, ya que se trata de dar respuestas a ellos de la mejor manera y en el tiempo estipulado, pero siempre hay sus inconsistencias y por tal razón se obtuvieron resultados de los contribuyentes de un 20% como bueno, 4% regular y el 2% la valoran como malo ; mientras que el 80% de los servidores publicos aseguran que es regular la puntualidad personal en la municipalidad y el 20% como bueno, esto se debe que hay deficiencias poco controladas con las horas de entradas a sus labores diarias.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal este expuso que la puntualidad personal que es buena, pero que se pretende mejorar cada día implementado nuevas y modernas técnicas para que en un futuro sea excelente en todos sus ámbitos laborales.

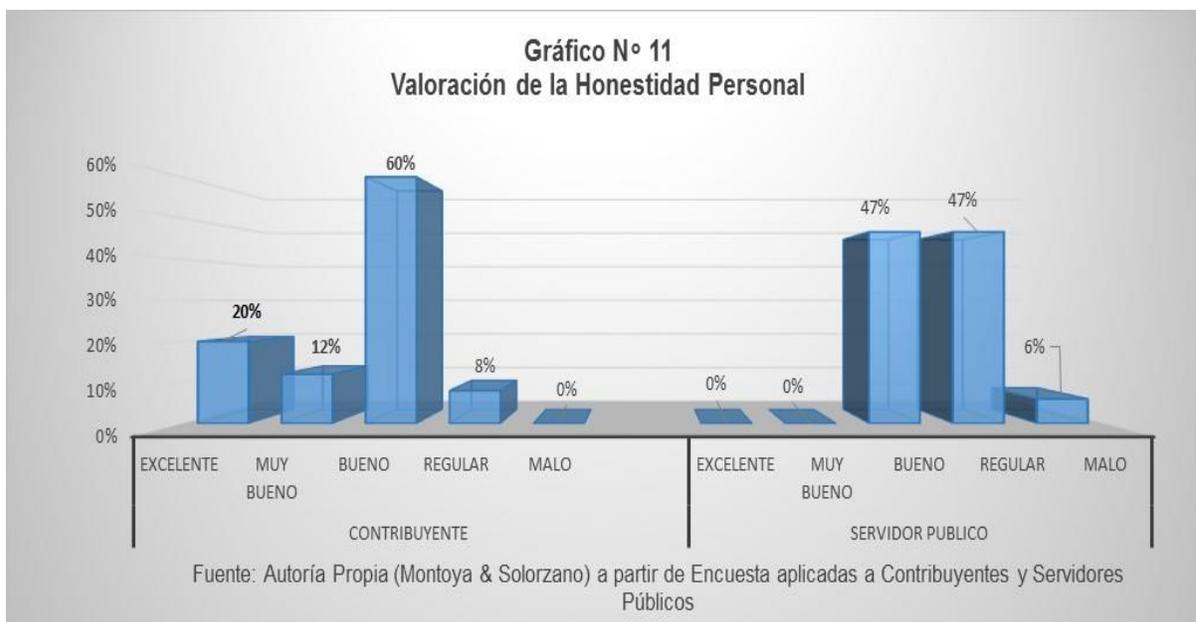
En la observación llevada a cabo se pudo observar que existe el equipo de control de asistencia, para que los trabajadores cumplan a cabalidad y disciplinariamente con la puntualidad, aunque a veces existen ciertas dificultades para medir este valor ya que no se aplican las medidas de control interno a como están establecidas.

Se puede decir que la parte conceptual del autor esta bien definida ya que se cumple la teoría , tantos por los resultados obtenidos en las interrogantes descritas , pero la alcaldía debería de aplicar con lo establecido en sus manuales elaborados y aprobados dentro de la misma; crear incentivos para estimular al trabajador por su puntualidad en su jornada de trabajo, con el propósito de inducir y recordarles a los servidores públicos que estos valores no deben de perderse y que son muy importantes para obtener la satisfacción de los contribuyentes.

4.1.1.3.1.4 Honestidad

“En todo servidor público debe regir la honestidad, misma que exige actuar teniendo en cuenta que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento que vaya en detrimento de la población debiendo olvidar el provecho personal o de un tercero”. (Asamblea Nacional, 2009).

Según lo expresado en el código de conducta de los servidores públicos, de la Asamblea Nacional (2009), la honestidad es un valor que se sobrepone a los intereses personales que todo trabajador o servidor público, ya que sus intereses deben estar más a allá de las aspiraciones personales, sino a favor de quienes se les sirve.



En cuanto al gráfico n° 11 , se llevo a cabo la valoración de la honestidad personal, donde el 20 % de los contribuyentes valoran como excelente, el 12% muy bueno, el 60% bueno y un 8% regular; ya que estos son partícipes de los resultados de auditorías y los mejores auditores sociales a diario a través de la presencia y observación de ellos, mientras que el 6% de los servidores públicos afirman que existe debilidad en cuanto al valor de honestidad manifestando un enfoque malo, no obstante el 47% la valora como buena y regular que son los servidores que siempre están en pie de lucha apoyando en todas las actividades de cerca y conociendo la realidad del entorno para cumplir con las metas propuestas para cada año.

Según los resultados que se muestran en la gráfica los contribuyentes y trabajadores están valorando muy adecuadamente la honestidad personal, ya que afirman que se soportan y se riden de forma transparente a través de cabildos, reuniones todas las actividades sociales y financieras que realiza la alcaldía en pro del desarrollo municipal, además se realizan planes de trabajo y se riden de forma transparentes los resultados de los trabajos asignados a los empleados por medios de soportes contables.

En lo que se refiere a la entrevista realizada al alcalde municipal este califica como muy buena la honestidad personal de sus servidores públicos ya sea en las diferentes actividades que se le deleguen.

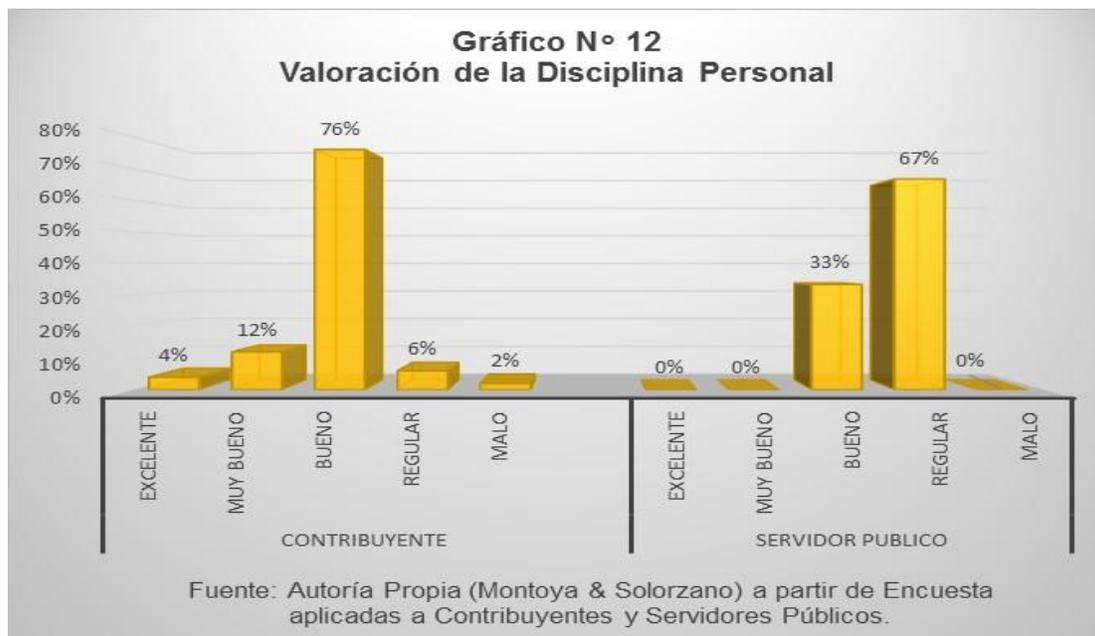
Mientras tanto en la guía de observación se pudo detectar que los trabajadores de la alcaldía valoran y la practican la honestidad de forma responsable, generando de la misma confianza y sinceridad absoluta hacia la población, ya que ésta a veces depende del cargo de confianza que se le brinda al servidor público.

En toda municipalidad existen las personas con espíritu negativo tanto a lo interno de la institución como a lo externo, dando puntos de vistas no autocríticos si no destructivos, por lo que los servidores públicos deben seguir con su optimismo, su honestidad para seguir brindando los servicios que la población necesita.

4.1.1.3.1.5 Disciplina

“Conlleva la observancia y el estricto cumplimiento de las normas administrativas por parte de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones”. (Asamblea Nacional, 2009).

De acuerdo con el código de conducta de los servidores públicos, de la Asamblea Nacional (2009), la disciplina es el apego que todo trabajador debe tener hacia las diferentes normas y reglamentos internos establecidos en toda entidad, empresa u organización donde este se desempeña.



Según el gráfico N°12 el 4% de los contribuyentes consideran la disciplina laboral excelente, el 12% la consideran muy bueno y un 76% valoran la disciplina laboral como bueno, el 6% como regular y el 2% como regular; debido a que ellos ven el comportamiento individual de cada servidor público sobre todo las áreas de atención directa y cotidiana al público; entre tanto los servidores públicos valoran un 33% como bueno y un 67% como regular la disciplina y actualmente se aplica a un correcto cumplimiento de las obligaciones y objetivos.

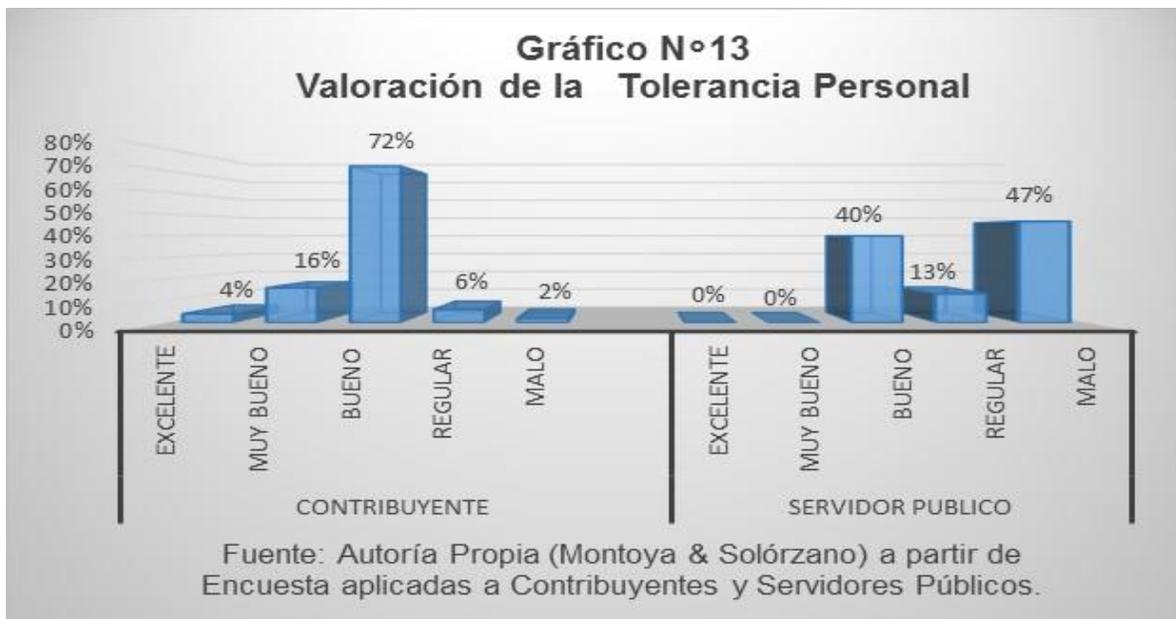
En la entrevista el alcalde expresó, que la disciplina personal es muy buena en lo referente a puntualidad y asistencia en las actividades laborales, el comportamiento con los contribuyentes.

Según la guía de observación se comprobó que los servidores públicos respetan las leyes o las normativas institucional de control interno, tanto en la ética, como en el comportamiento hacia la población y la participación en las diferentes actividades de la municipalidad.

4.1.1.3.1.6 Tolerancia

“Esta es la razón que nos lleva a aceptar que la tolerancia es de vital importancia para la realización de trabajo en equipo, dejando para otro momento la elucidación de las vicisitudes del proceso de la formación histórica” (Asamblea Nacional, 2009).

Según el código de conducta de los servidores públicos, Asamblea Nacional (2009), la tolerancia es un valor que todo trabajador o servidor público debe tener, sobre todo para desempeñarse en situaciones de hacer trabajo en equipo, lo cual proviene desde las raíces familiares de la persona.



Con respecto al gráfico N° 13, el 4% de los Contribuyentes consideran la tolerancia como excelente, el 16% como muy bueno, 72 % de los contribuyentes como bueno, el 6% como regular y un 2% como malo, mientras que un 40% de los servidores públicos valoran la tolerancia personal como bueno, el 13% como regular y el 47% como malo, debido a que tanto los contribuyentes y los servidores públicos merecen respeto en sus opiniones y su tiempo y sobre todo el derecho a ser escuchado conservando la calma y por ende mantener la armonía entre servidores, autoridades y contribuyentes.

En la entrevista realizada al alcalde Municipal este califica la tolerancia como muy buena, ya que hay un control del temperamento durante el intercambio de conversaciones entre el público y el trabajador , actuando con naturalidad, evitando ridiculizar o violentar ya sea con palabras o gestos.

Durante la guía de observación , se pudo observar que los servidores públicos son abiertos y receptivos a las opiniones y sugerencias de los demás compañeros, así como de los contribuyente, todo esto en pro de mejorar el ambiente , evitando discusiones y desacuerdos que pueden existir en cualquier actividad laboral.

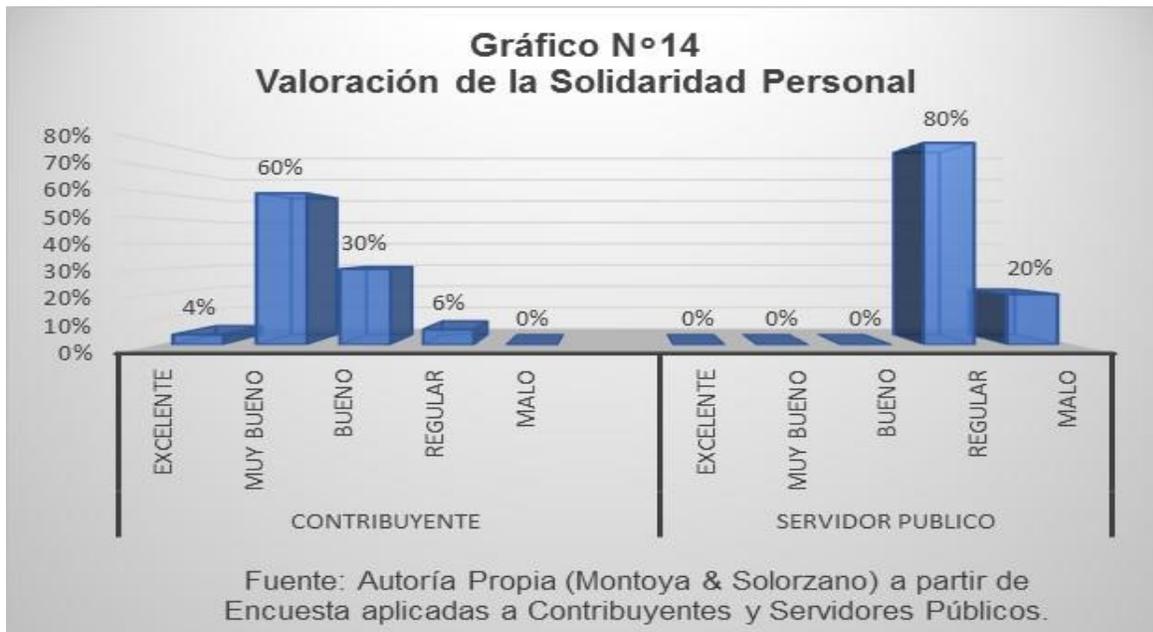
Sin embargo, resulta fundamental que la tolerancia sea incluida como un valor mas en las capacitaciones de valores municipales que se les imparte a los trabajadores de la alcaldía, para que acepten las diferencias, evitando así las convicciones personales o los propios modos de expresión que puedan generar conflictos innecesarios.

4.1.1.3.1.7 Solidaridad

“La solidaridad es una relación horizontal entre personas que constituyen un grupo, una asociación o una comunidad, en la cual los participantes se encuentran en condiciones de igualdad. Tal relación o vínculo interpersonal se constituye como solidario en razón de la fuerza o intensidad de la cohesión mutua, que ha de ser mayor

al simple reconocimiento de la común pertenencia a una colectividad” (Asamblea Nacional, 2009).

De acuerdo con el código de conducta de los servidores públicos, Asamblea Nacional (2009), la solidaridad es un valor personal transcendental que debe tener todos los servidores públicos, ya que en la actualidad se requiere con personas que se desenvuelvan en sus puestos de trabajo con alta disposición hacia el compañerismo y solidaridad hacia el equipo de trabajo.



En relación al gráfico N°14 el 4% de los contribuyentes valoran la solidaridad personal como excelente, el 60% de los contribuyentes consideran que este valor se practica muy bien, mientras que el 30% como bueno y el 6% regular; en cambio 80% de los servidores públicos valoran que es regular la solidaridad personal y el 20% como malo, en el caso de la óptica de los contribuyentes está enfocado hacia los servicios que reciben a diario y del personal que cotidianamente los atiende, mientras que los servidores públicos ven más a lo interno y por eso consideran aquella posición, porque siempre existen esos colaboradores públicos rebeldes a dar un poco más de lo que establecen sus funciones.

En la entrevista el alcalde manifestó que actualmente se le busca dar solución a los problemas de la manera más conveniente tanto al trabajador como al contribuyente, y una forma de hacerlo es fomentado la buena relación entre los empleados y animarles a enfocar su trabajo, como forma de cambiar y mejorar el entorno laboral, con el propósito de hacer visible el compromiso solidario puesto que es una institución socialmente responsable en brindar un buen trato.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la solidaridad está siendo valorada como una función más para muchos de los trabajadores.

Según los resultados obtenidos es preocupante que la solidaridad no este siendo valorada en un 100 % como excelente por los servidores públicos, ya que el gobierno actual fundamentalmente su eje apunta a un modelo cristiano, socialista y solidario por encima de todas las cosas, esto significa que la alcaldía debe de promover más las acciones solidarias con los servidores públicos y por ende que los contribuyentes se sientan acogidos y satisfechos, de igual manera los servidores públicos se sientan motivados y en armonía.

4.1.1.3.1.8 Sinceridad

“El valor de la sinceridad, es el valor de expresarnos con la verdad, tanto con otros, con nosotros mismos. Lo contrario a la sinceridad es el engaño, la mentira, la cizaña. Ser sinceros, es sin duda uno de los más estupendos valores que podemos tener en nuestra vida... Es ser quienes somos, decir lo que pensamos y no aparentar algo que no sentimos” (Asamblea Nacional, 2009).

Según el código de conducta de los servidores públicos, Asamblea Nacional (2009), el valor de la sinceridad es fundamental y que deben poseer todos los servidores públicos, ya que este valor permite la generación de confianza dentro de los equipos de trabajo, y por consiguientes es cualidad que motiva al trabajo en equipo.



En relación al gráfico N°15, el 6% de los contribuyentes valoran la sinceridad como excelente, la puntuación más alta obtenida de los contribuyentes es el 62% valorando como muy bueno la sinceridad personal, el 20% como bueno, el 8% regular y un 4% como malo, mientras que el 67% de los servidores públicos valorarán la sinceridad personal en la Alcaldía como regular, el 13% como bueno y el 20% como malo; ámbos tienen una valoración media, ya que este valor es uno de los que los seres humanos en gran proporción han perdido, desafortunadamente en la municipalidad es el que menos se practica positivamente y esto conlleva a una inestabilidad laboral ya que se pierden otros valores como la prudencia, el respeto, entre otros.

Durante la entrevista, el alcalde opina que en la Municipalidad se trata cada día de hablar con la verdad, siendo la sinceridad un valor que se inculca a los servidores públicos, para mantener la credibilidad y la posición de la población, mejorando el liderazgo de quienes guían al personal.

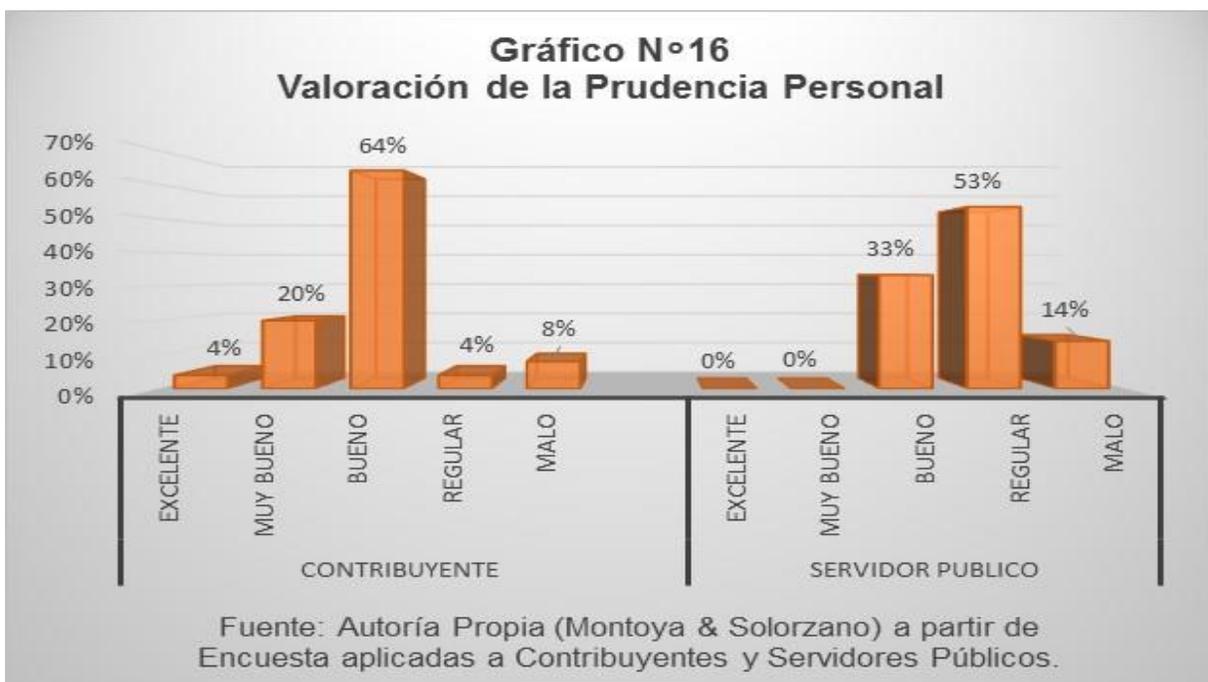
En la observación llevada a cabo se pudo observar que en efecto el valor de la Sinceridad en la Institución es buena, pero no en todas las áreas.

Sin embargo no es la mejor percepción que se espera obtener de esta valor por los servidores publicos como de los contribuyentes, el objetivo de toda municipalidad es brindar un buen servicio a la población, por lo tanto deben de preocuparse de que la población se sienta satisfecha del servicios brindado por los servidores, por lo que es meritorio de que éstos estén claro de que practicando estos grandes valores ayuda a mantener una buena imagen de la municipalidad.

4.1.1.3.1.9 Prudencia

“La prudencia, es el valor de saber cuándo hacer y decir las cosas para que salgan bien. El valor de la prudencia, es el que nos permite saber cuándo es momento de algo, cuando es momento de actuar, de hablar, de caminar o de parar” (Asamblea Nacional, 2009).

De acuerdo con el código de conducta de los servidores públicos, Asamblea Nacional (2009), una actitud prudente es necesaria dentro de los valores personales de los servidores públicos, ya que esto permite de manera adecuada el cómo deben darse las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.



Con respecto al gráfico N°16 el 4% de los contribuyentes valoran la prudencia como excelente, el 20% como muy bueno, el 4% como regular, el 8% como malo, mientras que el 64% de los contribuyentes opina que es buena, esto genera confianza y tranquilidad para el buen funcionamiento de la municipalidad; en tanto el 53% de los servidores públicos opinaron que la prudencia personal se manifiesta de una manera regular, el 33% la consideran buena y el 14% malo, ya que por mucho esfuerzo que se realice en la alcaldía de mantener un sigilo empresarial no se logra a cabalidad como se espera, hay que tomar en cuenta que estos valores la persona que aún lo tiene lo conserva desde su hogar.

Con respecto a la entrevista realizada al alcalde municipal, manifestó que la prudencia institucional la califica como muy buena, según su opinión al menos considera que la mayoría de servidores públicos utilizan el trato debido para con sus superiores y los contribuyentes.

En la guía de observación, se observó que la mayoría de los trabajadores de la alcaldía son muy prudentes en sus funciones laborales, como en las distintas actividades asignadas por la institución, manteniendo así una estabilidad armoniosa y el buen clima organizacional.

En su totalidad la municipalidad no ha podido aplicar este valor, por que tanto el punto de vista de los contribuyentes como el de los servidores públicos encuestados no esta siendo muy bien valorada la prudencia , esto se debe a la falta de autocontrol de algunos servidores públicos o la forma de referirse a los demas.

De igual manera aprender a no divulgar lo que no está permitido; por tal razón la municipalidad debe promover periódicamente programas enfatizados en los valores y de esta manera se está poniendo en práctica el código de ética aprobado en la misma municipalidad.

4.1.1.3.2 Profesionales.

"Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera. (Freidman, 1970).

Por tanto los valores profesionales del ser humano es una combinación de su comportamiento de su persona tanto laboral como profesional, su manera de actuar y responder a situaciones inesperadas o el resultado de sus acciones emitidas su actitud, tolerancia y ética profesional que guían las decisiones y acciones de la carrera.

4.1.1.3.2.1. Aptitud Profesional

"Un profesional debe contar con suficiente aptitud para desempeñar su trabajo. Ser competitivo implica ser competente. Al volante deben estar los mejores, los más preparados, los más capaces. La aptitud es una cualidad objetiva y medible que debe ser retroalimentada mediante el aprendizaje y premiada. En un mercado altamente competitivo, la aptitud de los directivos en el desempeño de sus funciones determinará el futuro de toda su organización" (Torrez Ruiz, 1985).

Según lo expresado por Tórrez Ruiz (1985), la aptitud de todo profesional cuando esta es muy positiva, hace más atractivo contratar a un trabajador con esta característica, ya que esto garantiza asignar puestos de trabajo a profesionales que se conviertan en facilitadores y colaboradores de los distintos procesos institucionales.

Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función, aunque no solamente la podemos reducir a una actividad laboral, sino que también la realización y la práctica de alguna actividad deportiva, mayormente, requieren o necesitan, además de las ganas y la buena predisposición, la capacidad para llegar a buen puerto y más si la misma se realiza a un nivel profesional de exigida competencia y por el cual se obtiene una retribución que es la principal fuente de ingresos.



Según el gráfico N°17, el 14% de los contribuyentes valoran la aptitud profesional como excelente, mientras que el 38% como muy bueno y bueno y el 10% como regular; esto es muy satisfactorio porque es un gran valor que ellos perciben de los servidores públicos a la hora de recibir los servicios brindados a los mismos; en cambio el 33% como muy bueno y el 47% como bueno y el 20% como regular, esto gracias a la disciplina laboral que siempre se tiene de los servidores públicos que han sabido conservar sus valores profesionales y transmitirlos en su centro de trabajo.

En la entrevista realizada, el alcalde municipal manifestó que la aptitud de los trabajadores es muy positiva por ende la califica como muy buena, esto se debe a la disciplina, realizando las tareas de manera satisfactorias como equipo de trabajo.

En la guía de observación se pudo notar que los trabajadores tienen un buen nivel de aptitud, demostrando sus capacidades y conocimientos profesionales durante el desarrollo de ciertas actividades y que si existe ese grupo emprendedor, positivista que hace que velan por la imagen de su trabajo y por ende de la municipalidad.

4.1.1.3.2.2. Cultura del Esfuerzo Profesional

“Contar con profesionales con gran capacidad de trabajo, esfuerzo y superación nos garantiza resultados a medio y largo plazo. Ahora bien, este no debe ser medido y retribuido en horas de estancia dentro de la empresa. Hemos de redefinir el sentido del esfuerzo y reorientarlo a la obtención de calidad y resultados. El profesional debe cambiar su mentalidad y buscar cómo aportar más valor. Para que la cultura del esfuerzo penetre en todos los niveles de la organización, hemos de transmitirla con el ejemplo” (Torrez Ruiz, 1985).

De acuerdo con Tórrez Ruiz (1985), los profesionales que tiene mucha cultura del esfuerzo, se convierten en recursos atractivos para toda empresa u organización, ya que con este tipo de recursos se dispone de profesiones que abonen al desarrollo de las empresas, ya que se convierten en propiciadores y facilitadores de procesos.



En cuanto al gráfico N° 18, el 6% de los contribuyentes valoran la cultura del esfuerzo profesional como excelente, el 8% como muy bueno, el 56 % de los contribuyentes como bueno y el 30% como regular; en cambio el 73% de los servidores

publicos valoraron la cultura de esfuerzo profesional como bueno, el 20% como muy bueno y el 7% como regular ya que no todos los servidores publicos se esfuerzan en lograr terminar sus trabajos asignados con mucha dedicación y sacrificio.

Por otra parte en la entrevista realizada al alcalde éste calificó como muy buena la cultura de esfuerzo que se manifiesta en la alcaldía, ya que está basada en el compromiso con la organización de una cantidad satisfactoria de servidores públicos que colaboran en las diferentes actividades enfocadas en el desarrollo del municipio.

En la guía de observación , se pudo verificar que son áreas específicas las que aplican la cultura de esfuerzo, desde el momento que finalizan su trabajo de manera individual, eficiente, disciplinada, responsable en razón del bienestar colectivo y sobretodo interesados en que la poblacion se sienta satisfecha del servicio recibido.

En esta municipalidad se practica la cultura de esfuerzo profesional pero no en todos los ámbitos, por lo que se recomienda a la institución que implemente sistemas motivacionales dirigidos a los servidores publicos, para que incremente de una forma positiva esta virtud de esfuerzo profesional en sus actividades laborales, ya que es el valor más notable por la población y las misma autoridades, para alcanzar los objetivos establecidos.

4.1.1.3.2.3. Compromiso Profesional

“Un profesional acude voluntariamente a su trabajo, es decir, acepta las normas, se compromete a ser leal desde el inicio y a tiempo completo, a compartir y difundir el conocimiento adquirido con el resto de la organización, evitando arrogarse como éxito personal el trabajo colectivo, sin incurrir en una gestión aislada de su función o departamento, a ser transparente y explicar el porqué de sus decisiones con visión de conjunto” (Torrez Ruiz, 1985).

Según lo expuesto por Tórrez Ruiz (1985), el compromiso es un valor importante que los profesionales deben asumir ante un puesto de trabajo asignado, ya que la manera en que este se sienta comprometido con la empresa y con el colectivo de trabajadores, los resultados serán más relevantes y permitirá una mejor articulación para el logro de los objetivos institucionales.



Con respecto al gráfico N°19, el 6% de los contribuyentes ven el compromiso profesional como excelente, el 30% como muy bueno, el 42 % de los contribuyentes como bueno, el 20% regular y el 2% malo; en cambio el 60 % de los servidores públicos valoraron como bueno el compromiso profesional, mientras que el 13% muy bueno y el 27% como regular, esto se debe a que la alcaldía es una institución socialmente comprometida con la población a resolver sus inquietudes y demandas de servicios.

Durante la entrevista dirigida al alcalde, éste valoró el compromiso profesional como muy bueno, debido a que el personal se compromete desde un inicio con los objetivos, con la misión establecida de la organización, de esta manera integrarse a la alcaldía misma en pro del desarrollo municipal y el logro de las metas y objetivos establecidos.

Mediante la guía de observación, se pudo corroborar que el compromiso profesional que tienen los trabajadores es muy bueno, ya que se comprometen con ellos mismo en realizar y ejecutar sus funciones asignadas de manera eficiente utilizando todas sus habilidades profesionales , siendo oportuno y puntual en los resultados obtenidos de su trabajo cumpliéndose de esta manera la teoría expuesta por el actor (Bayona, 1999).

Es necesario que la municipalidad haga más conciencia en los servidores públicos que la principal misión es servir a la población de manera efectiva, con dedicación, respeto, comunicación y solidaridad.

4.1.1.3.2.4. Ética Profesional

“La ética pertenece a los individuos, no a las empresas. Son las personas quienes representan a las empresas. La ética es la misma en el entorno familiar que en el laboral. La escala de valores no se aprende en las escuelas de negocios, viene con la persona, con su educación. Sin embargo, la cultura dentro de las organizaciones debe potenciar un comportamiento ejemplar de sus trabajadores, censurando comportamientos impropios” (Torrez Ruiz, 1985).

Según lo expresado por Tórrez Ruiz (1985), la ética es muy importante porque hoy en día, las empresas y organizaciones requieren profesionales ejemplares a fin de que estos fomenten el buen comportamiento tanto dentro del equipo de trabajo como de la empresa en su conjunto. Esta es un valor que nace desde el seno familiar y se va construyendo a través de la educación y la experiencia laboral.

Los términos ética profesional hacen referencia al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades profesionales. La ética profesional es la encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano.



Se encuestó a los contribuyentes y servidores públicos para conocer de parte de ellos como valorarán la ética profesional, según el gráfico N°20, el 2% valoran a ética como excelente, el 18% como muy bueno, en cambio el 66 % de los contribuyentes como bueno y el 12% como regular, mientras el 73 % de los servidores públicos opinaron que es bueno, el 27% muy bueno, ya que se trata de fomentar el desarrollo integral, académico y social de todos los servidores publicos, para que sea reflejado esta valor cada día mejor en la atención brindada a los contribuyentes.

En relación a la entrevista aplicada al alcalde municipal, calificó la ética profesional como muy bueno, ya que en conjunto con los trabajadores se pretende mantener todos los valores personales, los valores de convivencia democrática para la consecución de un bien común, tanto hacia la labor orientada al respeto y la práctica de los principios éticos en las actuaciones públicas, ya que la ética es un factor vital para la creación y mantenimiento de confianza tanto en la municipalidad como para la población.

En la guía de observación , se observó que en su mayoría los servidores actúan siempre con un comportamiento moral apegado a sus principios y conducta humana para con la población y su colegas siempre de la mano con la filosofía de la municipalidad, como parte fundamental de la misión.

Sin embargo es necesario que en la institución se implemente técnicas de medición, satisfacción, productividad, así como ofrecer cursos y seminarios de ética en todos su entorno social y profesional, para que sea muy bien valorado por la población y aplicando en un 100% la ética profesional tanto por los contribuyentes, como los trabajadores, debido a que es importante mantener un buen ambiente laboral en ambas partes.

4.1.1.3.2.5. Respeto.

“Cuidar las formas y respetar los códigos en nuestras relaciones con los demás sí es importante. Dentro y fuera de nuestra organización, especialmente con culturas distintas a la nuestra. Saber mantener un trato exquisito permitirá disponer de una mayor capacidad de interlocución y el reconocimiento de quienes te rodean. Cuidar la forma en cómo nos dirigimos, en el trato personal o por escrito, con especial mención en las relaciones entre trabajadores de distinta escala de responsabilidad” (Torrez Ruiz, 1985).

Haciendo mención a la cita anterior el respeto es una cualidad que debe poseer toda las persona cuando esta hace una justa valoración de los demás y ante toda opinión es consiente que todos tienen derecho a opinar según su pensamiento por lo que siempre hace énfasis en mantener una actitud de aceptación ante diversas opiniones el valor se refleja durante el comportamiento hacia los demás.

El respeto es un valor que se da y se recibe para y desde los demás, se es respetuoso en los centros de trabajos y sobretodo en las municipalidades durante el comportamiento con los demás servidores públicos y con la atención que se merece cada contribuyente y con el cumplimiento de cada meta u objetivo planteado.

El respeto es reconocer el derecho ajeno; es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas.



En relación al gráfico N° 21, el 8% de los contribuyentes valoran el respeto profesional como excelente, el 10% como muy bueno, 64% de los contribuyentes como bueno y el 18% regular, mientras tanto el 73% de los servidores públicos valoraron el respeto profesional como Bueno y el 27% como muy bueno, obteniendo este parametro el mayor puntaje, esto se debe a que en cierta forma el respeto es un valor fundamental para hacer posible la convivencia y comunicación en el ambiente laboral que se vive a diario en la alcaldía, mediante el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y el respeto a las orientaciones delegadas por los superiores manteniendo una postura abierta y agradable.

Según la entrevista realizada al alcalde municipal, calificó el respeto profesional como muy bueno, ya que el respeto se considera una norma importante que día a día los trabajadores ponen en práctica donde prevalece el trato sincero y honorable, de igual manera con el respeto se construye un ambiente donde el compromiso y la responsabilidad son parte fundamental para el desarrollo institucional de la alcaldía.

Durante la guía de observación , se logró notar que hay un balance en las relaciones de los trabajadores, de practicar el respeto mutuo con los de las diferentes áreas, ya que se percibió cierto grado de grupos por afinidad.

Aunque con estos resultados obtenidos por ámbos grupos encuestados son buenos en cierta forma, pero deberían de ser mejor, para que no se conviertan en una debilidad para la institución por la imagen de la misma ante la población y por ende es de suma importancia que como institución pública se promueva en todas sus capacitaciones la ética y valores profesionales y de esta manera lograr alcanzar un grado más de calificación, tanto para el crecimiento como persona como para la buena convivencia con la población.

4.1.1.3.2.6. Adaptabilidad al cambio profesional

“Humildad, curiosidad, pasión, inconformismo. Todas ellas responden a una actitud que es propia de un agente del cambio. Es consciente del dinamismo del mercado, se muestra flexible, abierto, observador, en constante aprendizaje; está preparado para los nuevos retos que le depare su organización” (Torrez Ruiz, 1985).

Según lo expresado por Tórrez Ruiz (1985), este se refiere a la adaptabilidad al cambio como un valor que tenemos los seres humanos para aceptar lo que sucede a nuestro alrededor, y los resultados desarrollando actitudes positivas ante nuevos eventos en distintos ámbitos de nuestro entorno, y aceptar las nuevas innovaciones que suceden a diario.



El gráfico N°22, el 2% de los contribuyentes valoran como excelente la adaptabilidad al cambio, el 14% muy bueno, el 62 % de los contribuyentes como bueno y el 22% regular, no obstante el 73% de los servidores públicos valoraron como bueno la adaptabilidad al cambio profesional, el 13% como muy bueno y el 13% como regular, considerándose ésta como una oportunidad necesaria para crecer profesionalmente, ya que los cambios son parte de la transformación y crecimiento de la alcaldía ayudando de esta manera al desarrollo del conocimiento profesional directamente reflejados en las labores diarias.

Mediante la entrevista, el alcalde manifestó que la adaptabilidad a los cambios representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de la alcaldía municipal de Matiguas, principalmente como un eje de crecimiento personal y profesional para el servidor público y de esta manera obtener líderes que aporten sus ideas al desarrollo de la municipalidad y por ende al municipio.

Con respecto a la guía de observación, llevada a cabo en las instalaciones de la alcaldía, se pudo detectar que la mayoría de los trabajadores mantienen una actitud positiva al cambio, explicando estos que es un proceso necesario en todos los ámbitos de la vida, y que el contexto laboral permite el crecimiento personal y por ende el profesional dentro de la alcaldía y fuera de la alcaldía.

Renuncian con facilidad a las prácticas antiguas, se muestran más flexibles ante situaciones nuevas, cumpliéndose la teoría del actor (Pérez, 2012) en donde manifiesta que la adaptabilidad al cambio, es acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.

Un profesional que marca la diferencia en un equipo: escucha y respeta a aquellos que piensan diferente. Se cuestiona los viejos paradigmas que existen dentro de su organización, huyendo de la comodidad.

4.1.1.3.2.7. Liderazgo Profesional

“Poder y autoridad son cuestiones distintas. El cargo en la compañía otorga el poder, pero no reconoce a un líder. El directivo del siglo XXI debe ser ante todo un líder, basarse en los méritos e ir por delante sacrificando su confort. Ser líder no significa que siempre acierte. No debe tener miedo a confundirse e incluso al fracaso” (Torrez Ruiz, 1985).

En referencia a lo citado por Tórrez Ruiz (1985), el liderazgo es la capacidad de influir en los demás, la habilidad de convencer a otros, atrayendo seguidores, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo. Este se basa de acuerdo a los méritos que este ha obtenido por el desempeño desarrollado dentro de la organización.



Según el gráfico N° 23, el liderazgo Profesional que se percibe en la Alcaldía lo valoran como excelente solo el 4% de los contribuyentes, mientras que como Muy bueno un 64% de los contribuyentes, 22% bueno y el 10% como regular, en cambio el 7% de los servidores públicos lo consideran muy bueno, el 60% bueno, mientras que

regular un 33% de los servidores públicos. Estos resultados obtenidos en su mayoría se debe a que hay una unidad de mando definida de arriba hacia abajo, tomándose en cuenta principalmente solo la Dirección Superior, aunque existan las demás Direcciones.

El alcalde valoró en la entrevista manifiesta que existe un buen liderazgo profesional.

Durante la realización de la guía de observación, se pudo observar que que los servidores públicos, aun cuando tiene la autoridad formal, confían en utilizar más su influencia en los atributos personales de intelegencia, valores; y se preocupan por fortalecer su influencia en los servidores y en la población, apartir de los conocimientos y experiencias , se ganan el poder en la forma de tratar a los demás.

Sin embargo no es posible que ha pesar de tener buenas opiniones sobre el liderazo profesional que se percibe en las instalaciones de la alcaldía, todavía se manifieste una incertidumbre en los contribuyentes y parte de los servidores sobre la valoración de este valor tan elemental para concebir la visión y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, ya que quien tiene la mejor percepcion de este elemento son los contribuyentes y servidores y no asi las autoridades superiores

No es lo mismo un líder con poder, que un líder empoderado de su puesto, un buen líder o líderes es a quel que es capaz de dirigir a otros con su poder personal, intelectual para que en conjunto se llegue al logro de los objetivos de la alcaldía.

Por lo tanto es necesario que la institución seda lugar a la implementación del Liderazgo Profesional dando el espacio que se merece cada Director o Jefe de Area, que permita una estrategia efectiva de liderazgo hacia la motivación personal y profesional.

4.1.1.3.2.8. Visión Global Profesional

“Es necesario contar con profesionales con el conocimiento necesario para poder comprender la dimensión de la empresa y del entorno en su globalidad, anticipándose en la toma de decisiones y valorando los riesgos y oportunidades. Incertidumbre, complejidad, velocidad, multiculturalidad, globalización, visión local, intereses geopolíticos, económicos, etc. son factores externos que influyen en la estrategia de las organizaciones que a menudo focalizan su visión en el marco de su actividad” (Torrez Ruiz, 1985).

Dicho de otra manera, lo citado por Tórrez Ruiz (1985), la visión global es toda aquella capacidad o virtud que tiene una persona en cuestión para poder ver y analizar una situación en concreto en toda su amplitud, cuando se obtiene un producto o un servicio actualizado a la modernización , los recibimos con toda la madurez porque contamos con una visión global ante nuevos cambios.



En el gráfico No. 24 la visión global profesional fue valorada por los contribuyentes como excelente en un 2%, muy bueno con un 4%, 64% como bueno, el 24% regular y el 6% malo; en cambio solo un 20% de los servidores públicos lo califica como muy bueno, el 60% como bueno y el otro 20% como regular; por lo que si se está empleando

una visión Global Profesional dispuesta al cambio en los diferentes servicios brindados por la municipalidad.

Con respecto a la Entrevista realizada al Alcalde Municipal refirió que la Visión Global Profesional es Excelente ya que cuenta con un buen equipo de trabajo profesional para estar dispuestos a resolver cualquier situación que haya que enfrentar en el camino.

En la Guía de Observación se verificó que los trabajadores tiene una visión global enfocada al cambio, lo que facilita poder cumplir con los objetivos establecidos es la Alcaldía Municipal de Matiguás.

Por lo tanto los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera, la Visión Global es una prueba de esto para poder cumplir con las metas propuestas en la municipalidad.

4.1.1.3.3. Organizacionales:

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución (Fred R.D, 2003).

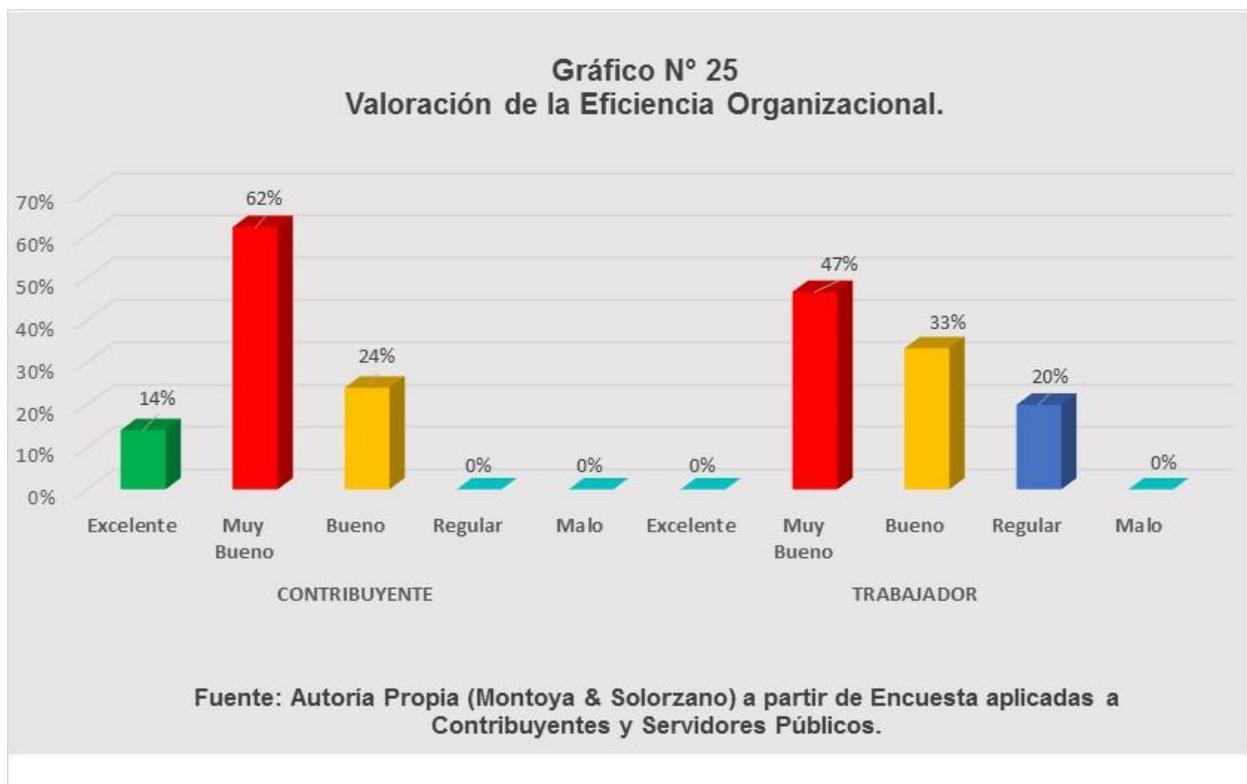
Dicho de otra manera lo citado por el autor, estos valores organizacionales son aquellos que tiene que ser efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de cada institución a veces estos valores pueden perjudicar o puede favorecer de manera directa la realización de las funciones propia del grupo porque están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permite que el ser humano se desarrolle de una manera profesional.

4.1.1.3.3.1. Eficiencia Organizacional

“La eficiencia es lograr las metas con las menores cantidades de los recursos que cuentan la Empresa y saber distribuir según las necesidades y dar repuesta a ellas, significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponible” (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997).

Los autores Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), la eficiencia es cumplir con las metas de la organización, haciendo uso correcto con los recursos con que se cuentan, así como también llevarlos a cabo a través de la menor utilización de los recursos disponibles.

Una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados tiene eficiencia organizacional.



En el gráfico No. 25 la Eficiencia Organizacional los contribuyentes la valoraron con un 14% en excelente, el 62% muy bueno, el 24% como bueno; mientras que el 47% de los servidores públicos lo consideran muy bueno y el 33% de los servidores públicos lo valoraron como Bueno, aunque el 20% de estos lo valoran como regular. Esto quiere decir que la Alcaldía Municipal de Matiguás aprovecha y optimiza los recursos para brindar un buen servicio a la población de nuestro municipio y cumplir con los objetivos planteados.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal, califico como excelente la eficiencia Organizacional puesto que el mayor objetivo es dar respuesta a toda la demanda de la población contando con los pocos recursos obtenidos y de esta manera tener resultados positivos.

En lo que se pudo observar que los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Matiguás tratan en su mayoría de cumplir múltiples funciones y dar respuesta positiva y satisfactoria a la población con los recursos que tengan disponibles.

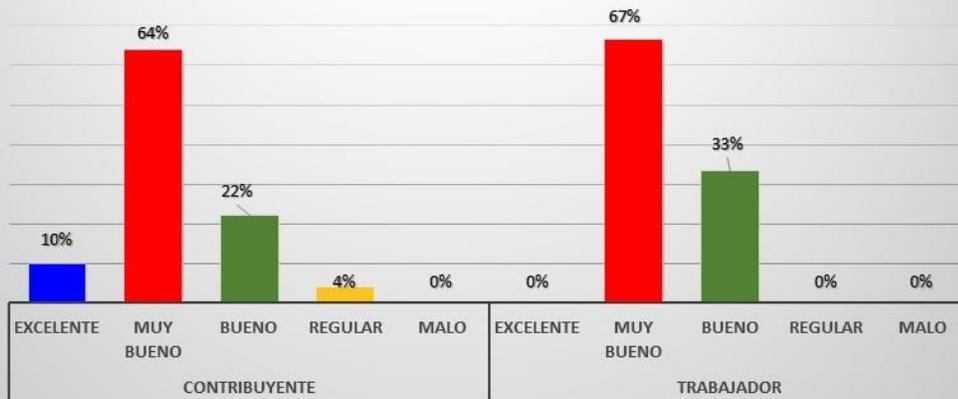
4.1.1.3.3.2. Eficacia Organizacional

“La Eficaz es lograr de cumplir con los objetivos planteado en nuestra empresa para realizar nuestro trabajo según nuestras metas, es una medida del logro de resultados” (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997).

De acuerdo con los autores Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), la eficacia es saber lograr los objetivos y metas propuesta por toda organización y en el tiempo esperado, esto permite que las empresas llevar a cabo sistemas de planeación que permitan medir el cumplimiento de sus metas para alcanzar la eficacia.

Es decir tomar decisiones adecuadas en momentos oportunos hace a una organización tener eficacia organizacional.

Gráfico N ° 26
Valoración de la Eficacia Organizacional



Fuente: Autoría Propia (Montoya & Solorzano) a partir de Encuesta aplicadas a Contribuyentes y Servidores Públicos.

En cuanto al gráfico No. 26 el 10% de los contribuyentes valoran la eficacia organizacional como excelente lo que quiere decir que son los que se le ha resuelto o dado respuesta a la brevedad posible, el 64% de los contribuyentes y el 67% de los servidores públicos valoran la eficacia profesional como muy bueno, quiere decir que se ha logrado los objetivos de la Alcaldía como lo es dar respuesta positiva a la población, el 22% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos valoraron como bueno ya que quizás no se cumplen los objetivos en gran porcentaje pero si en ocasiones y solo un 4 % de los contribuyentes valoró la eficacia en regular ya que no se ha cumplido con los objetivos a alcanzar.

En la Entrevista realizada al Alcalde manifiesta que la Alcaldía si es eficaz ya que contamos con plan Operativo Anual en donde debemos cumplir con objetivos en un tiempo determinado.

En la guía de observación se logró comprobar que la Alcaldía Municipal de Matiguás, es eficaz en los diferentes procesos y servicios que brinda la misma, ya que se tiene que cumplir con lo establecido en el Plan Operativo Anual.

4.1.1.3.3. Responsabilidad Organizacional

“La palabra Responsabilidad proviene del término latino *responsum* (ser capaz de responder, corresponder con otro). La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo” (Chiavenato, 2009).

Según el autor, la responsabilidad implica cumplir adecuadamente en tiempo y forma con las diferentes obligaciones y compromisos que las organizaciones adquieren tanto con sus clientes o proveedores de bienes y servicios, así como también las municipalidades cumplir con las demandas de la población.



En el gráfico No. 27 el 4% de los Contribuyentes ven la responsabilidad como excelente, mientras que el 52% como muy bueno, el 42% como bueno y solamente un 2% como regular, por otra parte el 67% de los servidores públicos indicaron que la responsabilidad Organizacional es muy buena ya que la Municipalidad es responsable de todos los proyectos y Servicios que se llevan a cabo, el 13 % de los servidores

públicos valoraron que es bueno ya que la miran desde otro punto de vista como lo es la responsabilidad social que también tiene la municipalidad, no obstante el 20% de los servidores valoran como regular ya que en varias ocasiones no se puede cumplir con el objetivo de la municipalidad.

En la Entrevista realizada al Alcalde Municipal, califico como muy buena la Responsabilidad Organizacional ya que es la municipalidad la garante de responder por el desarrollo del Municipio.

En la guía de observación se logró observar la responsabilidad organizacional con que cuenta la Alcaldía Municipal de Matiguás ya que en los diferentes proyectos que ha sido dirigido hacia un grupo determinado de la población se ve la integración de los trabajadores para cumplir responsablemente con este objetivo.

Todos los servidores públicos están comprometidos con la población para lograr el bienestar y desarrollo, fomentar confianza, satisfacer las necesidades de la población, sin afectar los recursos como el medio ambiente.

4.1.1.3.3.4. Ética Empresarial Organizacional

“La ética empresarial es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional” (Strickland, 2012).

De acuerdo con Strickland (2012), la ética empresarial se basa en los principios que las empresas y organizaciones deben llevar a cabo sus acciones, ya que esto permitirá que estas ganen prestigio y por ende plusvalía por esos principios que la hacen ser diferente de otras.



Según el gráfico No. 28 La ética empresarial la valoran los contribuyentes en un 12% como excelente, el 58% como muy bueno, el 24% como bueno, mientras que el 6% como regular, ya que es difícil lidiar con diferentes caracteres de las personas con las que a diario se socializa; en cambio los servidores públicos en un 87% de muy bueno y el 13% la valoran como regular, estos cumplen en gran manera con las normativas implementadas por la municipalidad.

En la entrevista aplicada al Alcalde Municipal de la Alcaldía de Matiguás refiere que esta cuenta con mucha ética empresarial, ya que existe buena comunicación con el personal en la diferente estructura del mismo. Existe un Código de Ética aprobado por el consejo Municipal y el cual se ha dado a conocer a todo el personal.

En la guía de observación se permitió observar que en la Alcaldía Municipal de Matiguás el personal tiene como valor principal la ética empresarial ya que existen Manuales y un Código de Ética los cuales se han dado a conocer mediante

capacitaciones, no obstante sobresalen actitudes negativas de algunos servidores públicos que se rehúsan al cambio.

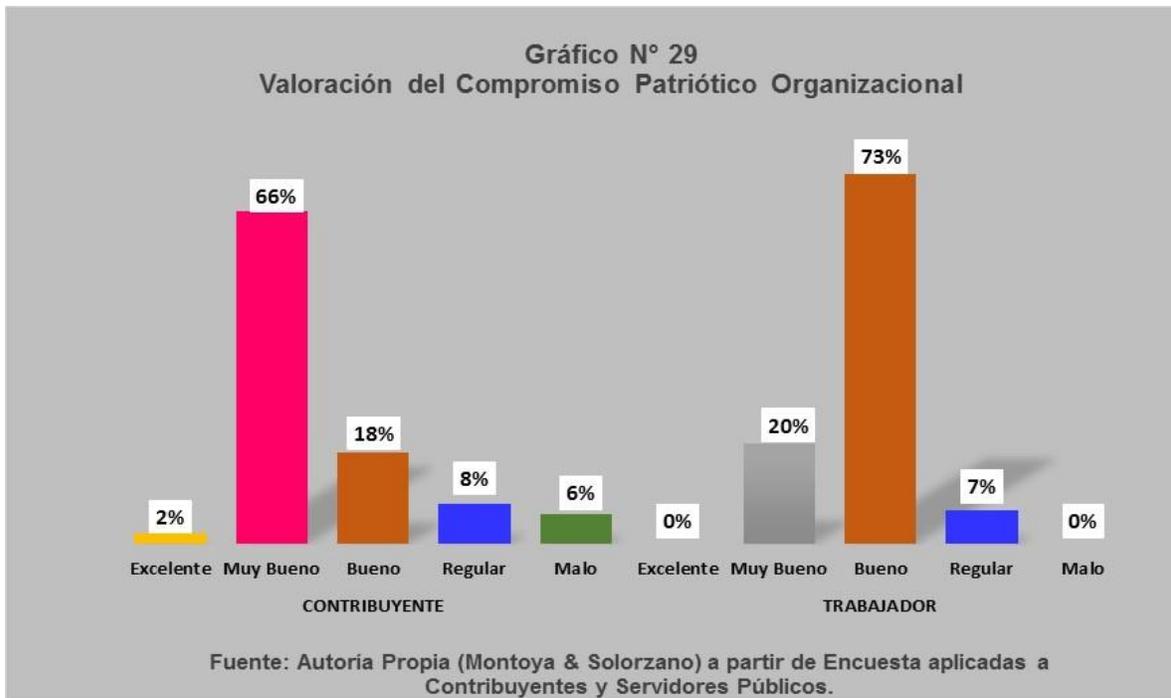
A diario en la Alcaldía Municipal Matiguás se induce al buen trato entre todos aplicando las normas de conducta de conformidad a los Manuales aprobados en esta institución, para dar mejor servicio, para lograr una buena imagen ante la población ya que la Alcaldía es la Cara del Pueblo.

4.1.1.3.3.5. Compromiso Patriótico:

Es un sentimiento de amor que se lleva no en el bolsillo, sino en el corazón, y que vincula a los seres humanos con su país natal o adoptivo al cual se enlazan a través de la ley, de la cultura, del idioma, de la religión, de la historia, de la geografía y de los valores humanos que cultivan en cuanto sociedad. Se trata de un sentimiento de bienestar individual y social que conviene profesar equilibradamente para no llegar a extremos que lo hagan nocivo. El patriotismo bien inculcado genera cada vez más cohesión social e incluso nacional. (Nova, 2014) .

En interferencia a lo citado por el autor el compromiso patriótico determina al ciudadano que ama un país por lo que resalta el compromiso que le debe a la nación buscando y proponiendo los medios para poder solventarlos, pues no es correcto contemplar como el país se hunde cada día más sin que haga algo al respecto, sin aportar los conocimientos de cada individuo para la superación del otro. Solo comprometidos primero con nosotros mismos podemos ayudar a los demás.

Desde las municipalidades se tiene un compromiso patriótico sirviendo de manera eficiente a la población, con cariño, lealtad, respeto, transparencia; logrando de esta manera la satisfacción ciudadana, el cumplimiento de los objetivos planteados y por ende el desarrollo del municipio.



Según el gráfico N° 29, el 2% de los contribuyentes consideran el compromiso patriótico como excelente, en cambio el 66% de los contribuyentes como muy bueno el 18% como bueno, el 8% como regular y el 6% como malo; esto se debe a que los contribuyentes ven al servidor como un funcionario y se acostumbraron a modelos anteriores en el cual no existía el compromiso de servir a la sociedad para la satisfacción de las necesidades de las mismas utilizando de la mejor manera los recursos del pueblo; en el caso de los servidores públicos el 20 % de los servidores públicos indican que el compromiso patriótico es muy bueno tomando en cuenta que es un compromiso que se adquiere con la Municipalidad, el 73% de los servidores valoran que es bueno y solamente un 7% lo valora como regular esto se debe a que se realizan las labores con un compromiso sociocultural, solidario y en armonía.

En la entrevista realizada el Alcalde Municipal, expresa que el compromiso patriótico es uno de los pilares fundamentales en la Municipalidad, los servidores públicos municipales deben adquirir una gran responsabilidad comprometidos con la patria para poder velar por los recursos del pueblo.

En la guía de observación se constato que en la Alcaldía Municipal de Matiguás efectivamente existe Compromiso patriótico, ya que con el nuevo Gobierno dirigido por el Comandante Daniel Ortega Saavedra y la Compañera Rosario Murillo en su modelo de trabajo cristiano socialista y solidario se trabaja para el bien de todos y todas.

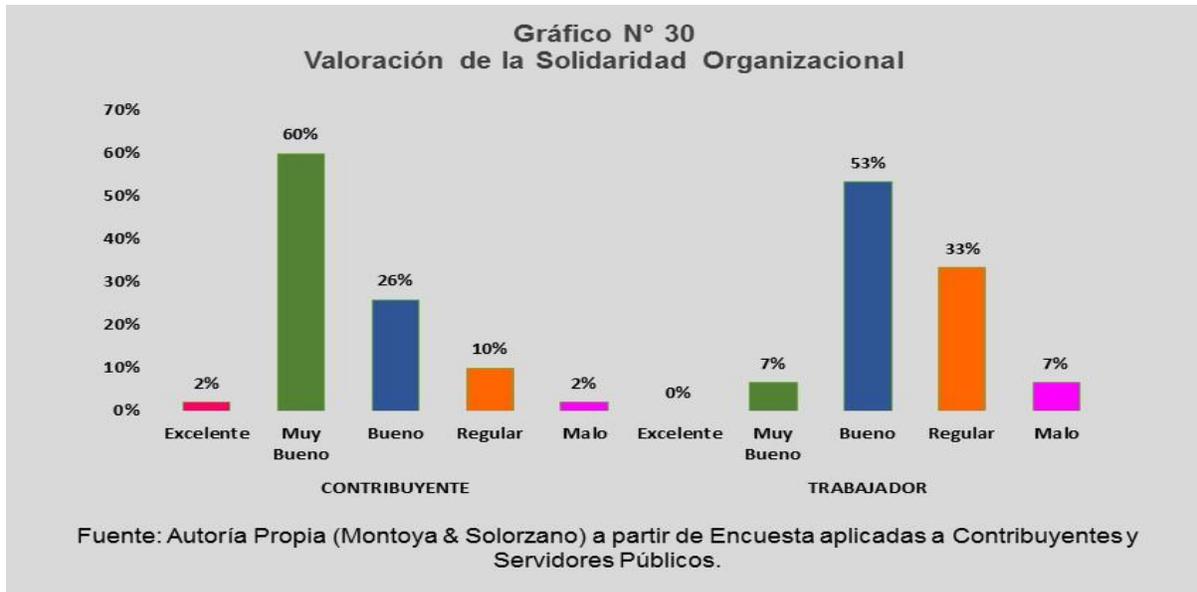
Esto quiere decir que se cumple la teoría del actor, (Nova, 2014) , ya que en la Alcaldía de Matiguás por su naturaleza existe el compromiso patriótico, la Alcaldía Municipal Matiguás debe seguir fomentando el respeto hacia la patria, para así lograr el desarrollo intelectual, social, moral y económico.

4.1.1.3.3.6. Solidaridad:

Es un valor articulador de la sociedad y por tanto, un factor esencial de reconocimiento de la comunidad global que conforman los seres humanos. (Redondo, 2010) .

Expresado de otra manera el valor de la Solidaridad, es compartir con otros tanto lo material como lo sentimental, es ofrecer ayuda a los demás y una colaboración mutua entre las personas, apoyo, respaldo, ayuda, protección, que cuando se persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace mejor, más habitable y más digno, sobretodo en una municipalidad encomendada al servicio de la población, tal como lo emana el modelo del gobierno de este país, un modelo Cristiano, Socialista y Solidario.

Esta idea de comunidad, que tuvo en la tradición del pensamiento cristiano una de sus principales referencias, significa encontrar un ámbito de conciliación entre la indudable pluralidad y diversidad que caracteriza a las sociedades humanas y el reconocimiento de una serie de valores comunes y, en consecuencia, universales, que nos caracterizan radicalmente como seres humanos dotados de dignidad



Según el gráfico N° 30, el 60% de los contribuyentes y el 7% de los servidores públicos valoraron la solidaridad organizacional Muy Buena, esto se debe a que la solidaridad se aplica para satisfacer las necesidades Sociales, mientras el 26% de los contribuyentes y el 53% de los servidores manifiestan que es buena, por que se reconocen el comportamiento solidario entre servidores públicos, el 10 % de los contribuyentes y el 33% de los servidores opinaron que es regular esto porque en ciertas ocasiones la Solidaridad es impuesta a través de normativas en la municipalidad; en cambio un 2% de los contribuyentes y el 7% de los trabajadores dicen que es malo ya que como en todos los actuares que existen hay actitudes negativas en la Municipalidad, por lo tanto solo el 2% de los contribuyentes consideran como excelente la solidaridad organizacional.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal, manifestó que la solidaridad organizacional es uno de los valores más importantes de la institución ya que sin este valor no podría dar buenos resultados, en la Alcaldía de Matiguás se incentiva la solidaridad para que exista la igualdad entre cada uno de los servidores públicos municipales, en los diferentes proyectos y programas dirigidos a las familias para darles una mejor calidad de vida.

En la guía de observación, se visualizo que en la Alcaldía Municipal de Matiguás se implementa la solidaridad hacia la población a través de los diferentes proyectos y programas.

Esto quiere decir que la teoría del actor, (Redondo, 2010) se cumple de porque la solidaridad en la Alcaldía Municipal de Matiguás, esta implementada hacia la población.

4.1.1.4. Objetivo:

Es el fin último al que se dirige una acción u operación. El objetivo de una empresa es crear riqueza y empleo y este varía en función de los valores sociales y personales de cada ser humano. (Mondy R. & Wayne, 2005).

Esto se refiere a que un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. Toda empresa se plantea una meta y por tal un objetivo para que esta pueda alcanzar un nivel alto en la sociedad y el objetivo tiene que ir acorde a sus actividades empresariales con un proceso de planificación y concentrarse en la realidad.

4.1.1.4.1. Financieros:

El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. Los objetivos financieros empresariales involucran hacer un plan financiero y establecer las metas que la empresa pretende lograr para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor de las acciones. (Beowen & Garcia, 2016).

Entonces se puede decir que los objetivos son metas a alcanzar una consecucion del máximo valor de la empresa para alcanzar un fin determinado factible y se obtenga un buen beneficio economico empresarial atravez del cumplimiento de sus metas y planificacion empresarial.

Según (Beowen & Garcia, 2016) Expresa que los objetivos financieros son indispensables para poder cumplir con las metas propuestas en los planes y proyectos de una empresa o institución lo que se logró comprobar según lo recogido en las encuestas, entrevistas y observado en el quehacer institucional de la Municipalidad de Matiguás.



Según el gráfico No. 31 en encuesta aplicada a los Servidores Públicos Municipales refleja que el 27% dicen que los objetivos financieros si tienen influencia o son indispensable para el cumplimiento de los Objetivos de la Municipalidad con mira a alcanzar las metas recogidas en el planes estratégicos anuales, este personal son lo que se encuentran en las áreas de proyectos, áreas administrativas y financieras que conocen a fondo el tema, sin embargo el 73% del resto de trabajadores adolecen la importancia que tiene la parte financiera para cumplir las metas propuestas en los diferentes proyectos que se ejecutan en la municipalidad.

En la entrevista aplicada al Alcalde Municipal le da mucha relevancia a la parte financiera tanto de los fondos operativos como los fondos de los proyectos propiamente dichos para poder Ejecutar las actividades y obtener un producto terminado.

En la observación se puede constatar que la parte financiera condiciona la operativización de las actividades ya que se necesita de esta parte para adquirir materiales, insumos, mano de obra, papelería, entre otros, para poder cumplir con las actividades de los diferentes proyectos planificados a desarrollarse a corto o mediano plazo y de esta manera ir cumpliendo la metas recogidas en los planes estratégicos enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo Humano.

4.1.1.4.2. Sociales:

Los objetivos sociales es la responsabilidad que consiste básicamente en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva creándose una buena reputación y ganándose la confianza de las personas que trabajan para la empresa o viven cerca de ella (Mondy R. & Wayne, 2005).

Esto quiere decir que toda empresa debe de ser responsable en concretar que actividades va ha realizar con el objeto de obtener un mejor beneficio economico bien inmediatamente o en el futuro, tener una característica que las diferencien de la competencia y ganarse la confianza de la sociedad y de los mismo trabajadores.

El 100% de los servidores públicos indican que los objetivos sociales ejercen mucha influencia en Proyectos y programas impulsados por la Alcaldía Municipal. (Ver anexo No. 8).

En Entrevista realizada al Alcalde Municipal expresa que los objetivos sociales son los que influncian totalmente el quehacer de la municipalidad ya que es una institución que se debe a la población y que toda actividad, acción, proyecto y programa deben estar encaminado a cumplir con las demandas y necesidades de la sociedad.

En la observación se logró verificar en todo este proceso que los servidores públicos están conscientes de la necesidad de brindar un servicio a la sociedad y que sus actividades son encaminadas a satisfacer las necesidades sociales de la población.

Los Objetivos Sociales según (Mondy R. & Wayne, 2005) nos explica que son responsabilidad de cada funcionario público para de esta manera la institución se gane la confianza de la población al garantizar satisfacer sus demandas.

4.1.1.4.3. Tecnológicos:

Claro e importante tiene como finalidad innovar y transformar lo existente para convertirlo en algo extraordinario una tarea de incansable búsqueda de la mejora continua. (Moreno, 2011).

No obstante Moreno se refiere a que los objetivos Tecnológicos tiene que ver con al avance de la tecnología, la adaptación de la empresa al futuro tecnológico de mejorar lo viejo y adaptarlo a lo nuevo , innovar, desarrollar nuevas aplicaciones que proporcionen un mejor rendimiento económico así mejorar la empresa en todos sus ámbitos.

El 100% de los Servidores públicos municipales indicaron que la tecnología tiene gran influencia para cumplir de manera eficiente las responsabilidades laborales y de esta manera cumplir eficazmente las metas propuestas, principalmente con la sistematización de la información, logrando así dar generar resultados con transparencia. (Ver anexo N° 9).

En entrevista realizada al alcalde municipal nos expresó que los objetivos tecnológicos inciden directamente en el que hacer de la municipalidad y que son una herramienta necesaria el cumplimiento de las actividades propuestas en cada una de las áreas.

En la observación se pudo observar que los funcionarios públicos dependen directamente de la tecnología para el buen desempeño de sus funciones cotidianas y de esta manera cumplir con las exigencias pertinentes a su cargo encaminadas a prestar un mejor servicio a la población ahorrando tiempo, dinero, materiales, insumos y operativizando más el trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Se cumple la teoría (Moreno, 2011) donde la tecnología te permite innovar las tecnologías adaptando las condiciones propias de la sociedad para mejorar las condiciones de vida enmarcándole un proceso de actualización de conocimientos para ser cada día mejor.

4.1.2. Análisis del Ambiente Organizacional

(Marquez, 2008) Dice que el ambiente organizacional es una disciplina teórica metodológica basada en el conocimiento científico que ofrece un modelo de abordaje para lograr cambios que un sistema organizativo particular requiere, esto se logra atendiendo a la naturaleza específica de la entidad en cuestión a las personas que trabajan en ella.

De acuerdo a lo citado por el autor el análisis organizacional es un proceso metódico, el cual realiza la empresa para establecer si dentro de ella se requiere un determinado cambio, tanto de la naturaleza como de los individuos que se encuentran en las mismas, e dónde se evalúa el cumplimiento de aquellos valores que hacen que la responsabilidad social se ejecute.

Para una empresa realizar un análisis organizacional le permite determinar todos aquellos índices tanto de mejorías o cambios mediante los cuales se establecen nuevos procesos, métodos o ejecuten el cumplimiento de nuevas metas. Todo esto se logra si el análisis se realiza de forma objetiva e imparcial estudiando y analizando todos los componentes que afectan directa e indirectamente a la organización.

4.1.2.1. Análisis del ambiente interno:

Según (Fred R .D, 2003) dice que el análisis del ambiente interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa.

El análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y calidad de los recursos y capacidades de una compañía, las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintas o específicas de la compañía cuando examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización de forma tal que se pueda aprovechar las primeras y mitigar las segundas.

4.1.2.1.1. Fortalezas:

Las fortalezas son factores propios de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos marcados. (Gareth, 2009).

Ahora bien las fortalezas son todas aquellas actividades que una organización realiza con un alto grado de eficiencia y por medio de las cuales puede alcanzar su máximo dentro de un mercado competitivo como un logro que brinda la organización y una situación favorable al medio.

4.1.2.1.2. Debilidades:

Se definen como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Dias Matamoros, 2011).

Se puede decir que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia o al mismo pueblo, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, mala organización, comunicación y control de los ingresos.

4.1.2.1.3. Tipos de factores internos.

Son todos aquellos que forman parte de la gestión de la Empresa, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos (Suárez González, 1998).

En pocas palabras según lo citado estos tipos de factores son los que hacen referencia a la estructuras de recursos (físicos, financieros, e intangibles) que dispone la empresa.

a) Factores financieros:

Es una análisis que se realiza sobre la inversión de capital y se utiliza para hacer cálculos matemáticos posteriores entre los factores financieros tenemos: actualización simple, capitalización simple, capitalización de la serie, actualización de la serie, fondo de depósito de amortización, recuperación de capital. (Talaya de Maradiaga M, 2008).

Puede considerarse entonces estos factores como una llave maestra de la matemática financiera para los cálculos que van hacer evaluados constantemente con el objeto de determinar el impacto que producen en el entorno empresarial, así realizar proyecciones financieras y estudios de nuevos proyectos.

Las finanzas son todo un misterio y pese a esto, pocos emprendedores dedican el mismo tiempo a sus finanzas que a crear sus productos o captar clientes; generalmente ni siquiera tienen claras las áreas financieras en que deben centrarse.

b) Factores Administrativos:

Son las funciones que debe realizar un administrador de manera sistemática o en secuencia, para tener éxito en el desarrollo de actividades administrativas. (Agustin Hernandez, 2011).

Se puede señalar que 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 controla.

c) Factores Operativos.

En cambio (Kermit, 2001) dice que los factores operativos son el significado de «destreza» reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales. Se considera un documento que describe cómo esperas obtener tu producto o servicio desde una idea hasta la producción y la distribución.

Los pasos que deberás seguir y detalla exactamente cómo vas a cumplir con tus objetivos. Se detallan las personas involucradas, los fondos necesarios para la ejecución, la estrategia para llevar a cabo tu plan y los riesgos implicados.

Se trata de un documento detallado que representa todos los elementos de tu estrategia y es importante para el éxito final tanto de tu plan y tu empresa. Permite un tiempo para el desarrollo de todos los materiales y las actividades de apoyo necesarias para la aplicación con éxito de tu plan. Selecciona líderes operativos y luego discute tu estrategia con ellos para conseguir el apoyo y la aceptación.

d) Factores Productivos:

Los factores productivos son todos aquellos recursos que por sí solos o por manufactura del hombre son empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios. (Rossetti, 2007).

Es efecto los factores productivos son los recursos con los que se disponen como la tierra, el trabajo y el capital en donde estos se utilizan para realizar diversas actividades que darán como resultado una ganancia mediante la transformación de las materias primas, mediante el empleo de mano de obra, máquinas y recursos económicos que ayudan al desarrollo organizacional y económico de las misma empresa.

e) Factores Humanos.

Según (Robert & Wayne , 2005) los Factores humanos son la utilización de las personas como un recurso para alcanzar un objetivo organizacional de una Empresa.

Hablando desde el punto de vista organizacional o empresarial, el factor humano forma parte del conjunto de elementos que conforma a una empresa. Se le llama así a la mano de obra y a las cualidades y desempeño que aportan las personas para el logro de objetivos organizacionales. Obviamente que la importancia de este, depende si la empresa es de servicio o de producción. En las empresas de servicios la motivación y los recursos humanos juegan un papel fundamental.

El ser humano por ende debe ser motivado para alcanzar metas y propósito de la empresa, partiendo que deben de profesionalizarse, para el desarrollo de cada propósito para realizar actividades en función de un cargo.

En las municipalidades según el plan de capacitación de la SINACAM se promueve anual la nivelación, actualización y formación a los servidores públicos en

función de su cargo y de esta manera fortalecer y profesionalizar a cada recurso humano, para lograr cumplir con las metas y objetivos propuestos con eficiencia y eficacia.

Cabe mencionar que desde las municipalidades se imparten cursos a la población interesada en tecnificarse a través de la escuela de oficios, con el objetivo de que tengan la oportunidad de un mejor empleo y por ende se mejore las condiciones de vida de las familias.

TABLA NUMERO 1				
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA ALCALDIA DE MATIGUAS		El trabajador	Contribuyente	
FUERZAS	Tipo de Factor	Importancia	Calificación	Ponderación
	Factores Financieros			
Fortaleza	Los impuestos de los Contribuyentes	10	4.00	0.40
Fortaleza	Los Proyectos Ejecutados	5	4.00	0.20
	Factores Administrativos			
Debilidad	La Comunicación Interpersonal de la Institución	5	2.00	0.10
Debilidad	El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal	5	3.00	0.15
Debilidad	La armonía de los objetivos institucionales	5	3.00	0.15
Debilidad	Clima Organizacional	5	3.00	0.15
Debilidad	La Experiencia del Personal	5	4.00	0.20
	Factores Operativos			
Debilidad	Condiciones de la Infraestructura.	5	4.00	0.20
Debilidad	Condiciones de los Recursos Materiales.	5	3.00	0.15
Debilidad	La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes	6	4.00	0.24
	Factores Productivos			
Fortaleza	Mantenimientos de Caminos y Calles	8	5.00	0.40
Debilidad	Calidad de los Trabajadores	8	3.00	0.24
Fortaleza	La Calidad de los Proyectos Ejecutados	8	4.00	0.32
	Factores Humanos			
Debilidad	El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes	5	3.00	0.15
Debilidad	El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales	5	2.00	0.11
Fortaleza	Los trabajadores son originarios del Municipio	10	5.00	0.50
TOTAL		100		3.7
Fuente: Autoria Propia (Montoya & Solorzano)				

Según la matriz de factores internos de la Alcaldía Municipal de Matiguás a como indica la Tabla No.1, presenta una ponderación de 3.70, lo cual indica que la Alcaldía Municipal de Matiguás tiene una posición ligera e internamente fuerte, pero que aún debe de poner atención a las debilidades que se reflejan a nivel interno porque se pueden convertir en amenazas, ya que la diferencia es de 0.70 con respecto al punto medio que es de 3.

Se observó en el estudio de los factores financieros que las fortalezas que predominan son los impuestos de los contribuyentes, ya que de estos dependen que se ejecuten más obras que generen desarrollo a municipio; de igual manera fortalezas en los factores productivos como es la calidad de los proyectos ejecutados y la satisfacción de la mayor demanda de la población del municipio de Matiguás como es el mantenimiento de calles y caminos.

La gestión de proyectos por parte de los contribuyentes hace que se ejecuten de mejor manera para ellos se realizan las consultas participativas anuales para conocer cuáles son las necesidades de cada barrio y comunidad. POA (Plan Operativo Anual), es la medición de objetivos planteados y la guía de cómo se desarrollarán los procesos de ejecución de proyectos.

La unidad de mando, quien está al frente de la toma de decisiones es el Alcalde Municipal quien es la máxima autoridad. y actualmente se identifican como una debilidad ya que está centralizada.

La comunicación, la falta de comunicación genera atraso y malos entendidos al igual que al no tener comunicación con los trabajadores puede distorsionar la información y crear una inestabilidad dentro de la municipalidad, el clima organizacional porque muchas veces se vive un ambiente laboral no muy adecuado no hay relación entre el jefe y sus subordinados, no hay un intercambio directo entre los operarios y el Director, muchas veces otras personas influyen en las decisiones del jefe.

Es necesario potenciar y/o aprovechar las fortalezas para reducir o superar las debilidades, siempre teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la Institución. Por tanto es conveniente que se mantengan las estrategias que están potencializando las fortalezas del ambiente interno, ya que estas son necesarias para aprovechar las oportunidades que se presenten en el ambiente externo. Por otro lado, las debilidades analizadas es necesario superarlas con un plan de contingencia, para que estas no vayan a ocasionar problemas al momento de querer contrarrestar una amenaza.

4.1.2.2. Análisis del ambiente Externo:

(Talaya de Maradiaga, 2008) Dice que tiene como objetivo la realización de un detallado examen de la situación y perspectiva no controlables por la empresa (factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos) juntos con otros factores sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata.

En términos generales se puede decir que el análisis externo, es aquel examen que se elabora para determinar el cómo se afectan todas aquellas condiciones y se encuentran fuera del alcance de la empresa, y que por consiguiente puede hacer influencia o control sobre estos y en dónde su principal propósito es la identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas dentro del ambiente operativo en el que se está desarrollado y la manera en como cumple su misión.

4.1.2.2.1. Oportunidades

Según (Alvarez, 1996) dice que las oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente que debe de presentarse facilitarían que la organización logre más fácilmente sus objetivos. La oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros.

Las oportunidades en las municipalidades por lo general vienen de los inversionistas, donantes y se debe aprovechar para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y para el desarrollo del municipio.

Las oportunidades son una herramienta facilitadora que constituye un modelo de diagnóstico capaz de generar resultados que permitan identificar las claves para un adecuado plan de intervención organizacional que ya estas permite alcanzar todos aquellos objetivos, metas y logros convenientes para su mejor funcionamiento, en dónde a través de un buen control se establecen nuevas estrategias y planes que les permitan crear un futuro.

4.1.2.2.2. Amenazas

Indica que las amenazas es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La amenaza no está bajo el control de la organización depende de terceros. (Alvarez, 1996).

Por tal razón, las amenazas son aquellas actividades donde la institución presenta dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño y las cuales peligran las operaciones y prosperidad de la misma empresa.

4.1.2.2.3. Tipos de factores externos.

Son todos aquellos que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de las organizaciones. (Blazquez Santana, 2006)

Son diversos los tipos de factores, clasificándolos como internos y externos, es decir dentro de la empresa y fuera de la misma, como son los siguientes:

a) Factores Tecnológicos:

La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa (Galindo Ruiz, 2008).

Se refiere a los efectos que tienen mayor influencia en el sector empresarial pero también es la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas y su influencia, como se diseñan, produce, distribuyen es decir una plataforma operativa tecnológica gradual y flexible la que permite que la empresa funciones como una red virtual y alcancen una base de clientes reúnen y utilicen nuevas información sobre los clientes y entren o salgan del mercado con facilidad y conduzcan nuevas fuentes de ingresos.

b) Factores políticos:

El Factor Político es cuando se está haciendo referencia al gobierno a la administración pública (Legislación laboral Políticas impositivas Inestabilidad política) referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad. (Lopez, 2005).

Se refiere a la cantidad de normas que establece el gobierno y que regulan la empresa y a la misma sociedad la aplicación de estas por oficinas de gobierno establecidas según la actividad económica a la cual se dirige y el crecimiento del grupo de interés público.

Se puede decir que es un conjunto de ideas que se reflejan en la estructura jurídica de una sociedad, en la que se crea una estructuración en el comportamiento de los mismo a través de normas que regulan el funcionamiento de un país o una organización.

c) Factores Socio cultural:

Recoge las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y las religiosas de las personas que rodean. Por ejemplo la incorporación de la mujer al ámbito laboral. (Caballero ,G, & Freijeiro, A, 2007).

Hay que tener en cuenta que los Factores Socio Cultural son un fenómeno a través del cual se encuentra construida la realidad de cada persona, es decir todo aquellos factores que interactúan dentro de una empresa y en su mismo ambiente, el respeto mutuo y la capacidad de adaptarse a cada ideología, incorporación de nuevas leyes que favorezcan a la sociedad en general y disminuir lo tradicionalista para incorporar la aceptación del sexo femenino al ámbito empresarial.

d) Factores políticos legal:

Evidentemente (Lopez, 2005) dice que los factores políticos –Legales son todos los referentes que se implica a una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una represión económica.

En otras palabras López se refiere a los aspectos referentes a las ideologías de los partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro de derecha tienden a favorecer las empresas rebajando los impuesto directos de forma que esto beneficie a los empresarios y por tanto a la empresa que represente la posición oficial de dicha compañía antes determinadas cuestiones y que ayuden a tomas decisiones conforme a la cultura de la empresa.

e) Factores Económicos:

El factor económico es la evolución de determinados factores macroeconómicos que tiene influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad (Cedeño , G ,A, 2006).

En efecto que dentro de la sociedad y el medio empresarial los factores económicos es el principal determinante de las actividades que se desarrollan dentro del mercado, por ser el medio que se determina la capacidad, estabilidad y rendimiento para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria que conduzca al crecimiento económico.

Tabla Numero 2				
Matriz de Factores Externos de la Alcaldía de Matiguas-Consolidado		El trabajador	Contribuyente	
FUERZAS	Tipo de Factor	Importancia	Calificación	Ponderacion
Factores Tecnológico				
Oportunidad	Acceso de Internet en el Municipio	8	5.00	0.40
Oportunidad	Sistema Informáticos que suministra el Gobierno Nacional	7	5.00	0.35
Factores Políticos				
Oportunidad	Coordinación del Gobierno local con las Instituciones del Gobierno	8	5.00	0.40
Amenaza	Comportamiento de las Leyes Municipales	8	4.00	0.32
Oportunidad	El gobierno Nacional y Municipal son de afiliación Políticas	12	5.00	0.60
Factores Socio Cultural				
Oportunidad	Acceso a los diferentes servicios que brinda la Municipalidad	10	5.00	0.50
Amenaza	Cultura de Pago por los Contribuyentes	5	3.00	0.15
Amenaza	Comportamiento de la Empresa Privada en el	5	5.00	0.25
Factores Legales				
Amenaza	Los impuestos determinados por la asamblea nacional	5	3.00	0.15
Amenaza	La Autonomía del Municipio	5	2.00	0.10
Amenaza	Liquidación de Negocios locales	5	2.00	0.10
Factores Económicos				
Oportunidad	Transferencia del Gobierno al Municipio	15	3.00	0.45
Oportunidad	Apoyo de la Empresa Privada a los Negocios del Municipio	7	2.00	0.14
TOTAL		100		3.91
Fuente: Autoria Propia (Montoya & Solorzano)				

El total de la ponderación resultante 3.91, indica que el ambiente externo de la Alcaldía Municipal de Matiguás, se encuentra oportuno para utilizar las fuerzas que se tienen en el ambiente interno, lo que garantiza seguir desarrollando estrategias que potencialicen las oportunidades y reducir las amenazas.

La Alcaldía Municipal de Matiguás tiene actualmente retos importantes como:

- Acceso a internet en el municipio. Aunque el municipio cuenta con señal de internet, está en ciertas épocas se vuelve muy inestable, por eso es necesario aprovechar la oportunidad del mismo para alcanzar las expectativas planteadas a nivel de desarrollo de la municipalidad y por ende del municipio.

Por ejemplo actualmente se está implementando la sistematización de la agilización de trámites, así como la constitución de la página web, servicios en línea, que éstos vienen a mejorar la atención al contribuyente, superando el factor interno de la agilización de atención al contribuyente, así como el factor socio cultural de la amenaza de la cultura de pago por parte de los contribuyentes.

- Sistematizar las operaciones para garantizar la productividad y la transparencia en el uso de los recursos, es considerado uno de los retos importantes sobre todo en las municipalidades, ya que viene a facilitar el desempeño de cada servidor público y que además de manifestar confianza, también incluye mantener la información al día muy importante para la toma de decisiones, de igual manera no obviar la parte de la transparencia en el uso y manejo de los recursos, ya que es dinero del estado y principalmente de la población el que administran las municipalidades.

De igual manera se debe contrarrestar amenazas como:

- Cultura de pago de los contribuyentes, tiende a ser un factor externo muy amenazante en el caso de las municipalidades y sobretodo en Matiguás, debido a que éste municipio ha tenido una trayectoria amplia política contraria a la

administración actual, esto viene en gran manera a debilitar el ingreso de los tributos que forman los Ingresos propios de la municipalidad, destacándose los que es el IBI Rural.

- Liquidación de negocios locales, es un factor que se considera amenazante, ya que no se puede medir, en este municipio la mayoría de negocios son pulperías, éstas se ven amenazadas por la competencia; por ejemplo se abrió un negocio de un PALI, en donde la mayoría de los contribuyentes dueños de pulpería, principalmente los que están ubicados en el mercado municipal, manifiestan que las ventas están bajas, esto a la vez ocasiona que la municipalidad se vea afectada con la recuperación del Impuesto Municipal.

Por una parte la inversión por parte de la Empresa privada, genera desarrollo al municipio, a través de la generación de empleos y a su vez la obtención de productos que el mercado no los tiene, beneficiando de esta manera a la población que acude a éstos centros a ejercer sus compras; lo que se debe retomar y hacer conciencia en los dueños de negocios para que no opten por la decisión más rápida de cerrar el negocio; ya que todo municipio debe tener una visión de crecimiento y desarrollo con el objetivo de que las familias sean beneficiadas.

4.1.3. Diagnóstico:

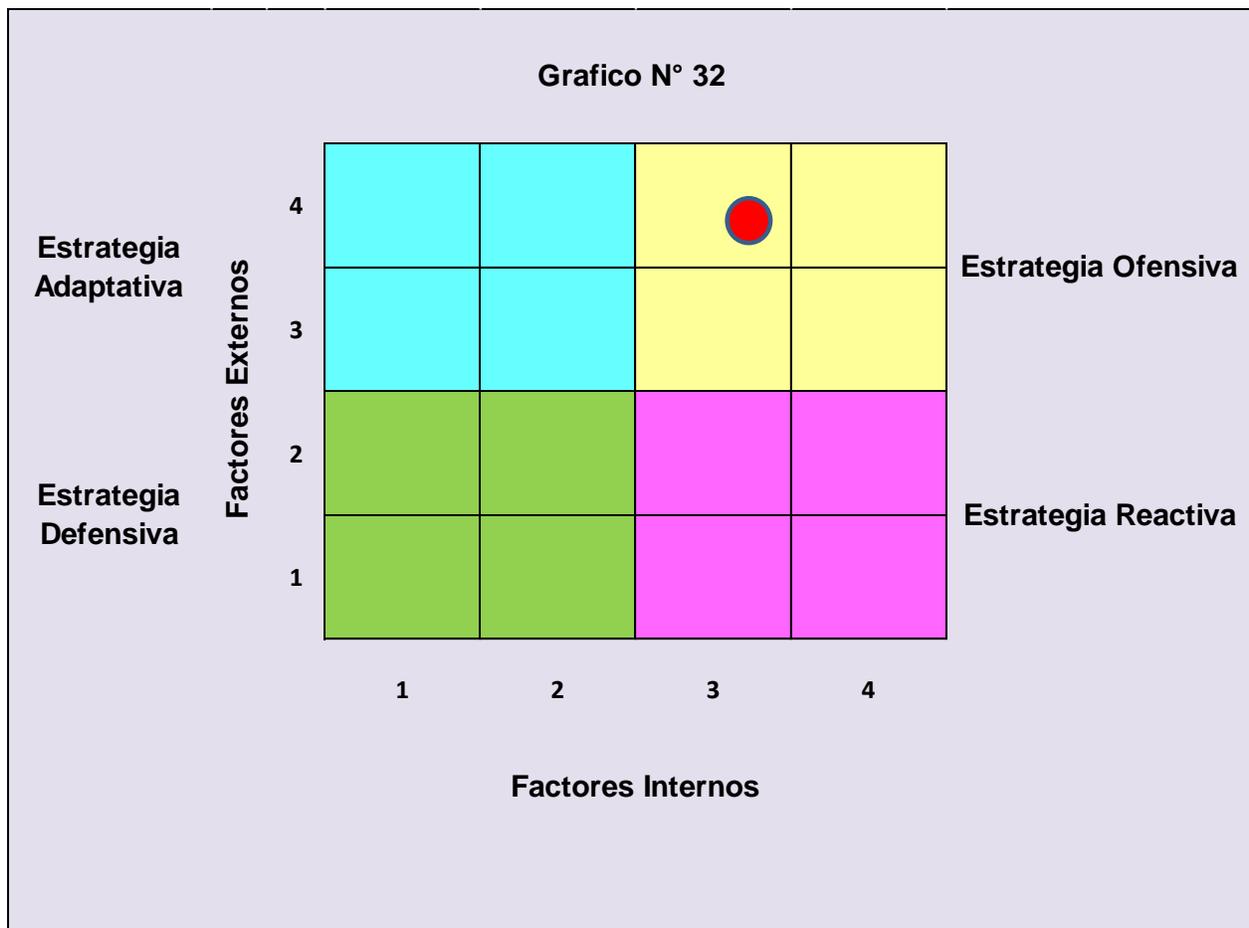
El diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre un determinado ámbito u objeto que se desea estudiar cuyo propósito es identificar las fallas de la problemática. (Rodríguez M,D., 2005).

Cabe considerar mediante la cita que el diagnóstico es aquel que refleja la situación del estado o sistema para luego proceder a realizar una acción o tratamiento a partir de los resultados obtenidos, signos reales de una situación problemática lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos.

4.1.3.1. Situación Actual

“La situación actual es un proceso que traerá como consecuencia el respaldo de toda la organización, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados más productivos y deseables, es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el futuro de su organización” (González, 2004).

De acuerdo a González (2004), la situación actual debe reflejar como se encuentra la situación actual de toda organización, que permitan identificar sus factores internos como externos y que de igual las soluciones viables que conlleven a poder alcanzar los objetivos de toda organización.



Según el gráfico N° 32, después de haber analizado el ambiente interno y externo la Alcaldía de Matiguás debe estructurar sus planes estratégicos hacia una estrategia ofensiva, ya que cuenta con suficientes elementos y componentes a lo interno que puede usar para aprovechar oportunidades en el ambiente externo, tales como: 1). Acceso de Internet en el Municipio, 2). Coordinación del Gobierno Local con las Instituciones del Gobierno, 3) El Gobierno Nacional y Municipal son de Afiliación Política, 4) Concurrencia de los Protagonistas a la Alcaldías, 5). Impuestos determinados por la Asamblea Nacional, 6). La Autonomía del Municipio, 7) Presencia de las Instituciones Bancarias en el Municipio, 8). Comportamiento económico de la Empresa Privada.

Pero también, no se puede perder de vista las debilidades, que se deben superar para contrarrestar algunas amenazas del medio exterior; entre estas debilidades están: 1). Infraestructura, 2) Liderazgo, 3). Comunicación, 4). Clima Organizacional, 5). Mantenimiento de la Red Vial, Mantenimiento de la Maquinaria, 6). Compras, 7) Condiciones Laborales, 8). Realización de Gestiones Indirectas, 9). Sistema de Motivaciones, 10). Trato de los Trabajadores a los Contribuyentes.

4.1.3.2. Patrones de Análisis de la Administración.

“Es la ciencia que por su amplia aceptación y difusión es debido a la necesidad de la misma dentro de un mundo cada vez más globalizado. De igual forma se coincide de una manera tradicional que el proceso de análisis administrativo toca factores como: Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control”. (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

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.

4.1.3.2.1. El Plano Organizativo Dinámico

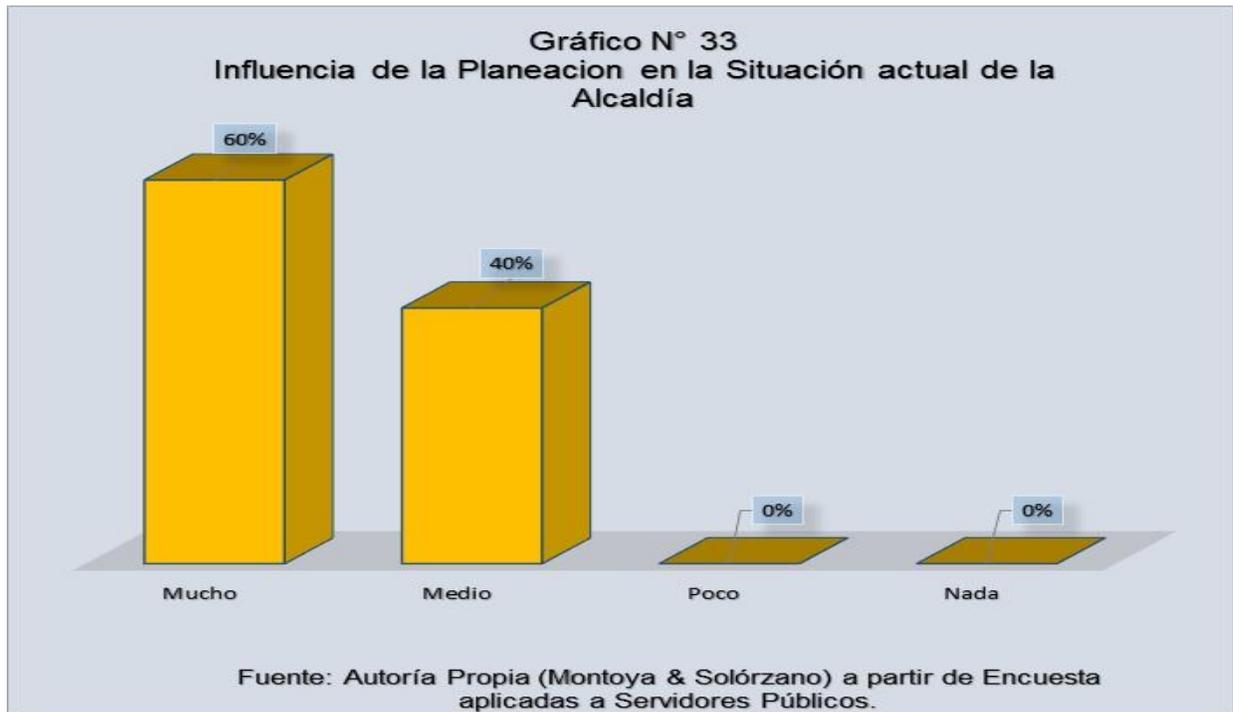
Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de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

4.1.3.2.1.1. Planeación

“Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la planeación es una tarea muy importante, ya que esto permite a las empresas u organizaciones diseñar sus estrategias de trabajo para la consecución de sus metas y objetivos.

Las municipalidades realizan la planeación anual a través de planes operativos anuales, de acuerdo a las funciones de cada área y al objetivo a alcanzar.



En el gráfico No. 33 la planificación fue considerada como relevante donde el 60% de los encuestados la califican como mucho y el 40% como medio, siendo esto una parte fundamental para el buen funcionamiento de la institución.

En Entrevista aplicada al Alcalde Municipal refiere que definitivamente la planeación es determinante para poder lograr los objetivos en la Alcaldía Municipal de Matiguás.

En la observación se logró observar que efectivamente la Alcaldía Municipal de Matiguás tiene mucha influencia en la planeación actual de la misma ya que es una manera más efectiva de lograr sus objetivos.

4.1.3.2.1.2. Organización

“Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

Según lo planteado por Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la organización la aglutinan una serie de normas y procedimientos establecidos que permiten que dentro de una empresa se desarrollen en el marco de políticas ya establecidas y que de esta manera se garantiza el adecuado uso de los recursos disponibles, ya estas estos humanos, materiales y economicos.



En el gráfico No. 34 en encuesta aplicada a los Servidores Públicos de la Alcaldía Municipal de Matiguás manifestaron el 47% de los encuestados en término medio ya que existe una organización actualizada de la Institución, como se está trabajando, mientras que un 6% manifiesta como mucho, el 27% poco y el 20% como nada, porque muchos de los servidores desconocen de los diferentes manuales y normativas existentes.

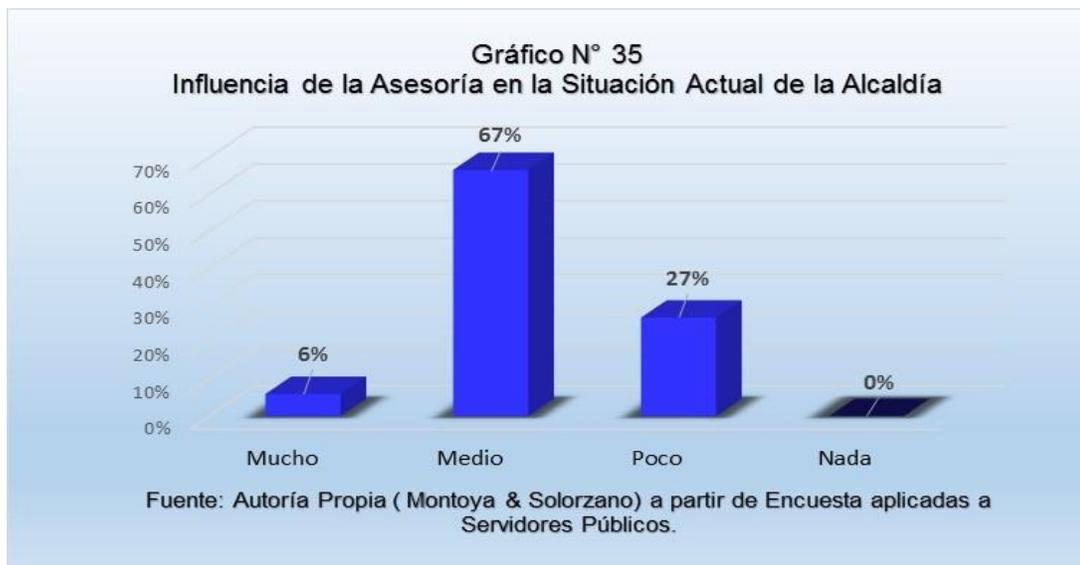
En la entrevista aplicada al señor Alcalde refirió que se está tratando de trabajar de la mejor manera posible para esto sean actualizado las organización, estructura de la institución a como se trabaja actualmente.

Se logró observar que efectivamente la Alcaldía Municipal de Matiguás tiene actualizada la organización de la Institución.

4.1.3.2.1.3. Asesoría

“Se encarga de todos lo relacionado a equipo de asesoría con los recursos (internos y externos) que pueden afectar al funcionamiento de cualquier entidad, tanto en su estructura y definición, como en su correcto funcionamiento” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la asesoría se refiere a los recursos humanos con que cuenta una empresa, que garantiza el asesoramiento a la alta gerencia en temas importante que tienen que ver con aspectos legales, financieros y de recursos humanos. Es muy importante que todas las empresas u organización puedan contar con un equipo de asesoría que brinde de forma sistemática asistencia tanto a la gerencia como a los directivos de la empresa.



En el Grafico No. 35 en encuesta aplicada a los Servidores Públicos Municipales los cuales manifiesta el 67% que está en parte media ya que bien en cierto que la Municipalidad cuenta con asesoramiento de parte del asesor legal, Financiero y asesoría por parte de INIFOM, pero aun así presenta ciertas debilidades, por lo que el 6% consideran que mucho y el 27% poco.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal refirió que se cuenta con un asesor interno para la asesoría necesaria para los diferentes procesos que realiza a municipalidad.

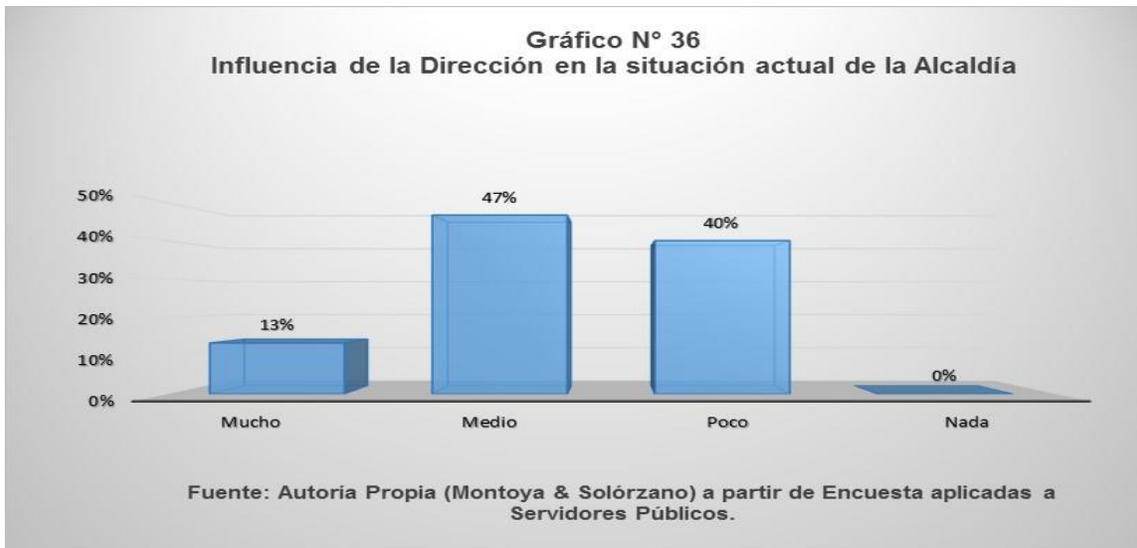
En la observación se logró constatar que la Alcaldía Municipal de Matiguás si cuenta con asesoría interno y por parte de INIFOM quienes están pendiente de dar seguimiento a todo lo ejecutado por la municipalidad.

4.1.3.2.1.4. Dirección

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

Según Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la dirección es una estructura de toda empresa debe tener estructurada, ya que las estas de mando y autoridad no muy necesarias para la toma de decisiones. Así mismo es clave que se definan claramente las líneas de autoridad, a travez del diseño de su estructura y establecido en el manual de organización.

Dirigir es influir en las demás personas para que estas realicen lo que se les orienta y de esta forma garantizar el cumplimiento de los planes y metas.



Según el análisis de la gráfica No. 36, indica que un 47% de los servidores públicos manifiestan un enfoque medio, un 40% poco y el 13% mucho, estos resultados son basados en la Dirección actual, ya que aunque la municipalidad cuenta con Direcciones estructuradas, la autoridad delegada en gran manera está centralizada a la Dirección Superior.

Según en la Entrevista que se le aplicó al Alcalde Municipal manifiesta que si tuvo mucha influencia en la Dirección Situación actual de la Alcaldía ya es la máxima autoridad administrativa.

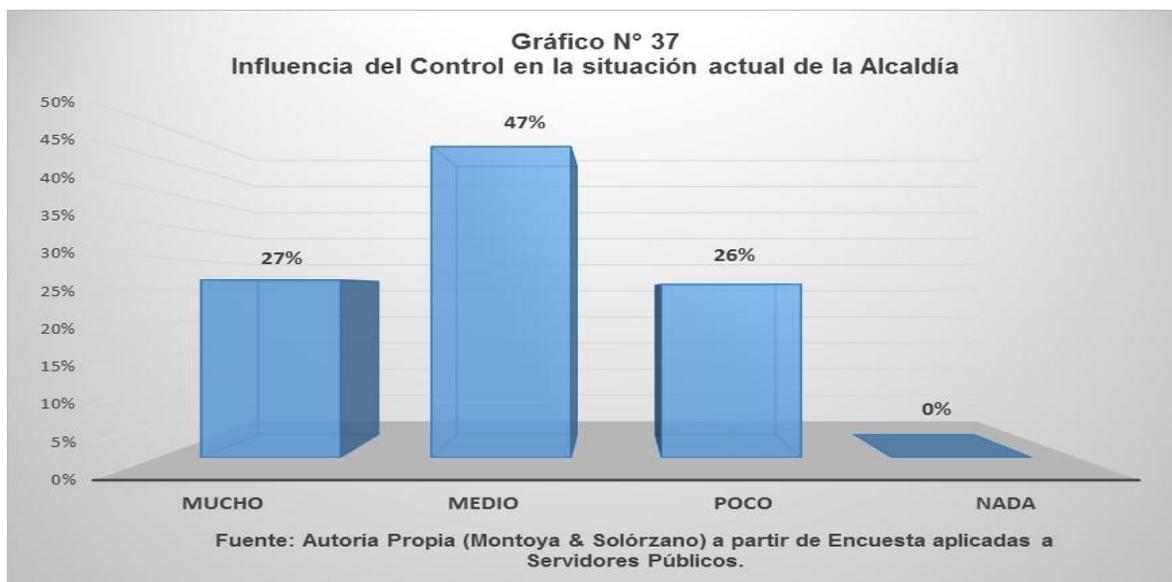
En la Guía de Observación que se realizó se pudo constatar que la Dirección es muy importante ya que de ella depende éxito y cumplimiento de los objetivos planteado para potenciar de Liderazgo y poder lograr los objetivos de la misma pero que es necesario que sea con un enfoque más descentralizado.

4.1.3.2.1.5. Control

“Es la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de

lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

De acuerdo con lo expresado por Koontz, Weihric, & Cannice (2012), el control es un elemento importante para la conducción de una empresa, ya que este garantiza verificar las metas y resultados medibles y a través del control se verifica el cumplimiento de los resultados esperados. En toda organización o empresa, se definen las políticas y mecanismos adecuados para poder ejercer el control.



En el gráfico No. 37 en encuesta aplicada a Servidores Públicos Municipales en donde un 47% manifestó con un enfoque medio el control en la situación actual de la Alcaldía Municipal de Matiguás puesto que existen normativas que controlan y supervisan la situación actual de la institución, mientras que el 27% mucho y el 26% poco.

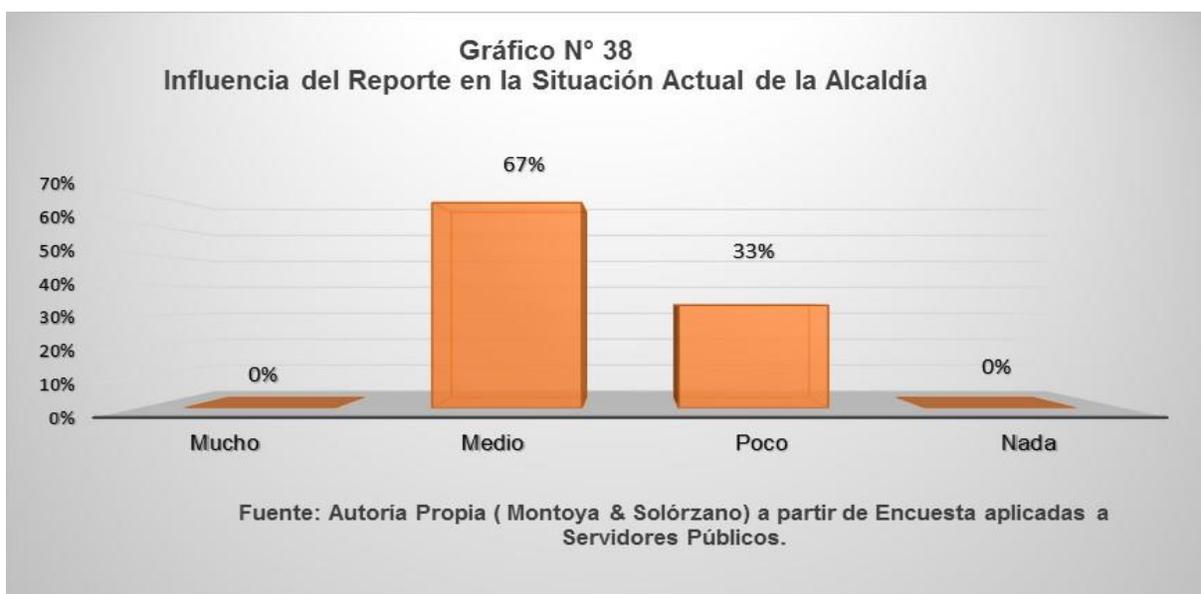
En la entrevista aplicada al Alcalde Municipal refiere que en la Alcaldía de Matiguás existen normativas para el control de la situación actual de la institución la cual se actualizan anualmente de conformidad a las leyes establecidas.

Se logró observar que efectivamente la Municipalidad cuenta con normativas y manuales de control interno para velar por el control de la situación actual de la institución.

4.1.3.2.1.6. Reporte

“Los reportes son considerados para muchas compañías como una carga administrativa en vez de una herramienta financiera poderosa, cuando su uso no está correctamente definido. Estos informes funcionan para hacer cumplir los aspectos regulatorios y las declaraciones de impuestos, además permiten generar información financiera con fines indistintos. Pero, sobre todo, sirven para alinear las metas que cada empresa se plantea al inicio del año y crear ajustes en la estrategia del negocio, he ahí su importancia” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), los reportes son muy importante para poder informar a todos los niveles los resultados esperados en los planes operativos, objetivos y metas planteadas, los cuales se dan con cierta periodicidad y permiten llevar a cabo las medidas correctivas cuando estas sean necesarias, así como también el replanteo de los planes de trabajo, constituyéndose esto en una herramienta administrativa y financiera muy necesaria.



En el gráfico No. 38 en encuesta aplicada a los Servidores públicos donde manifestaron que el 67% en término medio y el 33% con un enfoque poco, ya que se hacen informes mensuales para poder medir los logros alcanzados conforme el plan anual en cada área de la institución.

En entrevista aplicada al Alcalde Municipal de Matiguás refirió que efectivamente la influencia en reporte de la situación actual se encuentra en una escala media ya que aunque se informa mensualmente los alcances obtenidos esto no se hace en un 100%.

En la guía de observación se logró constatar que la influencia en reporte de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Matiguás a pesar de que en su gran mayoría informan sobre logros alcanzados existe unos servidores públicos municipales que no lo hacen en tiempo y forma.

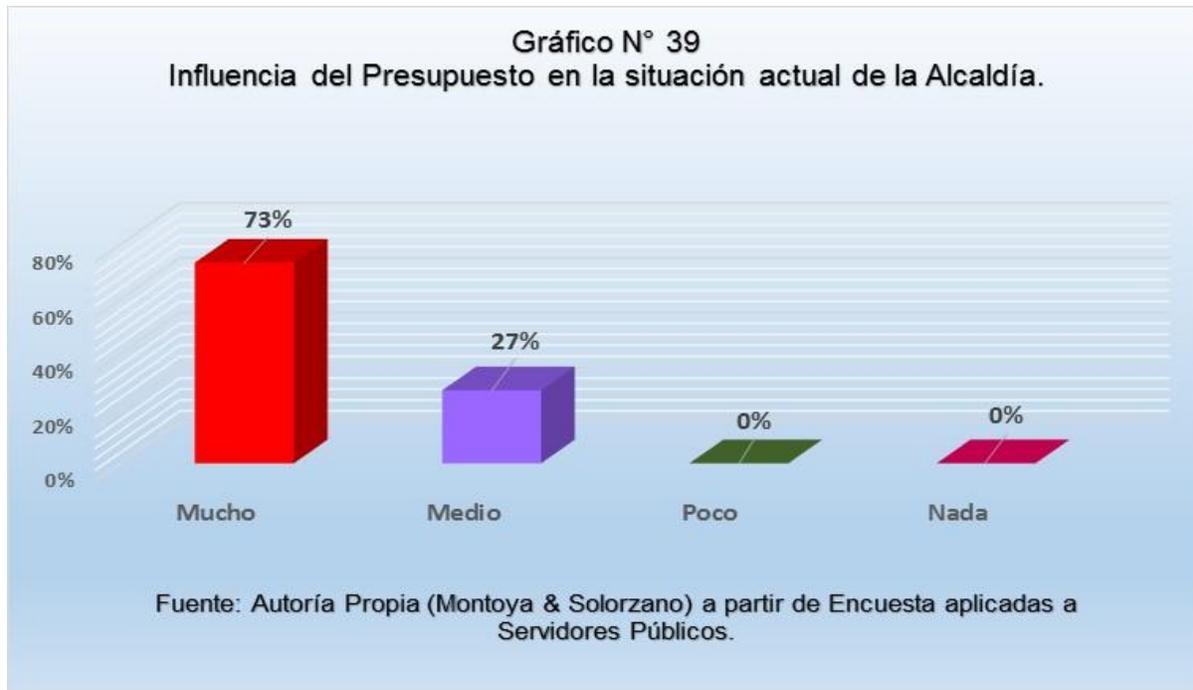
4.1.3.2.1.7. Presupuesto

“Un presupuesto es una previsión, proyección o estimación de gastos. Como tal, es un plan de acción cuyo objetivo es cumplir una meta prefijada. Los presupuestos son parte de la administración de las finanzas de familias, profesionales, empresas, organizaciones o países” (Koontz, Heinz, & Cannice, 2012).

Según Koontz, Weihric, & Cannice (2012), el presupuesto es una herramienta que proyecta la asignación de recursos financieros para el cumplimiento de objetivos y metas dentro de toda empresa, pero es muy necesario que estas creen un departamento de presupuesto para esta labor tan indispensable dentro de las actividades económica.

La municipalidad de Matiguas, realiza presupuestos anuales tanto de ingresos como de egresos de acuerdo a la ley de régimen presupuestario, los que son conformados por los planes operativos anuales de cada área, la priorización de la

necesidades de la población y de acuerdo al historial de recaudación de años anteriores.



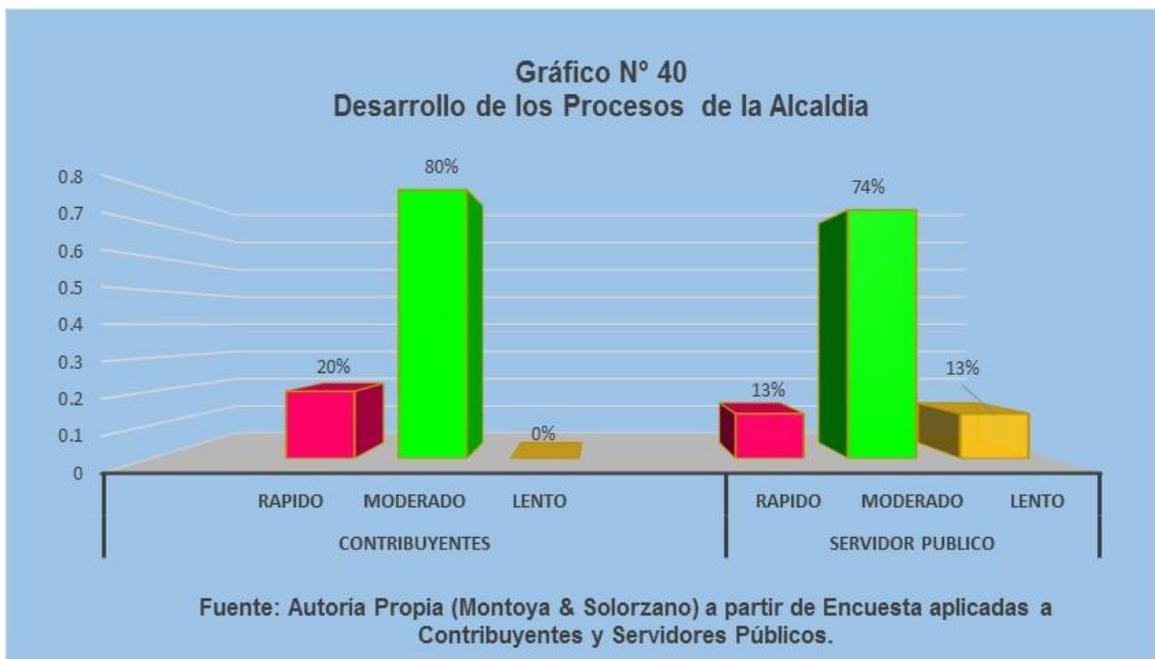
En el gráfico No. 39 en encuesta aplicada a Servidores Públicos Municipales donde el 73% de ellos manifiestan que si hay influencia del presupuesto en la situación actual de la Alcaldía de Matiguás, mientras que el 27% manifestaron un enfoque medio. Según los resultados obtenidos esto se basa en que la Dirección Financiera es la estructura organizativa de la municipalidad que se encarga de la elaboración del presupuesto, así como el control y seguimiento del mismo. De igual forma la dirección anualmente elabora su presupuesto para el funcionamiento operativo y cumplir con las metas planteadas por esta.

En entrevista al Alcalde Municipal de la Alcaldía Municipal de Matiguás refiere que realmente es necesario contar con un presupuesto anual para poder ejecutar proyectos y poder dar respuesta a la población.

En la Guía de observación se pudo constatar que efectivamente la municipalidad cuenta con un presupuesto anual para cumplir con los planes operativos y dar respuesta a las demandas de la población.

4.1.3.2.2. 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. (Tortoso, 2009)



En cuanto al gráfico N° 40, se realizó una valoración de la opinión de los Contribuyentes y Servidores Públicos sobre el desarrollo de los procesos de la Alcaldía Municipal Matiguás, donde el 20 % de los contribuyentes y el 13% de los servidores públicos opinan que los procesos se desarrollan de forma rápida, el 80 % de los contribuyentes y el 73% de los servidores opinan que los procesos se desarrollan de forma Moderado, el 13% de los servidores respondieron que se desarrollan de manera

lenta. Esto se debe a que la Dirección Financiera es un área que, por las funciones asignada en la municipalidad, está obligada a llevar a cabo procedimientos con estricto apego a aspecto legales y procedimentales, lo que implica que los procesos que lleven a cabo sea una forma moderada.

En la entrevista Realizada al Alcalde Municipal, expresa que el desarrollo de los procesos de la Municipalidad han sido moderados porque se trabajan con ejes definidos desde el Gobierno central ya que todas sus actividades están enfocadas en la satisfacción a la población.

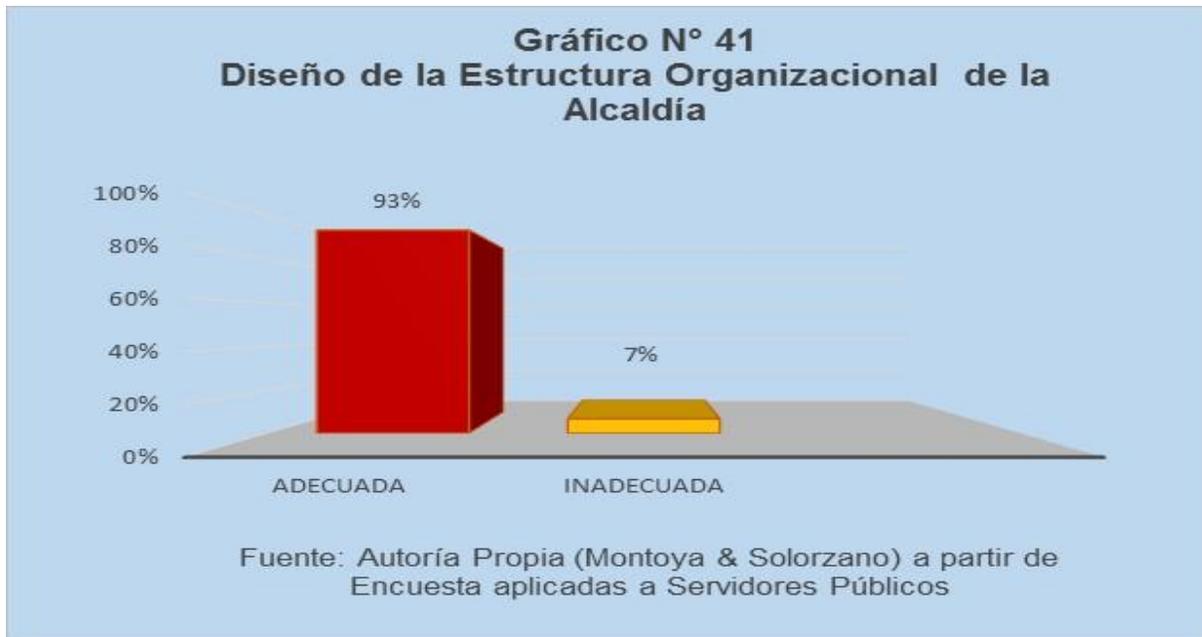
En la observación se logró constatar que efectivamente los procesos se desarrollan de forma moderada. La Municipalidad con el desarrollo de los procesos es hacerlos de forma moderada para poder analizar e ir mejorando las situaciones que se presenten para poder crecer cada año tanto en recaudaciones como en brindar un mejor servicio.

4.1.3.2.3. 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. (Bernal, 2009)

Se podría 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.

La estructura organizaciones están de acuerdo a la función de cada área y al nivel jerárquico de las mismas, no obstante en el caso de las municipalidades deberían de generalizarse ya que todas tienen el mismo giro.



En cuanto al gráfico No. 41, se valoriza de la opinión de los Servidores Públicos hacia la estructura de la Organización de la Alcaldía Municipal de Matiguás, donde el 93 % de servidores encuestados manifestaron que la estructura de la Municipalidad es Adecuada y cumple con la Objetivos del trabajo, mientras que el 7% opinaron que inadecuada.

En la entrevista aplicada al Alcalde Municipal, éste manifiesta que la estructura de la Municipalidad ha venido siendo actualizada de acuerdo al quehacer de la Institucion, cumpliendo con los objetivos de esta, la estructura refleja la jerarquía, por lo tanto es una estructura adecuada.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la Estructura actual de la alcaldía de Matiguás es adecuada por lo que se cumple la teoría expuesta por la pagina Web (Blogger, 2016). Por qué se está actualizando la estructura de la

Municipalidad de forma anual, esta adecuada al tamaño de la institución y se observa la Jerarquía por la cual se conducen las actividades.

Un Aspecto muy importante es que todos los servidores conozcan la estructura de la municipalidad, así como quien es su superior inmediato y el equipo de trabajo para poder lograr juntos los objetivos Institucionales.

4.1.3.2.4. El Plano comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado 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, conscientes 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.

4.1.3.2.4.1. Relaciones formales

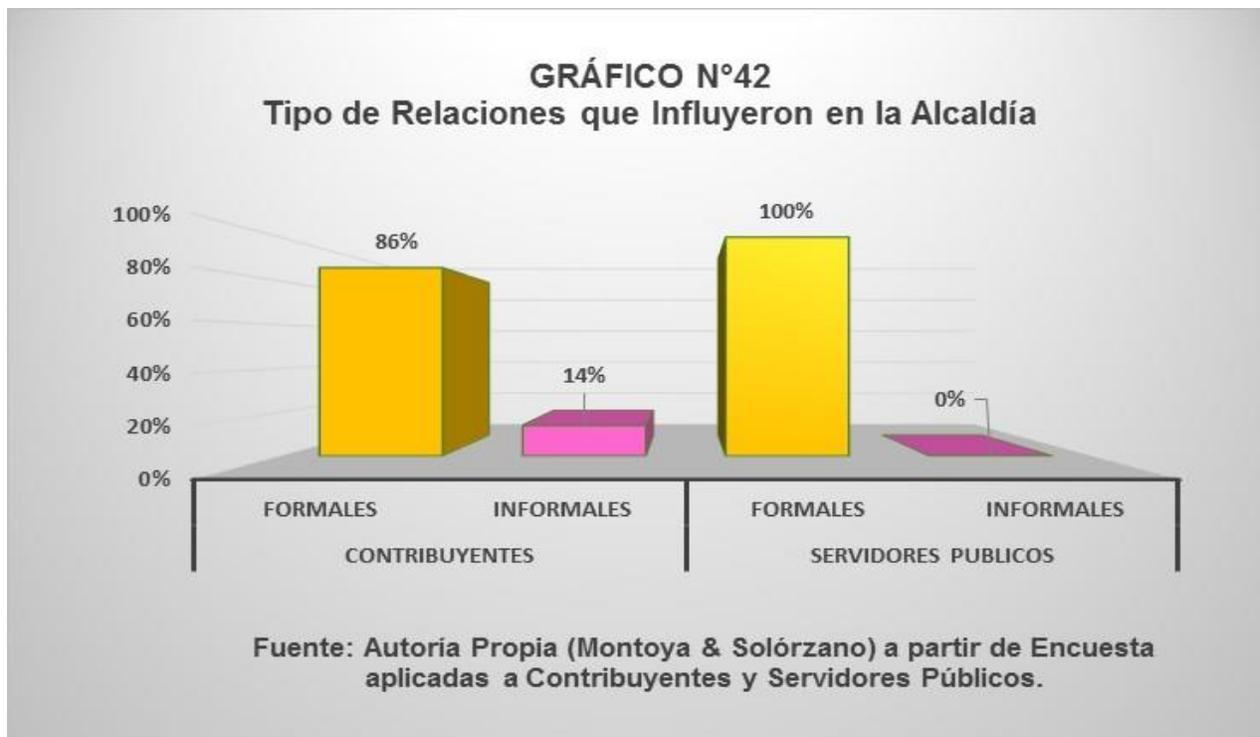
“Las relaciones formales son las que se forman entre personas que ocupan diferentes posiciones de una estructura funcional dentro de una organización” (Aponte, 2001).

De acuerdo con Aponte (2001), las relaciones formales son las que deben darse en función del desarrollo de las actividades a todos los niveles dentro de una organización que permite la fluidez, el respeto mutuo, la solidaridad, la eficiencia, la eficacia y sobretodo la buena imagen de la institución.

4.1.3.2.4.2. Relaciones informales

“Las relaciones informales son aquellas que se dan en una empresa de manera espontánea o no institucional, en las que se busca satisfacer necesidades socioeconómicas” (Aponte, 2001).

Según Aponte (2001), las relaciones informales conllevan a fomentar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, las cuales permiten entrelazar una vinculación amistosa en torno al desarrollo de las tareas institucionales.



En el gráfico N° 42, se realizó valoración de la opinión de los Servidores Públicos Y contribuyentes, sobre los tipos de relaciones que influyeron más durante el año 2016, en la Alcaldía Municipal de Matiguás, donde el 86 % de contribuyentes y el 100 % de los servidores públicos opinaron que las relaciones formales son las que prevalecieron en todo el procedimiento que realiza la Municipalidad, sin embargo el 14% de los contribuyentes manifiestan que son relaciones informales.

En la entrevista realizada al Alcalde Municipal, manifiesta que las relaciones que sobresalen en la municipalidad, son las relaciones formales y que existe excelente relación laboral entre los Servidores Públicos.

En la observación se pudo analizar que realmente las relaciones formales son las que prevalecen durante el año 2016, en la Alcaldía Municipal Matiguás, ya que la municipalidad está muy preocupada por mantener actualizados, capacitados y nivelados de acuerdo al perfil del cargo a sus servidores Públicos dándoles la oportunidad de crecer laboralmente y mantener en su cargo.

Se debe estructurar planes estratégicos hacia una estrategia ofensiva, ya que cuenta con suficientes elementos y componentes a lo interno que puede usar para aprovechar oportunidades en el ambiente externo, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados más productivos y deseables y lograr un mayor impacto sobre el desarrollo del municipio.

V. CONCLUSION

Después de haber procesado y analizado todos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para el presente trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La filosofía de la Alcaldía de Matiguás, está concentrada en una actitud estratégica, ya que tanto los componentes de la visión como los de la misión, están enfocados hacia el cumplimiento de los planes operativos sobresaliendo los componentes de la tendencia y el liderazgo, la responsabilidad social, así como todos los principios y valores que de alguna u otra manera se practican así como el respeto, la tolerancia, honradez, la ética profesional, la ética empresarial, alcanzados a través de los objetivos sociales y financieros.
2. La Alcaldía Municipal de Matiguás tiene un ambiente interno prometedor, ya que las fortalezas superan a las debilidades, lo cual indica que esta institución, tiene una posición ligera e internamente fuerte, aunque debe de prestar atención a las debilidades que se reflejan a nivel interno porque pueden generar nuevos problemas. Se encontró un ambiente externo con muchas oportunidades, favoreciendo esto las condiciones internas de la empresa.
3. La Situación actual de la Alcaldía de Matiguás se encuentra en condiciones oportunas, a pesar de tener un poco de deficiencias en el plano funcional, el cual se encuentra en moderadas condiciones, a su vez ha sido auxiliado con el plano comportamental, en donde sobre sale las relaciones formales.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Agustin Hernandez, F. (2011). *Factores Administrativos que inciden en la supervivencia y desarrollo de las empresas*. San Jose , Costa Rica: Izcandé.
- Alvarez, T. (1996). *Manual para elaborar manuales de politicas y procedimientos primera edicion*. Mexico: Panorama.
- Anaya, C. (1972). *Auditoria Admininistrativa*. Mexico D, F: Ediciones Contables y Administrativas S,A d C.V.
- Aponte, D. (2001). *Emprendimiento Organizacional*. México DF: Universidad de Puebla.
- Asamblea Nacional. (2009). *Codigo de Conducta de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo*. Managua: Presidencia de la República.
- Benitez Gonzalez, F. (2003). *Historia de la Filosofia*. Mexico D, F: Quinto Sol Textos Universitarios.
- Beowen & Garcia, W. (16 de Octubre de 2016). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Obtenido de [http://es.scribd.com/doc1499651/lasfinanza y la etica](http://es.scribd.com/doc1499651/lasfinanza-y-la-etica).
- Bernal, C. (2009). *Metologia de la Investigacion*. Mexico: Pearson.
- Black & Porter, H. (2006). *Adiministracion Novena edicion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Blazquez Santana, F. (2006). *Administración Estratègica*. Bogotá,Colombia: Innovar Print Version S,A.
- Blogger. (2016). *www.blogger.com*. Obtenido de www.blogger.com: <http://grupo2modelos815945.blogspot.com/p/resumen-1.html>
- Bravo, J. (1994). *El plan de Negocio-Analisis Foda Sexta Edicion*. Madrid -España: Diaz de Santos S,A.
- Caballero ,G, & Freijeiro, A. (2007). *Direccion Estrategica de la PYME funtamentos y teorias para el exito empresarial*. España: Ideas Propias Editorial S . L.
- Cedeño , G ,A. (2006). *Administracion de la Empresa*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, D.F.: Mcgraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Crespo, M. F. (2003). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 307,322.
- del Arco, E; Vasquez B, Asencio. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. España: Paraninfas S,a.
- Dias Matamoros, O. (12 de Marzo de 2011). *Contribuciones a la Economia*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce2011a/domh.htm>
- Duque Lodoño, M. E. (2000). *Dirección Estratègica*. Barcelona: Universidad del Norte S,A.
- Escalona Garcia, R. (2010). *Estrategias de Productos y Servicios*. Mexico: Pearson /Educacion.

- Estrada, P. E. (20 de Enero de 2014). Diagnostico Empresarial de las PYMES de Agro -Servicios ubicados en asuncion mita y el progreso, Jutiapa. Jutiapa, Guatemala.
- Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (1997). *La Competitividad de la Empresa*. Oviedo, España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Ferrell, G. A. (2010). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fred R .D. (2003). *Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson -Prentice Hall S,A.
- Fred R, D. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2003). *Administraciò Estratègica// Novena Ediciò*. Mèxico D .F: Pearson Eduaciòn de Mèxico S,A//Camara Nacional de la Industrias.
- Freidman, M. (1970). The social Responsibility of busines isto increase its profits. *Times Magazine* 13 sept, 21.
- Galindo Ruiz, C. J. (2008). *Manual para la creacion Empresarial de Empresas/Plan de Negocio*. Bogota: Eco Ediciones Tercera Edicion.
- Garcia e., P. (1993). *Estrategia Empresarial:como implementar la estrategia en la empresa*. España.
- Gareth, H. (2009). *Administracion Estrategica Octava Edicion*. Mexico: Interamericana MC Graw -Hill.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- González, B. L. (2004). *Análisis de la Situación Actual*. México: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mcgraw Hill / Interamericana Editores S.A. de CV.
- INIFOM. (2002). *Informe de Traspaso del Gobierno 1997-2001*. Managua, Nicaragua: Divison interinstitucional Ecos S,A.
- Kart Albretch. (1992). *La Misión de la Empresa*. Barcelona: Paidos Ibérica.
- Kermit, B. (2001). *Finanzas, Factores importantes en la implementacion de un plan operativo*. Barcelona //España: Palacios S,A.
- Koontz, H., Weihric, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion Una perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGRAW -HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lopez, M. (2005). *Introduccion a los estudios Politicos*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot/Kapelusz.
- Lyés Ferroukhi & Larson, A. (2003). *Gestion Municipal en America Latina*. San Jose - Costa Rica: Mundo Creativo San Jose.
- M, Ortega, M. (2001). *Cultura Politica, Gobierno Local Y Descentralizacion*. San Salvador: Flacso S,A.

- MacMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa: Una Introducción Conceptual*. Mexico: Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (2008). *Gestión Organizacional, 4ta. Edición*. Santiago de Chile: Seleccionos Impresiones, S.A.
- Marquez, J. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vertice.
- Meza, L. G. (2009). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *El Pensamiento Matemático*, 5.
- Minero, A., Alvarado Rivera, S., Recinos, M., & Sánchez, R. B. (2010). Evaluación del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Tomás durante el 2010. San Salvador, El Salvador.
- Momberg, M. R. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva*. Santiago de Chile: Universidad Tecnica Federico Cantamaria.
- Mondy R. & Wayne, N. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson-Prentice Hall S ,A//camara Nacional de la industria Editorial Mexicana.
- Moreno, M. (14 de Septiembre de 2011). *Google academico*. Obtenido de <https://valoresimportantes12.wordpress.com>: <https://valoresimportantes12.wordpress.com>
- Muñoz, O. P., & Centeno, B. J. (Junio de 2015). "Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015". Matagalpa, Nicaragua.
- Murphy, J. (1999). Technical analysis of the financial markets. *Tendencia*, 2.
- Nacional, A. (30 de Octubre de 1996). *Codigo del Trabajo*. Managua: Gaceta Diario Oficial.
- Nova, M. (10 de Agosto de 2014). http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/. Obtenido de http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/: http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/
- Perdiguero & Garcia Reche, T. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa Y los nuevos desafios de la Gestion Empresarial*. Barcelona España: Palacios, SL .Universitat de Valencia 2005.
- Pèrez Porto , J. (2009). *Definicion de plan de accion a Seguir*. Obtenido de [www\(http://definicion.de/plan-de-accion/\)](http://definicion.de/plan-de-accion/)
- Pumpin C & Garcia E. S. (1993). *Estrategia Empresarial: como implementar la estrategia en la Empresa*. España: pag 179.
- Redondo, J. C. (2010). *El valor de la Solidaridad en un mundo Global* . España : FUND. UNIVERSIDAD SAN PABLO.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administracion Moderna*. Mexico D F: Limusa ,S,A de C V.
- Rivera, R. (2005). *Centro America el discurso de la modernizacion Institucional Municipal*. 2005: Flacso.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Ediciones Shalom.

- Robert & Wayne . (2005). *Administracion de Recurso Humanos//Una perspectiva General*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.
- Rodriguez M,D.. (2005). *Diagnostico Organizacional 6a.ed.*. Mexio: Mùxico.Alfaomega.
- Rossetti, J. (2007). *Introduccion a la Economia*. España: Harla.
- Salazar & Benitez, G. (1998). *Autonomia, Espacio y Gestion.El Municipio Cercano*. Santiago de Chile: L O M S,A.
- Sánchez, K. A., & Toruño, H. C. (4 de Febrero de 2010). La competitividad de las pequeñas y medianas Empresas en la ciudad de Matagalpa durante el año 2010. Matagalpa, Nicaragua.
- Schumpeter, J. (2015). *Analisis Economico*. Madrid- España: Ariel S,A .
- Scott, J. (2010). *Constitucion Politica de Chile*. Chile: UDP S,A.
- Server, R. J. (2005). "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 53.
- Siles, M. L., & Miranda Huete, E. T. (Enero de 2012). Diagnostico de la empresas familiares de Matagalpa al 2011. *Diagnostico Organizacional de Hotel de montaña y cabaña Selva Negra*. Matagalpa, Managua.
- Strickland, T. P. (2012). *Administración Estrategica*. Mexico: Mcgraw Hill Interamericana Ediciones SA de CV.
- Stutely, R. (2000). *Plan de Negocio .La estrategia Inteligente*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Suárez González, I. (1998). *Economía Industrial*. Colombia: NETWIP INTERNACIONAL S,A.
- Talaya de Maradiaga M, E. (2008). *Principios de Marketing Tercera Edicion*. España: ESIC.
- Thomas, N. I., & Pérez, B. L. (Mayo de 2016). Diagnostico Organizacional del Taller Auto Servicios Frenic, Sucursal Portesuelo. Managua, Nicaragua.
- Torrez Ruiz, J. R. (1985). *El Concepto de Tolerancia*. Buenos Aires: Nueva Epoca.
- Tortoso, V. (2009). *Metologia de Investigacion Cientifica*. Peru: Biblioteca Nueva S.L.
- Uriarte, C. V., & Juárez Avilez, W. R. (Febrero de 2014). Diagnóstico Estratégico para la pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa al año 2014. *Diagnostico estrategico de la empresa hotelera finca Esperanza verde en la ciudad de san Ramon ,departamento de Matagalpa al 2014*. Matagalpa, Nicaragua.
- Valenzuela, C. M., Ramirez, R. G., Gonzalez Navarro, N., & Zelaya Figueroa, R. (2010). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO*. Mexico DF: Alfa Omega, Grupo Editor S.A.
- Vertice, P. S. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Publicaciones Vertice.
- Welch, J. W. (2006). *Winning* . Collins.

VII. ANEXOS

ANEXO NO. 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	RESPUESTAS	
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Visión	Componentes de la visión	Encuesta	Contribuyentes			
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Hacia cual de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?	Tendencias El Negocio Ventaja competitiva Liderazgo	Si No
				Entrevista	Alcalde	¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?	Abierta	
				Observación	Alcaldía	Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?	Tendencias El Negocio Ventaja competitiva Liderazgo	Si No

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Misión	Componentes de la misión	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?	Mucho - Medio - Nada Clientes Servicios Mercado Tecnología Responsabilidad social Filosofía Competencia Imagen pública Empleados
				Encuesta	Servidores Públicos	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía	Mucho - Medio - Nada Clientes Servicios Mercado Tecnología Responsabilidad social Filosofía Competencia Imagen pública Empleados
				Entrevista	Alcalde	¿Hacia donde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía? ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque? ¿Qué tan apropiado están con la misión?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes	Mucho - Medio - Nada Clientes Servicios Mercado Tecnología Responsabilidad social Filosofía Competencia Imagen pública Empleados

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	<p style="text-align: right;">Ex - MB - B - R</p> M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	<p style="text-align: right;">Ex - MB - B - R</p> M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía	<p style="text-align: right;">Ex - MB - B - R</p> M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores profesionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?	- R - M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global	Exc - MB - B
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?	- R - M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global	Exc - MB - B
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?	Abierta	
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía	- R - M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global	Exc - MB - B

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?	B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?	Exc - MB - B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía	Exc - MB - B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Objetivos	Tipos de objetivos	Encuesta	Contribuyentes			
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?	Objetivos Financieros Objetivos Sociales Objetivos tecnológicos	Si - No
				Entrevista	Alcalde	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?	Abierta	
				Observación	Alcaldía	Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía	Objetivos Financieros Objetivos Sociales Objetivos tecnológicos	Si - No

Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Tipo de factores externos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Factores tecnológicos Factores políticos Factores Socio cultural Factores político legal Factores económicos
				Encuesta	Servidores Públicos	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante	Factores tecnológicos Factores políticos Factores Socio cultural Factores político legal Factores económicos
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?	Abierta
				Observación	Alcaldía		
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Análisis de la Industria	Encuesta	Contribuyentes		
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Qué tanta influencia tuvieron durante el año 2016 los siguiente agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?	Mucha - Media - Poca - Nada Poder negociador con los clientes Poder negociador de los proveedores Entreda de servicios sustitutos Rivalidad competitiva Entrada de nuevos competidores
				Entrevista	Alcalde	¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía		

Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Organizativo dinámico	Encuesta	Contribuyentes		
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	Mucha - Media - Poca - Nada Planeación Organización Asesoría (staff) Dirección Control Reporte Presupuesto
				Entrevista	Alcalde	¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	Abierta
				Observación	Alcaldía		
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano funcional	Encuesta	Contribuyentes	¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?	___ Rápido ___ Moderado ___ Lento
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?	___ Rápido ___ Moderado ___ Lento
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía	___ Rápido ___ Moderado ___ Lento

Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Estructural	Encuesta	Contribuyentes		
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?	Adecuada __ _ __ _ __ _ Inadecuada
				Entrevista	Alcalde	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?	
				Observación	Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía	Adecuada __ _ __ _ __ _ Inadecuada
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?	___Relaciones Formales ___Relaciones Informales
				Encuesta	Servidores Públicos	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	___Relaciones Formales ___Relaciones Informales
				Entrevista	Alcalde	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente	___Relaciones Formales ___Relaciones Informales

ANEXO NO. 2



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM MATAGALPA**

Guía de Encuesta

**Guía de Encuesta dirigida a Contribuyentes de la Alcaldía Municipal del Municipio
de Matiguás**

Estimados contribuyentes de Alcaldía Municipal del Municipio de Matiguás, actualmente como estudiantes de 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnostico Organización de la Alcaldía Municipal de Matiguás durante el año 2016. Por lo tanto, se le solicita su valiosa colaboración en la atención a la presente Encuesta para poder recopilar información sustancial para nuestro diagnóstico.

Agradeciendo su amable atención para con el desarrollo de nuestro trabajo.

Instrucciones: Marque con una “X” en el espacio que se le pide, calificando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de calificación.

Objetivo: Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal del Municipio de Matiguás, durante el año 2016.

I Datos Generales

a)- Su actividad económica a la que se dedica: _____

b)- Cuantos años tiene de ejercer esta actividad 1__ 2__ 3__ 4__ 5 a más__

d)- Cada cuanto usted visita las instalaciones de la Alcaldía Municipal

Diario__ Semanal__ Quincenal__ Mensual__ Bimensual__

Semestral__ Anual__

II Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016

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

	Mucho	Medio	Nada
Clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Imagen Pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

	Ex	MB	B	R	M
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Puntualidad	<input type="text"/>				
Honestidad	<input type="text"/>				
Disciplina	<input type="text"/>				
Tolerancia	<input type="text"/>				
Solidaridad	<input type="text"/>				
Sinceridad	<input type="text"/>				
Prudencia	<input type="text"/>				

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

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud	<input type="text"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>				
Compromiso	<input type="text"/>				
Ética	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>				
Liderazgo	<input type="text"/>				
Visión global	<input type="text"/>				

4- ¿En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?

	Ex	MB	B	R	M
Eficiencia (Explot. adecuado de los Recursos)	<input type="text"/>				
Eficacia (Toma de decisiones s/ Uso de Recursos)	<input type="text"/>				
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Ética empresarial	<input type="text"/>				
Compromiso patriótico	<input type="text"/>				
Solidariada	<input type="text"/>				

5- ¿Cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

	Ponderación
Factores Financieros	
Los impuestos de los Contribuyentes	
Los Proyectos Ejecutados	
Factores Administrativos	
La Comunicación Interpersonal de la Institución	
El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal	
La armonía de los objetivos institucionales	
Clima Organizacional	
La Experiencia del Personal	
Factores Operativos	
Condiciones de la Infraestructura.	
Condiciones de los Recursos Materiales.	
La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes	
Factores Productivos	
Mantenimientos de Caminos y Calles	
Calidad de los Trabajadores	
La Calidad de los Proyectos Ejecutados	
Factores Humanos	
El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes	
El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales	
Los trabajadores son originarios del Municipio	

6- Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

	1	2	3	4	5
Factores tecnológicos					
Acceso a internet en el municipio	<input type="checkbox"/>				
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el país	<input type="checkbox"/>				
Factores políticos					
Coordinación del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="checkbox"/>				
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="checkbox"/>				
Factores Socio cultural					
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="checkbox"/>				
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="checkbox"/>				
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="checkbox"/>				
Factores político legal					
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="checkbox"/>				
La autonomía del municipio	<input type="checkbox"/>				
Liquidación de negocios locales	<input type="checkbox"/>				
Factores económicos					
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="checkbox"/>				
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="checkbox"/>				
Comportamiento económico de la empresa privada	<input type="checkbox"/>				

7- ¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?

Rápido	<input type="checkbox"/>
Moderado	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

8- ¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?

Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

ANEXO NO. 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM MATAGALPA

Guía de Encuesta

Dirigida a Servidores Públicos de Alcaldía Municipal de Matiguás

Estimados servidores públicos de Alcaldía Municipal de Matiguás, actualmente como estudiantes de 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnostico Organización de la Alcaldía Municipal de Matiguás durante el año 2016. Por lo tanto, se le solicita su valiosa colaboración en la atención a la presente Encuesta para poder recopilar información sustancial para nuestro diagnóstico.

Agradeciendo su amable atención para con el desarrollo de nuestro trabajo.

Instrucciones: Marque con una "X" en el espacio que se le pide, valorando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de valoración.

Objetivo: Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.

I. Datos generales:

1. Ocupación o Cargo : _____
2. Años laborados : 1 a 2 ___ 3 a 5___ 6 a 10 ___ 10 a más ___

II. Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016

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

	SI	NO
Tendencias	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El Negocio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ventaja competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2- En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía

	Mucho	Medio	Nada
Clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Imagen Pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

	Ex	MB	B	R	M
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Puntualidad	<input type="text"/>				
Honestidad	<input type="text"/>				
Disciplina	<input type="text"/>				
Tolerancia	<input type="text"/>				
Solidaridad	<input type="text"/>				
Sinceridad	<input type="text"/>				
Prudencia	<input type="text"/>				

4- ¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud	<input type="text"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>				
Compromiso	<input type="text"/>				
Ética	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>				
Liderazgo	<input type="text"/>				
Visión global	<input type="text"/>				

5- ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?

	Ex	MB	B	R	M
Eficiencia (Explot. adecuado de los Recursos)	<input type="text"/>				
Eficacia (Toma de decisiones s/Usos de Recursos)	<input type="text"/>				
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Ética empresarial	<input type="text"/>				
Compromiso patriótico	<input type="text"/>				
Solidariada	<input type="text"/>				

6- ¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?

	SI	NO
Objetivos Financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante.

	Ponderación
Factores Financieros	<input type="text"/>
Los impuestos de los Contribuyentes	<input type="text"/>
Los Proyectos Ejecutados	
Factores Administrativos	
La Comunicación Interpersonal de la Institución	<input type="text"/>
El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal	<input type="text"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>
Clima Organizacional	<input type="text"/>
La Experiencia del Personal	<input type="text"/>
Factores Operativos	
Condiciones de la Infraestructura.	<input type="text"/>
Condiciones de los Recursos Materiales.	<input type="text"/>
La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes	<input type="text"/>
Factores Productivos	
Mantenimientos de Caminos y Calles	<input type="text"/>
Calidad de los Trabajadores	<input type="text"/>
La Calidad de los Proyectos Ejecutados	<input type="text"/>
Factores Humanos	
El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes	<input type="text"/>
El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales	<input type="text"/>
Los trabajadores son originarios del Municipio	<input type="text"/>

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

	Valore de 1 a 20
Factores tecnológicos	
Acceso a internet en el municipio	<input type="text"/>
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el pais	<input type="text"/>
Factores políticos	
Coordinacion del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="text"/>
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="text"/>
Factores Socio cultural	
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="text"/>
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="text"/>
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="text"/>
Factores político legal	
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>
La autonomía del municipio	<input type="text"/>
Liquidación de negocios locales	<input type="text"/>
Factores económicos	
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="text"/>
Comportamiento economico de la empresa privada	<input type="text"/>

9- ¿Qué tantas influencias tuvieron durante el año 2016 los siguientes agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?

	Mucha	Media	Poca	Nada
Poder negociador con los clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder negociador de los proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entreda de servicios sustitutos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rivalidad competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de nuevos competidores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10- ¿Qué tantas influencias tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

	Mucha	Media	Poca	Nada
Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría (staff)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Rápido	<input type="checkbox"/>
Moderado	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

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

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>

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

Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

ANEXO NO. 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA FAREM MATAGALPA

Guía de Entrevista

Dirigida a: Autoridades Municipales (Alcalde Municipal)

Estimadas autoridades del Municipio de Matiguás, actualmente como estudiantes de 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnostico Organización de la Alcaldía Municipal de Matiguás durante el año 2016. Por lo tanto, se le solicita su valiosa colaboración en la atención a la presente entrevista para poder recopilar información sustancial para nuestro diagnóstico.

Agradeciendo su amable atención para con el desarrollo de nuestro trabajo.

Objetivo: Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.

I. Datos generales:

1. Ocupación o Cargo : _____
2. Años laborados : 1 a 2 ___ 3 a 5 ___ 6 a 10 ___ 10 a más ___

II. Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016

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 tiene conocimiento de este enfoque?
4. ¿Qué tan apropiado están con la misión?
5. ¿Cómo califica 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 tantas influencias 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 en la alcaldía?
15. ¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

ANEXO NO. 5



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM MATAGALPA

Guía de Observación

Objetivo: Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016.

I. Datos generales:

Nombre del Diagnosticador : _____
Institución : _____
Dirección o Área Observada: _____
Fecha : _____

II. Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matiguás, durante el año 2016

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

	SI	NO
Tendencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventaja competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes

	Mucho	Medio	Nada
Clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Imagen Pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3-Cuál es la calificación de los valores personales de la Alcaldía

	Ex	MB	B	R	M
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Puntualidad	<input type="text"/>				
Honestidad	<input type="text"/>				
Disciplina	<input type="text"/>				
Tolerancia	<input type="text"/>				
Solidaridad	<input type="text"/>				
Sinceridad	<input type="text"/>				
Prudencia	<input type="text"/>				

4- Cuál es la calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud	<input type="checkbox"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="checkbox"/>				
Compromiso	<input type="checkbox"/>				
Ética	<input type="checkbox"/>				
Respeto	<input type="checkbox"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>				
Liderazgo	<input type="checkbox"/>				
Visión global	<input type="checkbox"/>				

5- Cuál es la calificación de los valores organizacionales de la alcaldía

	Ex	MB	B	R	M
Eficiencia	<input type="checkbox"/>				
Eficacia	<input type="checkbox"/>				
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
Ética empresarial	<input type="checkbox"/>				
Compromiso patriótico	<input type="checkbox"/>				
Solidariada	<input type="checkbox"/>				

6- Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía

	SI	NO
Objetivos Financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Qué Factores Internos tiene mayor relevancia durante el año 2016

	Fortaleza	Debilidad
Financieros		
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administrativos		
La experiencia del personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La Comunicación interpersonal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El comportamiento organizacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Operativos		
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El municipio cuenta con pagina web	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Productivos		
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Humanos		
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sistrmas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8- Factores Externos tiene mayor relevancia durante el año 2016

	Oportunidad	Amenaza
Factores tecnológicos		
Acceso a internet en el municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el país	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Factores políticos		
Coordinación del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Factores Socio cultural		
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Factores político legal		
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La autonomía del municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liquidación de negocios locales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Factores económicos		
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comportamiento económico de la empresa privada	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9- Agentes externos, influyeron durante el año 2016, en la Alcaldía de Matiguás.

	Mucha	Media	Poca	Nada
Poder negociador con los clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder negociador de los proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entreda de servicios sustitutos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rivalidad competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de nuevos competidores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10- Como influye las funciones de la administración en la situación actual de la Alcaldía en el año 2016

	Mucha	Media	Poca	Nada
Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría (staff)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11- Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía

Rápido	<input type="checkbox"/>
Moderado	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

12- Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>

13- Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

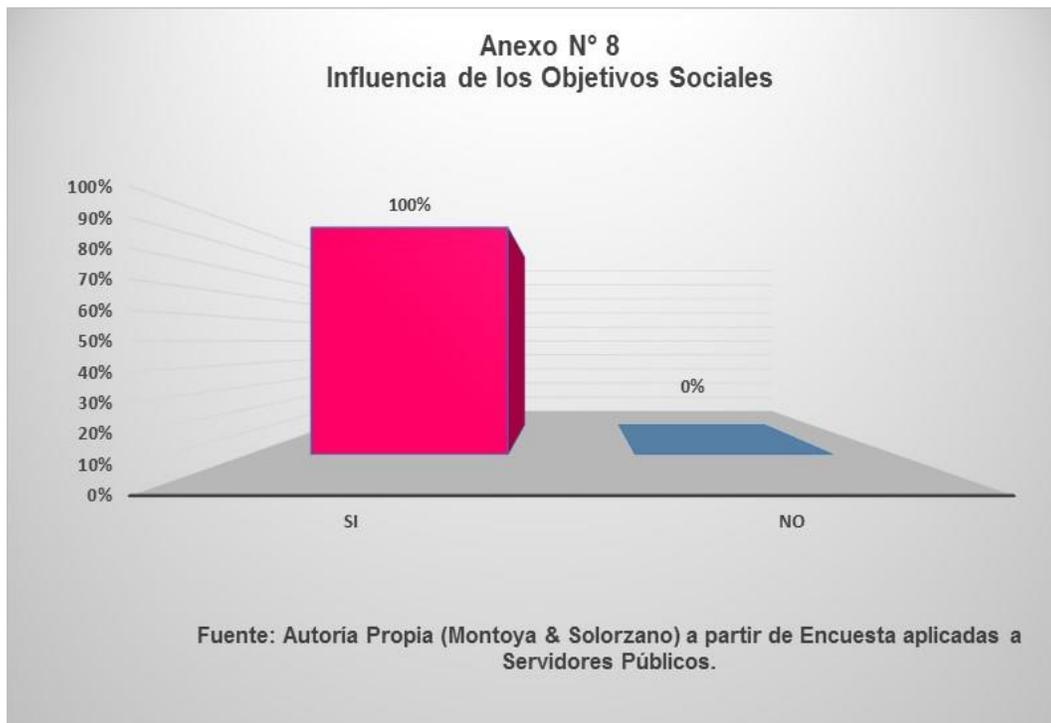
ANEXO NO. 6



ANEXO NO. 7



ANEXO N°. 8



ANEXO NO. 9

