



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL  
SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL  
SINACAM**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Seminario de Graduación para optar al título de:  
Licenciado en Administración de Empresas**

**TITULO:**

Incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de la Concordia, departamento de Jinotega; periodo I semestre del 2019.

**Autores (as):**

María Engracia Jirón  
Elena del Carmen Rodríguez Rivera  
Karla Lissethe Talavera Gutiérrez

**Tutor:**

Msc. Javier Flores

**Estelí, 28 de septiembre 2019.**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien nos da la vida, sabiduría, fortaleza para enfrentar la vida y terminar satisfactoriamente nuestras metas.

A nuestros profesores por su esfuerzo y dedicación dignos de admiración.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en todo momento.

A la Carrera Administrativa Municipal por darnos la oportunidad de estudiar en tan digna universidad donde nos preparamos profesionalmente para poder servir de la mejor manera a nuestra población.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro querido Dios, por regalarnos la vida, la salud y sabiduría para continuar formándonos profesionalmente.

A los docentes de la Universidad por transmitir sus conocimientos para que seamos mejores personas cada día.

A la Carrera Administrativa Municipal por la oportunidad de ingresar a la universidad y apoyarnos en todo momento para hacer realidad nuestros anhelos.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera.

## **CARTA AVAL DEL TUTOR**

A través de la presente hago constar que *Jirón María Engracia, Rodríguez Rivera Elena del Carmen y Gutiérrez Talavera Karla Lissethe*, estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas han finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de la Concordia, departamento de Jinotega; periodo I semestre del 2019.”

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los nueve días del mes de octubre del 2019.

Atentamente;

---

**M. Sc. Javier Antonio Flores Rugama**

**Tutor de Tesis**

## RESUMEN

El presente estudio pretende dar a conocer la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el primer semestre del año 2019, en el cual se describe el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal, se identifica el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones, se valora la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos y además se proponen alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad de La Concordia.

También conocer como está formado el proceso administrativo y tomando dos fases importantes la fase mecánica o estructural y la fase dinámica u operacional las cuales están formadas por la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control que son procesos muy importantes dentro del ambiente laboral de una institución pública, ya que estos les permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de la misma. Tomamos en cuenta que existen muy pocas municipalidades que llevan con exactitud este proceso, pero les resulta muy útil para poder llevar el control y tener éxito en el futuro. Para ello fue necesario utilizar métodos con los que se recolecto información a través de la aplicación de técnicas, tales como las entrevistas realizadas directamente a tres trabajadores claves de la Alcaldía Municipal y encuestas dirigidas a quince responsables que laboran en diferentes áreas con características representativas del contenido que se pretende estudiar.

Se considero necesario hacer uso del método teórico para comprobar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. Basándose en los resultados obtenidos encontrando que el manejo incorrecto del proceso administrativo, presenta efectos negativos en el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el I semestre del año 2019.

Palabras Claves: Administración y Gestión Pública, Proceso Administrativo y Ambiente laboral.

## INDICE

<b>I- INTRODUCCION</b> .....	1
<b>1.1 –ANTECEDENTE</b> .....	4
<b>1.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</b> .....	7
<b>1.3- PREGUNTAS PROBLEMA</b> .....	9
<b>1.4- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	10
<b>II- OBJETIVOS</b> .....	11
<b>2.1- OBJETIVO GENERAL</b> .....	11
<b>2.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	11
<b>III- MARCO TEORICO</b> .....	12
<b>3.1 - Administración y Gestión pública:</b> .....	12
3.1.1- Definición:.....	12
3.1.2 - Cinco funciones básicas de una administración pública:.....	13
3.1.3 - El Gobierno por producto y resultados: .....	14
3.1.4 - La productividad en las organizaciones públicas:.....	15
3.1.5 - Líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano orientadas al desarrollo social de los municipios de Nicaragua:.....	15
<b>3.2- Proceso Administrativo</b> .....	17
3.2.1- Definición:.....	17
3.2.2- Principios de la Administración: .....	19
✓  Ámbito de la Administración.....	21
✓  Objetivos de la Administración .....	21
3.2.5- Fases del proceso administrativo: .....	22
<b>3.3- Ambiente laboral:</b> .....	44
3.3.1- Definición:.....	44
3.3.2- Dimensiones principales del ambiente laboral: .....	45
<b>3.4- Ley de Carrera Administrativa Municipal ley no. 502:</b> .....	48
<b>3.4.1- Clasificación de los cargos y puestos de trabajo:</b> .....	48
<b>3.4.2- Del ingreso y retiro del sistema:</b> .....	50
<b>3.4.3- Del retiro de la carrera:</b> .....	52
<b>3.4.4- De la evaluación, capacitación, promoción y traslado:</b> .....	53
<b>3.4.6- De los derechos, deberes y obligaciones:</b> .....	55

<b>IV - SUPUESTO</b> .....	59
<b>V- OPERACIONALIZACION DE LOS OBJETIVOS</b> .....	60
<b>VI- DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	66
<b>6.1- Enfoque de la investigación:</b> .....	66
<b>6.2 - Tipo de Investigación</b> .....	67
<b>6.3- Tipo de estudio</b> .....	67
6.3.1- Según el tipo de ocurrencia de los hechos e información: .....	67
6.3.2- Según el periodo y secuencia del estudio:.....	68
6.3.3- Según el análisis y alcance de los resultados: .....	68
<b>6.4 - Caracterización del universo:</b> .....	68
6.4.1- Historia: .....	69
6.4.2 - Misión:.....	70
6.4.3 - Visión:.....	70
6.4.4 - Valores:.....	70
<b>6.5- Universo, Muestra y Unidad de análisis:</b> .....	71
<b>6.5.1- Universo o población:</b> .....	71
<b>6.5.2 - Muestra:</b> .....	71
6.5.3 - Unidad de Análisis .....	72
<b>6.6- Método y técnica de recolección de datos:</b> .....	73
6.6.1- La Entrevista: .....	73
6.6.2 - La Encuesta: .....	74
<b>VII- ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	76
<b>7.1 - Funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal.</b> .....	76
<b>7.2- Ambiente laboral con base a sus principales dimensiones.</b> .....	108
<b>7.3- Gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos.</b> .....	115
<b>7.4- Proponer alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad.</b> .....	124
<b>VIII- CONCLUSIONES:</b> .....	128
<b>IX- RECOMENDACIONES:</b> .....	131
<b>X- BIBLIOGRAFIA</b> .....	133
<b>XI- ANEXOS</b> .....	140



## I- INTRODUCCION

El presente estudio pretende dar a conocer la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el primer semestre del año 2019, analizando tres aspectos como es la gestión pública, proceso administrativo y ambiente Laboral.

Este trabajo investigativo se realizará de forma completa al personal permanente de la Alcaldía Municipal de La Concordia, que labora en las áreas de Administración financiera, contabilidad, administración tributaria, planificación, recursos humanos, adquisiciones, proyectos, servicios generales, unidad de medio ambiente, servicios municipales, registro civil, donde se aplicarán quince encuestas y tres entrevistas dirigidas a un miembro del equipo de dirección municipal, administración financiera y planificación, donde se analizarán las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común. Para mayor comprensión este estudio se divide en cinco contenidos:

**Contenido I:** Presenta el planteamiento del problema, analizando sus causas y efectos con una oportuna delimitación, se formuló una serie de preguntas que posteriormente permitieron establecer los objetivos generales y específicos de la investigación, además se muestra la justificación del problema planteado.

**Contenido II:** Se refiere a los objetivos, indica la meta o finalidad que persigue la investigación, es decir los logros directos y evaluables que se pretenden alcanzar.

**Contenido III:** Presenta el marco teórico, destaca la estrecha relación que existe entre teoría, práctica proceso de la investigación, realidad, entorno y revela la teoría y evidencias empíricas relacionadas con la investigación.



**Contenido IV:** Contiene una suposición que se admite provisionalmente para contestar las presuntas problema, expresa la relación probable que hay entre tres variables, redactada en forma afirmativa con el fin de ser aceptada o rechazada estadísticamente.



**Contenido V:** Comprende la operacionalización de los objetivos, proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, para construir instrumentos que nos permitan observar los indicadores, observables y medibles es decir en dimensiones e indicadores.

**Contenido VI:**Consta del diseño metodológico de la investigación, mostrando su tipo de estudio y diseño, la población y muestra objeto de estudio, así como los instrumentos empleados en la obtención de los datos y las etapas de la investigación.

**Contenido VII:** Presenta el análisis de los resultados que muestran gráficamente los resultados de la investigación, con base a lo que se puede comprobar la hipótesis que se planteó.

**Contenido VIII:**Contiene detalladamente y de forma clara las conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados obtenidos.

**Contenido IX:**Engloba las recomendaciones dirigidas a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados, formuladas sobre lo que se evidencio como aspecto susceptible de mejorar, es decir sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido a través del instrumento de la investigación (entrevistas y encuestas).

**Contenido X:**Presenta la lista de un conjunto de libros y escritos utilizados como material de consulta o soporte documental para la investigación y la elaboración de la tesis.

**Contenido XI:** Muestra las secciones relativamente independientes de documentos de la Alcaldía Municipal que ayuda a su mejor comprensión y que permiten conocer más a fondo aspectos específicos que por su longitud o su naturaleza no conviene tratar dentro del cuerpo principal de la investigación, también muestran las entrevistas y encuestas diseñadas para la recogida de la información.



## 1.1 –ANTECEDENTE

El presente estudio, corresponde a la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, periodo I semestre del año 2019, ya que esto permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de la institución y desarrollarlos para lograr un objetivo común, aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo.

En la Alcaldía no se ha realizado investigación sobre Gestión Pública, Proceso Administrativo y Ambiente Laboral, es por ello el interés de realizar este estudio.

En sitio web se encontraron las siguientes tesis:

Blandón Escoto, Marbela del Rosario, Paut Dávila Marlene Orbeli, en su tesis **“Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellowín de la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017”**, para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, presentado en la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí en el año 2017, se plantea el análisis de los factores de la gestión administrativa y la variable de desarrollo organizacional que fueron retomadas del ambiente laboral que se observó en las distintas áreas de la empresa. Con esta indagación se logró conocer mayor información sobre el proceso de gestión administrativa que implementa panadería Bellowín y de qué manera llevan a cabo el desarrollo organizacional, partiendo de las cinco etapas fundamentales de la gestión administrativa a través de sus planes estratégicos y objetivos.

Llegando a la conclusión que en Panadería Bellowín a través de la gestión administrativa tienen mucha deficiencia al momento de aplicar los principios administrativos y al desempeñarse de manera no adecuada, en cuanto a desarrollo organizacional no se evidencia que se relacionen con buena comunicación y motivación por la parte directiva. Además, no cuenta con un



organigrama, objetivos claros y la falta de implementación de estrategias que deben estar más enfocadas a la práctica y sobre todo que vinculen directamente a los colaboradores de la empresa para que crezcan administrativamente y sea visible la buena relación tanto en los directivos de la empresa como el personal que labora en dicha panadería.

Castillo Arteta Johana del Carmen, Herrera Arelis Liseth, Lanuza Gámez Grissel Ariana, en su tesis **“Incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la Ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016”** para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, presentado en la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí en el año 2017, con el objetivo de profundizar en la comprensión de estudiar y analizar la incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional con el cual conoceremos la percepción que tienen los colaboradores acerca de estos contextos.

Llegando a la conclusión que ferretería “La Popular” de Estelí tienen pocos conocimientos de las técnicas administrativas, se percibe que no siempre cumplen con las metas de la empresa, debido a la acumulación de trabajo, deberá trabajar en el tema de los roles y funciones de cada colaborador, se observó que no se realizan de forma rutinaria los planes de actividades, en muchas ocasiones se orienta de forma oral, no cuenta con un plan de acción de mejoramiento que sostenga el clima organizacional, por lo tanto, los objetivos propuestos se cumplen ya que se dejan establecidas las acciones en la dirección, la cual debe comprometerse a cumplir.

Además, este plan de acción puede ser mejorado y adaptado a otras entidades similares al ramo ferretero, siendo así una fuente teórica y de análisis valiosa para futuros investigadores.

Rizo Centeno Leonardo Francisco, en su tesis **“Evaluación del control interno y su incidencia en la gestión de la alcaldía municipal de San Rafael del Norte,**



**del departamento de Jinotega en el año 2016”** para optar al título de máster en gerencia empresarial, realizada presentado a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, se realizó con el objetivo de Servir de instrumento para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de los Sistemas de Administración en función del Control Interno, y por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en todos los niveles sobre el Control Interno, administración de riesgos y todo lo relacionado al cumplimiento de las Normas.

Llegando a la conclusión que en la Municipalidad se cumple con la mayor parte de controles establecidos en el Manual de Organizaciones y Funciones carecen de un Manual de Control interno Municipal equivalente Manual de procedimientos administrativos y el Código de conducta, así como la puesta en práctica de los valores éticos en referencia cambio de actitud, capacitarse constantemente en relaciones humanas, crear un plan de contingencia frente a los riesgo, crear un comité de auditoría y que estos cumplan con sus funciones, y los demás manuales o normativas que se consideren necesarios para la mejora continua.



## **1.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Para mejorar los procesos administrativos dentro de la institución pública se deben desarrollar diversas funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. se debe desarrollar un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes equipos de trabajos que componen la institución, a continuación se deben dirigir las actividades, a qui es necesario la presencia de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar sus empleados y por ultimo valuar y analizar los resultados obtenidos e iniciar las acciones de corrección correspondientes.

En la Alcaldía Municipal de la Concordia, Departamento de Jinotega, el proceso administrativo que involucra las actividades de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales tiene muchas debilidades, por tal razón los servidores públicos tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz y eficiente, afectando el ambiente laboral, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción de la población.

No se realiza la planificación con antelación de los objetivos y no se detalla en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos y de esta manera reducir en gran medida las posibilidades de error y fracaso. El no planificar sin lugar a dudas conlleva una serie de problemas graves, es posible que en el corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación. No planificar conlleva no delegar tareas o responsabilidades, lo que sin lugar a dudas implica una sobrecarga de trabajo sobre humana. Además de la sensación de tener que hacerlo todo solo o sola, de ser la única persona en el mundo capaz de sacar tu institución adelante, y de caer en el papel de víctima de las circunstancias.

No se trabaja en equipo, cuando un empleado no trabaja en equipo, la creatividad y el aprendizaje de éstos desmejora, su nivel de estrés se aumenta y el



desempeño y la productividad disminuyen. En los casos en los que los trabajadores deciden ir por su cuenta y el trabajo en equipo no se manifiesta en la institución es posible que se generen conflictos.

Existe una cultura basada en la confidencialidad y la desconfianza, los flujos de comunicación no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuada, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor que desvían la atención de la gestión profesional, por otro lado una mentalidad muy individualista que ocasiona que se vea con desconfianza a los demás, y en esas situaciones es fácil malinterpretar ciertos comportamientos y atribuirlos a las ganas de destacar por encima de los compañeros de trabajo.

Falta de colaboración y compromiso, el personal no se siente parte de la institución, por tanto, su grado de compromiso es muy pobre. Muchas veces la dirección municipal invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia institucional tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

No se garantiza un control adecuado de las actividades que se desarrollan dentro del proceso para contribuir a la buena toma de decisiones de la municipalidad, no se cuenta con una información precisa, oportuna y completa, no se realiza el proceso de supervisión de las actividades realizadas que permita la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades.



## **1.3- PREGUNTAS PROBLEMA**

### **1.3.1- PREGUNTA PROBELMA**

¿Cómo Incide el proceso Administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, Departamento de Jinotega;periodoI semestre del año 2019?

### **1.3.2- SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

1. ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo de la Alcaldía Municipal de La Concordia durante el primer semestre del año 2019?
2. ¿Cuál es la percepción de los servidores públicos que laboran enla Alcaldía Municipal en relación al ambiente laboral?
3. ¿Cómo se valora la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos?
4. ¿Cómo mejoraríamos el uso de los procesos administrativos que inciden en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia?



## 1.4- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación viene a representar una oportunidad importante para la institución objeto de estudio, de abordar con precisión cuales son los problemas que actualmente se presentan en el ambiente laboral y de qué manera se podrá fortalecer las diferentes competencias orientadas al logro y la capacidad para encaminar todos los actos hacia la meta esperada.

El beneficio que se obtendrá con la elaboración de esta investigación, será para que los futuros y actuales servidores conozcan un panorama amplio de la situación actual por la que atraviesan las municipalidades dedicadas a brindar servicios a la población, esto debido a la escasa cultura administrativa que emplean en sus áreas y cuál es la importancia de llevarla a cabo de manera correcta evitando así que este tipo de problemas provoque el fracaso de los planes de desarrollo que se enfoca en el crecimiento económico con incremento del trabajo y reducción de la pobreza y las desigualdades, con estabilidad económica, con soberanía, seguridad e integración, en beneficio de las familias del Municipio de La Concordia.

También el presente trabajo investigativo se realizará para conocer cómo está formado el proceso administrativo y tomando dos fases importantes la fase mecánica o estructural y la fase dinámica u operacional las cuales están formadas por la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control que son procesos muy importantes dentro del ambiente laboral de una institución pública, ya que estos les permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de la misma. Tomamos en cuenta que existen muy pocas municipalidades que llevan con exactitud este proceso, pero les resulta muy útil para poder llevar el control y tener éxito en el futuro.



## **II- OBJETIVOS**

### **2.1- OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, periodo I semestre del año 2019.

### **2.2-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal.
2. Identificar el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones.
3. Valorar la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos.
4. Proponer alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad.



### **III- MARCO TEORICO**

El marco teórico que se desarrolla a continuación, permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de esta investigación, primero partiremos con la definición de Administración y Gestión Pública con el fin de comprender sus funciones y la relación con el entorno, hacia donde se dirige la producción generada, la cual, como en toda institución de gobierno, debe estar orientada hacia la gente, seguidamente se describirá el proceso administrativo, se definirá y se conocerán sus principios, ámbito, objetivos y fases del proceso, posteriormente se definirá el ambiente laboral y sus ocho dimensiones y finalmente se especificaran los aspectos más importantes de la ley de carrera administrativa municipal, ley 502.

#### **3.1- Administración y Gestión pública:**

##### **3.1.1- Definición:**

(Pardo, 2016), precisa que:

La única forma de establecer la naturaleza de la administración pública es identificando las diferentes formas en que ha sido caracterizada, dado que encapsularla en una sola definición le restaría fuerza explicativa a sus alcances tanto teóricos como prácticos, por ello la insistencia en buscarle el estatus científico que incorporaría una investigación sistemática de la realidad para formular teorías, pero también se ha intentado encajarla como un arte cuyos componentes van desde insumos filosóficos hasta artesanales. Esto permite concluir que su naturaleza es multifacética, por decir lo menos, Ciencia, disciplina, arte u oficio intentan capturar, a su vez la naturaleza de las variadas y complejas relaciones entre los que gobiernan y los que son gobernados.



(Redacción Perú21, 2015), definen que la gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

(Fude by Educativo, 2019) mencionan que la gestión pública es una entidad que se especializa en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos e impulsar el desarrollo de la nación.

### **3.1.2- Cinco funciones básicas de una administración pública:**

(Zambrano Berrios, 2006), menciona que:

Toda institución pública debe cumplir con cinco funciones básicas: La Primera es la de producción, una segunda función es la relación con el entorno, hacia donde se dirige la producción generada, la cual, como en toda institución de gobierno, debe estar orientada hacia la gente, el objetivo de la producción del gobierno no es el en sí mismo, es la gente ubicada en el entorno y a la cual le deben satisfacer las necesidades que ella demanda. La tercera función es la de finanzas públicas y presupuesto público. Para producir o generar los productos que van a la comunidad, la institución de gobierno necesita recursos y esos recursos están reflejados en el presupuesto público, es decir, los ingresos propios y no propios de la institución y la forma como se van a gastar, como se van a invertir, tratando de lograr los mejores niveles de eficiencia y economía en el gasto. La cuarta función, encargada de gerenciar las cuatro funciones anteriores, es la denominada gerencia estratégica. Su objetivo es lograr que la producción, la relación con el entorno, las finanzas públicas y el presupuesto público, así como la organización y el capital humano, alcancen su cometido. La Gerencia Estratégica está constituida por la alta dirección de la institución y está encargada de los procesos de dirección, planificación estratégica (misión, visión, objetivos), y gestión, con los cuales debe contar la organización del gobierno.



### **3.1.3- El Gobierno por producto y resultados:**

(Zambrano Berrios, 2006), también menciona que:

El gobierno por producto y resultados se define como un conjunto de procesos de gestión esencialmente motivacionales, participativos, democráticos y responsables. Motivacionales porque existe un peso muy importante de la gente, la cual debe ser estimulada en el esfuerzo por generar productos y resultados, y para ello debe alcanzar los máximos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, siempre alineados con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de la institución. Los productos y resultados de la organización deben ser evaluados mediante indicadores de desempeño que, por lo general, coinciden con los indicadores que miden la eficiencia, eficacia y efectividad, además de los de calidad y economía exigidos por la Contraloría General de la República, constituyendo estos indicadores la base del sistema o proceso de petición y rendición de cuentas. El gobierno por productos y resultados debe ser el foco de atención de un gerente público que aspira a lograr, en los hechos, niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en una gestión de gobierno. Si el gobierno entendiera que está obligado a generar productos y que los mismos deben tener unos resultados y un beneficio o impacto social, evidentemente que la gerencia de esa institución actuaría de conformidad con la razón de ser de la institución y sólo en función de las exigencias que la ley le impone y según las expectativas de los gobernados.

Ley 502, arto. 71, menciona que: Los resultados de la evaluación deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro de acuerdo a los resultados. (Union Nacional de Empleados UNE, 2004)

Según el artículo 72 de la ley 502 Ley de carrera administrativa municipal, cada municipalidad sujeta a esta ley deberá efectuar el proceso de evaluación al



desempeño laboral a todos los funcionarios y empleados de carrera, basado en el correspondiente manual de evaluación al desempeño laboral, al menos una vez al año. (Union Nacional de Empleados UNE, 2004)

### **3.1.4 - La productividad en las organizaciones públicas:**

(Zambrano Berrios, 2006), también señala que:

La productividad de las organizaciones públicas se encuentra relacionada básicamente con el alto desempeño que deben alcanzar dichas instituciones en la provisión de más y mejores bienes, servicios y actos de regulación públicos para los ciudadanos. Mejorará la productividad cuando, con la menor utilización de recursos, se logren mayores beneficios sociales y una mejor atención a las demandas ciudadanas. En síntesis, incrementar la productividad implica integrar la eficiencia (en la asignación de recursos) y la eficacia, tanto personal como de las organizaciones, para dar respuestas efectivas a las exigencias de los usuarios internos y externos.

### **3.1.5 - Líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano orientadas al desarrollo social de los municipios de Nicaragua:**

(Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2018), precisa que:

#### **3.1.5.1- Línea # 1 Crecimiento económico y estabilidad macroeconómica con incremento del trabajo y reducción de la pobreza:**

El crecimiento económico con mayores beneficios sociales para los más pobres y reducción de las desigualdades se logrará por medio de una política económica que preserve un marco macroeconómico estable, que estimule la inversión privada nacional y extranjera, la inversión pública, el espíritu emprendedor, la producción y la productividad; además de estimular el progreso económico y social, permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad. Por lo tanto, la política



macroeconómica seguirá estructurada como medio para garantizar la estabilidad del mercado de bienes y servicios, así como el mercado financiero, con una inflación lo menor posible, teniendo como fin la superación de la pobreza.

### **3.1.5.2 - Línea # 7 Gestión pública participativa y democracia directa:**

El Gobierno continuará fortaleciendo la gestión pública participativa y consolidando la democracia directa, a través de la participación del pueblo organizado en los municipios, para desarrollar una planificación territorial que genere políticas de beneficio a las familias, así como la participación de éstas en el ejercicio de la auditoría social y la responsabilidad social compartida. Por lo cual, se seguirá profundizando la democracia directa ejercida a través de los Gabinetes Comunitarios y Sectoriales, a nivel barrial y comarcal, municipal, departamental y nacional, así como por los Consejos de la Familia, la Salud y la Vida; Consejos de cuidado de las Fuentes de Agua, Consejos Barriales de Prevención ante Desastres y otras expresiones del Poder Ciudadano.

### **3.1.5.3 - Línea # 8 El bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses:**

En la búsqueda de mecanismos para revertir el estado de pobreza de los nicaragüenses, a partir del 2007, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha venido desarrollando una política social desde la restitución de derechos, recuperación de valores y fortalecimiento de capacidades en favor de las familias pobres, generando resultados positivos como la reducción de la pobreza y la desigualdad, resultados que serán fortalecidos y ampliados en este período. Las áreas más representativas de la política social del Gobierno son la seguridad alimentaria, los servicios sociales, la integración ciudadana y la infraestructura social. A continuación, se describen los lineamientos de políticas para las áreas



emblemáticas de salud y educación: En educación, el Gobierno seguirá garantizando y fortaleciendo el derecho de la población a una educación gratuita, desde un enfoque de derecho humano fundamental, bajo el principio de universalización para que cada vez más personas, especialmente los más empobrecidos ingresen a las escuelas en la edad que les corresponde y progresen en forma continua. En salud, al igual que la educación, es un derecho humano y un factor de desarrollo. La política de salud ha estado centrada en restituir el derecho a un medio sano mediante la salud preventiva, y a recibir servicios integrales de forma gratuita y de calidad, adecuándolos a las realidades multiétnicas, culturales, religiosas y sociales del país, de tal forma que sean aceptados. Para la transformación del Sistema Nacional de Salud se definieron tres objetivos estratégicos: (I) Desarrollar una cultura nacional de promoción y protección de la salud; (II) garantizar el acceso universal y gratuito a los servicios de salud de calidad; ampliando la cobertura de los servicios sobre todo en áreas alejadas donde los más pobres tienen más necesidades (III) profundizar las reformas sectoriales en salud para contribuir a la consolidación del Modelo del Poder Ciudadano, a fin de integrar la actividad de los distintos sectores, instituciones y organizaciones públicas, privadas y comunitarias que interactúan para atender y seguir garantizando el derecho a la salud.

## **3.2- Proceso Administrativo**

### **3.2.1- Definición:**

(Fernandez Sanchez, 2010), Señala que: Según el verdadero padre de la Administración Henri Fayol (1841-1925), destacó el proceso de Administración en términos de cinco funciones, planificación, que consiste en trazar un plan de acción que permita a la organización trazar sus objetivos, a la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner



enpráctica los planes, Mando significa dar dirección a los empleados y comprobar que realizan su trabajo, Coordinación equivale a asegurar que los recursos y actividades de la empresa trabajan armónicamente, para facilitar su funcionamiento y su éxito, Control consiste en hacer el seguimiento de los planes para verificar que ese llevan a cabo adecuadamente.

Según (Cano Plata, 2017), Considera que la Administración: Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de unorganismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivospredeterminados.Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de losrecursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de susobjetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, yacadémicos.

Según (Luna Gonzalez, Alfredo Cipriano;, 2015) conceptualiza La administración como el proceso que consiste en aplicar con efectividad, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados.

Según.(Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012) conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa. Este enfoque reconoce que hay un cúmulo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente en su campo. Cuestiones como línea y asesor (staff), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se ubican en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros



campos, incluidos la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría de la decisión, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones.

Por lo cual podemos decir que las fases donde se realiza la estructura principal de la empresa es la planeación y organización y las fases donde se realiza ejecución con Importancia del proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las instituciones y organizaciones para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades lucrativas y sociales, consiste en 5 etapas, planificación, organización, dirección, integración y control.

### **3.2.2- Principios de la Administración:**

Según (Luna Gonzalez Alfredo Cipriano, 2015), Henri Fayol se le identifica como el verdadero padre de la teoría administrativa moderna, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas, en consecuencia identifico 14 principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo, más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes. Acontinuación, se describen:

- ✓ **División del trabajo:** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo, pueda ser cada vez más productivo.
- ✓ **Autoridad:** El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
- ✓ **Disciplina:** Los empleados deben de obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena lección.



- ✓ **Unidad de comando:** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
- ✓ **Unidad de dirección:** La gente contratada para la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
- ✓ **Subordinación del interés individual (al interés general):** La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
- ✓ **Remuneración:** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.
- ✓ **Centralización (Descentralización):** Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
- ✓ **Cadena escalonada (línea de autoridad):** Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.
- ✓ **Orden:** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
- ✓ **Acción:** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.
- ✓ **Estabilidad de la contratación del personal:** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera.



Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

- ✓ **Iniciativa:** Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.
- ✓ **Espíritu de cuerpo:** La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.”
- ✓ **Ámbito de la Administración**

Según (Luna Gonzalez Alfredo Cipriano, 2015), el ámbito de desarrollo de la Administración es universal, es decir, se aplica en todas partes del mundo, ya sean organismos públicos o privados. Ubicándose en lo particular, la realiza la persona, las familias, las microempresas, pequeñas y grandes, por último, se entenderá que el ámbito de la Administración se determina y se aplica en todos los ámbitos donde existe.

- ✓ **Objetivos de la Administración**

**Según (Luna Gonzalez Alfredo Cipriano, 2015) La administración persigue fines integrales que generalmente se ubican como:**

- ✓ **Objetivos sociales:** Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad.



- ✓ **Objetivos económicos:** Los objetivos económicos son los que la Administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.
  
- ✓ **Objetivos organizacionales:** La administración coordina los recursos de la empresa, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate.

### **3.2.5- Fases del proceso administrativo:**

#### **3.2.5.1- Planear:**

Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

- ✓ **Pasos de la planeación:**
  - 🌈 **Estar atento a las oportunidades:**

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organizaciones el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La



planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

Es importante atender los requerimientos del presente, las tareas diarias, ya que permiten seguir operando con normalidad. Sin embargo, descubrir futuras oportunidades es dar un paso adelante y anticiparse a los cambios en lugar de responder de forma reactiva.

Un plan institucional permite identificar oportunidades de coordinación en los equipos de trabajo, en los líderes. Esta coordinación se realiza alineando los objetivos de cada una de las áreas de la institución. Así las habilidades en las personas contribuyen en hacer más eficientes las operaciones, que a la vez contribuyen a fidelizar clientes y a su vez a mejorar las recaudaciones. (Beneficios de la planeación estratégica de una empresa, 2018)

✓ **Establecer objetivos:**

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los



gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

✓ **Desarrollar premisas:**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo? (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

✓ **Determinar cursos alternativos:**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.



El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

✓ **Evaluar cursos alternativos:**

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos del largo plazo de la compañía. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

✓ **Seleccionar un curso:**

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).



✓ **Formular planes derivados:**

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

✓ **Cuantificar los planes mediante presupuestos:**

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos casi siempre gastos genéricos y de capital que se relacionan con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

✓ **Objetivos de realizar un presupuesto:**

- 1) Conocer la inversión inicial y total en la que se debe incurrir para la ejecución de un proyecto.
- 2) Determinar las fuentes de financiación de las cuales se va obtener la inversión requerida para el proyecto.
- 3) Definir el tiempo de recuperación de la inversión.
- 4) Estimar la rentabilidad y establecer la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta el costo de oportunidad de la inversión.



5) Determinar el ciclo vida del proyecto. (<https://actualicese.com/actualidad/2015/12/17/la-importancia-de-los-presupuestos-en-la-organizacion-y-en-la-ejecucion-de-proyectos/>, 2015)

✓ **El presupuesto es importante para:**

- 1) Lograr que la información financiera sea accesible para todos los usuarios. Por ejemplo: los sindicatos pueden acceder a la información de la organización, es decir, los miembros del sindicato y todo el personal en general tienen la posibilidad de acceder al presupuesto y conocer las expectativas de inversión de la organización.
- 2) Garantizar que la planificación de las actividades sea factible de realizar y estén en correspondencia con los recursos disponibles.
- 3) Identificar el déficit en los que se requiere de mayor movimiento de recursos financieros.
- 4) Establecer de manera transparente la relación entre costos/recibos/facturas con el presupuesto de las actividades, a fin de certificar la fiabilidad del trabajo y evitar que los recursos sean destinados a actividades no presupuestadas.
- 5) Facilitar al personal el seguimiento de los costos y garantizar el balance del presupuesto.
- 6) Otorgar el informe a los financiadores, debido a que los costos se encuentran relacionados al presupuesto.
- 7) Incrementar la relación de costo-beneficio. Siempre que cada uno de los elementos sean calculados de forma adecuada, con lo que se facilita conocer la disposición de la inversión y analizar los costos asociados a la inversión.
- 8) Disminuir los costos y optimizar la utilización de la inversión presupuestada.



✓ **Características generales:**

- 1) Los presupuestos tienen la capacidad de predecir los estados financieros futuros, con base en estimaciones.
- 2) De acuerdo con las bases de elaboración de la información, el presupuesto puede implicar un elevado grado de incertidumbre.
- 3) El presupuesto no constituye información certera que corresponda fielmente a la realidad, sino que se debe usar como un instrumento que contribuye en la toma de decisiones.
- 4) El presupuesto permite controlar la evolución de la empresa, contrastando lo previsto con la realidad, para poder analizar las desviaciones.
- 5) Los presupuestos permiten acceder a la mejor opción o por lo menos la que representa la mayor posibilidad de rentabilidad para la empresa o inversionistas.
- 6) El presupuesto otorga la posibilidad de proyectar los gastos en los que se prevé incurrir en un período de tiempo determinado, como también el ingreso que se generará durante el transcurso del proyecto.
- 7) El presupuesto es muy importante en la medida en que representa la imagen financiera del proyecto.
- 8) El presupuesto en gran medida contribuye a la comprensión del proyecto por parte de los inversionistas y otorga seguridad.

(<https://actualicese.com/actualidad/2015/12/17/la-importancia-de-los-presupuestos-en-la-organizacion-y-en-la-ejecucion-de-proyectos/>, 2015).

**3.2.5.2 Organizar:**

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o



definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012),

(Aramburu & Rivera, 2010), definen que la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas, para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa. Tiene por lo tanto un marcado carácter instrumental, es una ayuda a una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un bien común.

Cualquier persona que quiera trabajar con otras, tiene que establecer como medida previa un reglamento en el que especifiquen las normas de convivencia y en el que señalen la distribución de la tarea común y los cargos para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos de la organización, fijar objetivos, asignar responsabilidades teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar, nombrar los responsables de acuerdo con los requerimientos para cumplir con las responsabilidades.

#### **3.2.5.2.1- Organización formal:**

En esta obra se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.



Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

#### **3.2.5.2.2- Organización informal:**

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

#### **3.2.5.2.3- Niveles organizacionales y la gestión administrativa:**

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)



#### **3.2.5.2.4- Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor:**

En ocasiones se requiere hacer ajustes organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor; a menudo se cree que éste se aplica sólo a la administración de pequeñas empresas, pero hoy muchos autores amplían el concepto a organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan las funciones intraemprendedoras a través de las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la personalidad emprendedora entre la gente, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.

En lugar de ello debería buscarse un compromiso con la innovación sistemática, una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprendedor está en la creación, la orientación a las oportunidades y la innovación. Los gerentes emprendedores dentro de las organizaciones (esto es, los intraemprendedores) identifican nuevas oportunidades de mercado para sus compañías y desarrollan productos nuevos o mejores para aprovechar esas oportunidades.

Un intraemprendedor opera dentro del ambiente organizacional, se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable. En ocasiones a esta noción se le conoce como proyecto corporativo. En cambio, si bien los emprendedores hacen algo similar, lo hacen fuera del ámbito organizacional; tienen la capacidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

#### **3.2.5.2.5- La estructura y el proceso de organizar:**

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.



2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

#### **3.2.5.2.6- La lógica de organizar:**

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.



6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.(Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

### **3.2.5.3- Integrar:**

El personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.(Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

La Ley de Carrera Administrativa Municipal, publicada La Gaceta, Diario Oficial No 244, del jueves 16 de diciembre del 2004 la cual en su artículo 78 y 79 describe: La Comisión Nacional de carrera deberá preparar un plan nacional de capacitación que deberá desarrollarse a través del SINACAN, la prioridad de programas, cursos y cuotas de capacitación deberá basarse en las solicitudes presentadas oportunamente por los municipios de acuerdo a sus necesidades. Los empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, clasificación técnica o experiencia para desarrollar la nueva función. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior.(Union Nacional de Empleados UNE, 2004).

### **3.2.5.3.1- Integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:**

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.



2. Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
3. En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

#### **3.2.5.3.2- Factores situacionales que afectan la integración de personal:**

Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración de personal y los externos incluyen el nivel educativo, las actitudes que la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y reglamentos que influyen en la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa. También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no; para algunos cargos, como el de gerente de ventas, la capacidad en relaciones interpersonales puede ser de importancia vital, en tanto que la misma capacidad puede ser menos decisiva para un científico investigador que trabaja de manera independiente en el laboratorio. La integración de personal efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque está, en este caso, en los que tienen importancia especial para la integración de personal. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)



### **3.2.5.4- Dirigir:**

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de equipo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

#### **3.2.5.4.1- Factores humanos en la administración:**

si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente.

#### **✓ La Motivación:**

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).



### ✓ **El Liderazgo:**

Se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que Participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

### ✓ **Componentes del liderazgo:**

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

### ✓ **Enfoques en las características del liderazgo:**

Son muchos los estudios de características que se han realizado, y Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado algunas específicas relacionadas con la habilidad de liderazgo: físicas (como energía, aspecto y estatura), de inteligencia y habilidad, de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).



### ✓ **Comportamiento y estilos de liderazgo**

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial.
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo de poder y la influencia.

#### ✓ **Liderazgo transaccional y transformacional:**

- ✓ **Los líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.
- ✓ **Los líderes transformacionales** expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

#### ✓ **Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos:**

Algunos comités y equipos emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, en tanto que otros no; algunos deciden, mientras otros sólo deliberan sobre los problemas sin autoridad para hacerlo; algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un gerente, quien puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

#### ✓ **Rasgos, cualidades y características de un líder:**

Según el artículo publicado en sitio web (Rasgos de una persona líder, 2017), señala que:



Existe un cierto consenso entre los rasgos de la persona líder que la gente describe como prototípicos. Estas son las principales cualidades de un buen dirigente:

**Son más inteligentes que la media:** Es complicado definir este término, pero reconocemos a la gente que nos sorprende por su adaptación al medio y otras facultades intelectuales. Es un proceso en continua redefinición y podemos ser más inteligentes si nos lo proponemos.

**Rebosan energía:** Un líder que aparente estar fatigado (aunque tenga derecho a estarlo) no resultará convincente. Tiene que transmitir ganas de desarrollar proyectos y entusiasmo por ellos.

**Están motivados:** No es sencillo ser un buen líder, conlleva innumerables horas de dedicación y sacrificio. Solo una persona extraordinariamente motivada estará a la altura de este desafío.

**Tienen autoconfianza:** Es imposible prosperar si no creemos en nosotros mismos. Todos podemos incrementar nuestra seguridad y exteriorizarla. Puede que cueste un poco en algunos casos, pero es un esfuerzo que dará frutos y vale la pena.

**Inteligencia emocional:** Esta cualidad es indispensable para cualquier persona en todos los ámbitos de la vida. Facilita las relaciones y se multiplican los resultados excepcionales. No te preocupes si a veces te cuesta relacionarte con los demás, es posible mejorar la inteligencia emocional.

**Destacan en su trabajo:** Se encargan de tener toda la información oportuna, cumplen sus metas con creces y son inusualmente eficaces.

**Son carismáticos:** Su personalidad no pasa desapercibida. Se convierten en referentes que sacan lo mejor de sus seguidores.

**Son creativos:** Buscan nuevas maneras de mejorar su comunicación. Cuentan historias que conectan con su público a un nivel más emocional, siempre traen propuestas insólitas, descubren formas de impresionar a sus interlocutores, etc.

**Son inspiradores:** No solo son creativos, también logran que los demás generen ideas novedosas y no pierdan las ganas de hacerlo.



Se preocupan por sus seguidores: Sin una conducta ética y una intachable responsabilidad social cualquier avance será insignificante.

✓ **Comunicación en la organización:**

En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.

Casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

Los problemas muchas veces surgen de la falta de comunicación. Por eso, es esencial que por ambas partes se potencie la comunicación, lo que quiere decir que el jefe deberá hacer llegar a todos los colaboradores los objetivos de la compañía, los resultados y los errores. Eso sí, es esencial que la comunicación sea de ida y vuelta, es decir, que además de expresarse, escuche y valore las opiniones del resto. Y hablando de comunicación, también es importante que el jefe reconozca los aciertos de los subordinados y les informe de sus errores, pero nunca gritando ni haciendo reprimendas públicas. (Habilidades y Competencias, escuela de negocios MERCO, 2019)

(Actualidad-Empresa-la comunicación, 2013) define que la comunicación es el proceso de interacción social básico mediante el cual los individuos intercambian información. Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede



ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar. Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

**Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

**Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

#### ✓ **Estrategias de comunicación**

(Estrategia y Comunicación, 2018), sintetiza que:

Muchas veces habremos oído nombrar estos relevantes conceptos en el marco de la empresa como son la misión, visión y valores. Es fundamental que los tengamos en cuenta y los definamos en la organización, por diversos motivos. Para ello, deberemos primero conocer a qué se refieren y por qué son importantes en las organizaciones, sea cual sea el tamaño de estas. A través de una investigación realizada se podría concluir que, siendo un tema que muchas empresas tienen en cuenta y lo definen, a la vez que lo trasladan en su web corporativa o a sus propios empleados, todavía muchas otras no le dan el valor que realmente tiene la definición, asunción y comunicación de dichos conceptos.

Los conceptos de misión, visión y valores a que se refieren y cuál es su importancia y verdadera utilidad en la empresa. Por experiencia vemos que en empresas de un determinado tamaño sí es algo que se valora, se tiene en cuenta



y se define. Sin embargo, en pequeñas y medianas empresas, nos cuesta más localizar la información o incluso podemos llegar a la conclusión que es algo que no se ha pensado estratégicamente en muchas ocasiones, que no se valora o ni siquiera se conoce. Además, al no existir una definición clara de cómo ha de realizarse o transmitirse vemos que, a pesar de estar presente esta información en la información accesible de muchas organizaciones, no hay un patrón claro en ella, existiendo muchas veces incluso confusión entre los conceptos.

### **3.2.5.5-Controlar:**

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones.(Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012)

#### **3.2.5.5.1-Proceso de control básico:**

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

#### **3.2.5.5.2-El control como sistema de realimentación:**

El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se auto controlan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones



de los estándares e inicia los cambios; en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva.

(Sistemas de control, 2011) este artículo describe que un sistema de control administrativa es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento, los propósitos de un sistema de control son los siguientes: Comunicar con claridad los objetivos de la organización, asegurar que los administradores y empleados entienden las acciones específicas que se requieren de ellos para alcanzar las metas organizacionales, notificar los resultados de las acciones a toda la organización y garantizar que los administradores pueden adaptarse a cambios en el ambiente.

### **3.2.5.5.3. Información y control en tiempo real:**

Uno de los interesantes avances que surgen con el uso de la computadora y la recopilación, la transmisión y el almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de sistemas de información en tiempo real, es decir, la información de lo que ocurre mientras está ocurriendo. A través de varios medios es técnicamente posible obtener datos en tiempo real sobre muchas operaciones.

#### **✓ Control preventivo o anticipativo:**

Para un control efectivo, los administradores requieren un sistema de corrección anticipativo que les informe sobre los problemas potenciales y permita tomar las medidas correctivas antes de que surjan esos problemas.

#### **✓ Control del desempeño general:**

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

1. Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general.



2. La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa.
3. El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral, en lugar de parcial.

✓ **Control de pérdidas y ganancias:**

El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control, sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan el éxito o fracaso; obviamente si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes de que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades.

✓ **Presupuesto como dispositivo de control:**

Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto, de hecho, en ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

✓ **Dispositivos tradicionales de control no presupuestal:**

Por supuesto, existen muchos dispositivos de control tradicionales que no se vinculan con los presupuestos, aun cuando algunos se relacionen y utilicen los controles presupuestales. Entre los más importantes están el uso de datos estadísticos de muchos aspectos de la operación, los reportes especiales y análisis de áreas específicas, la auditoría operacional y la evaluación independiente que realizan los grupos de auditores internos o externos, y la observación personal, como la administración mediante rondas.



### **3.3- Ambiente laboral:**

#### **3.3.1-Definición:**

(Bordas Martinez, Gestión Estratégica del Clima Laboral, 2016) describe que el ambiente laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

(Gan & Triginé Jaume, 2012) describe el ambiente laboral como un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: Desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

(Gestiopolis, 2019), describe el Ambiente Laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.



Consideramos que es fundamental para las instituciones el que sus líderes sean diestros en el trato con las personas y en la generación de un contexto y clima laboral adecuados, si no quieren arriesgar su productividad y reputación ante la sociedad. Es algo tan relevante y tan sensato como pedir a los ciudadanos que obtengan el carnet o licencia de conducir para poder circular por las calles de nuestra ciudad.

(Desarrollo personal y profesional, 2016)este articulo menciona que trabajar en un buen ambiente te permitirá no solo desenvolverte con más soltura, sino además crecer como profesional a través del trabajo en equipo. Para mantener una relación saludable con los compañeros de trabajo, es importante que te mantengas al margen de algunas conversaciones y evites decir ciertas frases que pueden ser muchas veces mal interpretados, sobre todo cuando nos relacionamos con personas de trabajo con las que mantenemos cierta distancia y cordialidad, por eso, lo mejor es que evites decir ciertas cosas que pueden caer mal e incluso herir la sensibilidad de alguno de tus colegas.

### **3.3.2- Dimensiones principales del ambiente laboral:**

(Bordas Martinez, Gestión Estrategica del clima Laboral, 2016), en su libro propone las siguientes dimensiones:

#### **✓ Autonomía:**

El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

#### **✓ Cooperación y apoyo:**

Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y su contribución a la organización.



### ✓ **Reconocimiento:**

El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

En la actualidad, uno de los retos más importantes de los gestores del factor humano en las organizaciones es la retención del talento; existen miles de libros, artículos y ensayos dedicados a las diferentes fórmulas y estrategias para retener a nuestros mejores colaboradores y sin embargo en muchas ocasiones nos solemos olvidar de la fórmula más sencilla, barata y efectiva, que es el reconocimiento.

El reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño de nuestros trabajadores es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

Existen 4 prácticas sencillas de reconocimiento que todos los jefes, de vez en cuando deberían realizar:

- 1) El jefe debería felicitar al trabajador que realiza esfuerzos y obtiene un buen desempeño y resultado.
- 2) El director de la organización o el jefe podría escribir una nota o carta personal felicitando a los trabajadores excepcionales por su buen rendimiento haciéndole comprender lo importante que es su labor para conseguir los objetivos de la empresa y valorar su dedicación y fidelidad a la empresa.
- 3) Se debería reconocer públicamente a un empleado por un trabajo excepcional o por un buen rendimiento.



- 4) Deberían organizarse reuniones o fiestas para celebrar con los trabajadores los éxitos empresariales o el buen funcionamiento de la empresa.

✓ **Consecuencias falta de reconocimiento**

La falta de reconocimiento en el trabajo es uno de los problemas que más afecta a los empleados genera desmotivación y, en consecuencia, menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores y entre éstos y sus superiores. La falta de reconocimiento por un trabajo bien hecho y la ausencia de empatía por los empleados forman parte de la lista de principales causas por los que los trabajadores abandonan las empresas.

Otra de las consecuencias de la falta de reconocimiento y motivación en el trabajo, es la baja autoestima y el estrés de los empleados y como consecuencia mayor absentismo laboral. Si no te sientes reconocido en tu trabajo, que suele ser habitual, los psicólogos y especialistas recomiendan que creas en tu propia valía, no te lo tomes como algo personal, no te aísles en el trabajo y sigue desarrollando tus competencias mediante la formación.

Es necesario crear una cultura del reconocimiento en nuestras empresas es una de las claves para tener el compromiso los empleados y colaboradores, mejorar la productividad, impulsar la competitividad y la innovación y lo más importante contar en tu organización con trabajadores más felices.

✓ **Organización y estructura:**

Grado en que los miembros de la organización perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

✓ **Innovación:**

Grado en que los miembros de la organización perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.



✓ **Transparencia y equidad:**

Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

Artículo 71.- Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias que de ella .se deriven. (Union Nacional de Empleados UNE, 2004).

✓ **Motivación:**

Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

✓ **Liderazgo:**

Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de empleados.

**3.4- Ley de Carrera Administrativa Municipal ley no. 502:**

(Union Nacional de Empleados UNE, 2004), describe lo siguiente:

**3.4.1- Clasificación de los cargos y puestos de trabajo:**

Artículo 20.- La clasificación de cargos o puestos de trabajo en las municipalidades, es el instrumento de gestión de personal, mediante el cual se ordenan las diferentes clases de puestos de trabajo en las municipalidades,



atendiendo al nivel de responsabilidad y capacidad que éstos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

La clasificación de cargos es uno de los instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal que permite desarrollar de manera específica las estructuras orgánicas de las Instituciones, para obtener una mejor eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

Artículo 22.- Por su naturaleza se clasifican en: Cargos comunes y cargos propios.

1. Son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas. Los cargos comunes por su contenido genérico son iguales en todas las instituciones; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias, aunque los nombres del cargo sean diferentes.

2. Son cargos propios aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias respectivas.

Artículo 23.- Por su contenido funcional los cargos se clasifican en:

**Cargos de Dirección:** Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendentes a lograr los grandes objetivos de la institución.

**Cargos Ejecutivos:** Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la institución.



Cargos Auxiliares, Operativos y de Base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

### **3.4.2- Del ingreso y retiro del sistema:**

Artículo 45. Todo ciudadano nicaragüense tendrá derecho a optar a un cargo de los órganos sujetos a esta Ley, sin distinción de raza, sexo, género, color, credo político filosófico o religioso o en cualquier otra circunstancia que no sea alguna de las previstas en la presente Ley, su Reglamento y manuales del sistema.

Artículo 46. Requisitos para optar a cargos: Para poder optar a un cargo de la carrera administrativa municipal, se deben cumplir los siguientes requisitos generales:

1. Ser mayor de dieciséis años.
2. Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo al servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.
3. No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos jurisdiccionales competentes cuya resolución haya confirmado la del expediente disciplinario
4. Estar en Pleno goce de sus derechos civiles y políticos
5. Reunir las calificaciones requeridas para el cargo.



Artículo 48.- En los procesos de selección se deben garantizar los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad para optar a una plaza de un cargo en los órganos sujetos a esta Ley.

Artículo 49. - Reglas para la Provisión de plazas: La provisión de cargos vacantes de carrera se llevará a cabo en una sola fase en la cual participarán tanto funcionarios Y empleados internos de la municipalidad donde se lleve a cabo el proceso y candidatos externos de la municipalidad.

Artículo 50.- Convocatorias: La convocatoria para la provisión de plazas vacantes, deberá tener amplia publicidad, a lo interno de la Institución por medio de carteles durante ocho días y a nivel externo, utilizando un medio de comunicación escrito de circulación nacional.

Artículo 51.- Contenido de las Convocatorias: Las convocatorias constituirán las bases de las pruebas selectivas y deberán contener al menos los siguientes datos:

- a) Número y características de los cargos convocados;
- b) Descripción de las pruebas y sistemas de evaluación;
- c) Programa de materias sobre los que versará los ejercicios de carácter teórico práctico;
- d) Descripción de los méritos y experiencias evaluables y sistemas de evaluación;
- e) Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.



Así mismo, el solicitante deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 46 de la presente Ley y anexar los documentos que acreditan su cumplimiento y los que demuestren su experiencia, conocimientos y grado académico (currículo vitae). El reglamento establecerá los porcentajes que correspondan al concurso de mérito - oposición, determinando el porcentaje mínimo con el que se puede optar a un cargo.

Artículo 56.- Para ingresar a la Carrera Administrativa Municipal se requiere:

- a) Cumplir con los requisitos específicos que por su naturaleza y responsabilidad el cargo exige;
- b) Superar las pruebas de selección, y en su caso, los cursos de formación;
- c) Nombramiento conferido por la autoridad competente;
- d) Prestar la promesa de ley;
- e) Tomar posesión del cargo dentro del plazo especificado en la normativa correspondiente.

### **3.4.3- Del retiro de la carrera:**

Artículo 62.- El retiro de la Carrera Administrativa Municipal puede ser temporal o definitivo; se puede dar por las siguientes causas:

1. Renuncia al cargo.
2. Invalidez o jubilación conforme la legislación vigente.
3. Fallecimiento del funcionario o empleado.
4. Por incurrir en delito y estar inhabilitado a ocupar un cargo público mediante sentencia condenatoria firme.
5. Cancelación del nombramiento o del contrato por haber incurrido en alguna causa establecida en esta Ley como prohibición, incompatibilidad o falta grave.



6. Por supresión del cargo, según dictamen de las Comisiones respectivas de Carrera Municipal.
7. Por el resultado deficiente obtenido en tres evaluaciones.
8. Excedencia.

#### **3.4.4- De la evaluación, capacitación, promoción y traslado:**

Artículo 69.- El Manual de Evaluación al Desempeño Laboral para las municipalidades del país, es uno de los instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal, cuya aplicación debe ser sistemática permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada funcionario o empleado, adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores que se especificarán en dicho Manual. La evaluación se realizará cada año.

Artículo 70.- La Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal deberá elaborar un Manual de Evaluación al Desempeño Laboral, que se aplicará a los funcionarios de carrera según el nivel de desarrollo de cada institución.

Artículo 71.- Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias que de ella .se deriven.

Artículo 72.- Cada municipalidad sujeta a esta Ley deberá efectuar el proceso de, evaluación al desempeño laboral a todos los funcionarios y empleados de carrera,



basado en el correspondiente Manual de Evaluaciones al Desempeño Laboral, al menos una vez al año.

### **3.4.5- De la capacitación de los funcionarios y empleados:**

Artículo 74.- Para efectos de esta Ley, la capacitación o formación de los funcionarios de carrera se clasifica de la siguiente forma:

1. Nivelación. Es la capacitación que deben recibir los funcionarios y empleados que al momento de entrar en vigencia esta Ley ocupan un cargo de carrera y no cumplen con los requisitos académicos o de calificación técnica o profesional del mismo. El régimen de capacitación de nivelación deberá establecerse en el Reglamento de esta Ley. El plazo máximo para iniciar el cumplimiento de la capacitación de nivelación no deberá exceder de un año.

2. Actualización. Es la que sirve para mantener actualizados a los funcionarios y empleados municipales en el dominio de métodos y técnicas de trabajo, acordes a las exigencias del momento o cuando ocurrieren cambios tecnológicos que ameriten un adecuado adiestramiento y nuevos conocimientos para un eficiente desempeño.

3. Capacitación o formación. Es la que se determina para cada cargo por la Carrera Administrativa Municipal y será desarrollada en el marco del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), en coordinación con las instituciones que se considere necesario. El SINACAM, en coordinación con las instituciones de educación autorizadas por la Ley, definirá las materias, niveles y cargas horarias que cada cargo debe recibir y las equivalencias que pueden aplicarse como estudios o experiencia.



4. Capacitación de Interés personal. Es la que cada individuo toma por sí mismo o por Convenio Colectivo, sin afectar a las municipalidades en ningún sentido (tiempo, trabajo, obligación) y es financiada por el propio empleado.

### **3.4.6- De los derechos, deberes y obligaciones:**

#### **➤ De los derechos:**

Artículo 84.- Los funcionarios y empleados que pertenecen al sistema de carrera y son sujetos de la presente Ley, gozan de los mismos derechos que el resto del personal municipal. Además, se benefician particularmente de los siguientes derechos:

1. Ser incluidos en los programas de capacitación del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).
2. Concurrir, de preferencia, en el proceso de promoción o ascenso a plazas vacantes, mediante el cumplimiento de los requisitos, mecanismos y procedimientos que establezca el Reglamento de la presente Ley.
3. Organizarse en sindicatos de funcionarios o empleados.
4. Firmar pliegos de peticiones y negociar a través de sus sindicatos convenios colectivos.
5. Estabilidad laboral: Cualquier traslado, promoción, suspensión o despido, debe ser realizado según lo dispuesto por esta Ley y su Reglamento.
6. Solicitar el traslado por escrito, de acuerdo al Reglamento.



7. Gozar de las correspondientes vacaciones, asuetos, licencias y demás beneficios y prestaciones que la legislación laboral establece.
8. Prestar sus servicios en situaciones de seguridad e higiene ocupacional.
9. Contar con los medios necesarios para realizar sus funciones.
10. Gozar, en caso de embarazo, de licencia con remuneración salarial, y a no ser despedida durante el período de embarazo, pre y post natal, todo de acuerdo a lo que se establezca en el Reglamento de la Ley.
11. Tener acceso directo a su expediente personal, libros de registro, archivos o sistema de información que contenga su historia laboral y poder efectuar los reclamos, ajustes o complemento de información correspondientes. Dicho acceso deberá hacerse bajo la supervisión de la persona que esté a cargo del archivo de expedientes de personal. Así mismo podrá obtener copia o certificación de los mismos.
12. Participar en el sistema de planificación y gestión del plan de producción de los servicios y de las inversiones de la institución donde laboran, de acuerdo a las atribuciones del cargo.

➤ **De los deberes y obligaciones:**

Artículo 113.- Los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal deberán observar los siguientes deberes y obligaciones:



1. Respetar y obedecer la Constitución Política, la presente Ley y su Reglamento, así como las demás leyes de la República y las obligaciones inherentes a su cargo.
2. Cumplir con el horario que se establezca, entendido como la jornada normal de trabajo.
3. Acatar las instrucciones que emanen de sus superiores inmediatos, enmarcadas en el ámbito de sus funciones.
4. Colaborar con la ejecución de funciones y/o actividades adicionales que su superior inmediato le solicite o en caso de necesidades que el municipio requiera, siempre y cuando sean afines o compatibles con el cargo que desempeña.
5. Responder por los daños, que por su negligencia manifiesta cause a los materiales y equipos asignados por razón de uso.
6. Guardar la debida diligencia, consideración y respeto en las relaciones con el público y sus compañeros de trabajo.
7. Asistir y cumplir con las actividades de capacitación destinadas a incrementar su nivel técnico o profesional.
- S. Atender y responder a los reclamos de la población.
9. Todos los funcionarios de carrera tienen la obligación de realizar las funciones que se establecen en el Manual de Funciones de los Cargos del municipio correspondiente.



10. Es deber de todo funcionario de carrera, respetar a las autoridades electas, directores y responsables de la administración de la Institución, enaltecer la función municipal y al municipio al cual sirve, dentro y fuera de las instalaciones.
11. Cumplir con los planes de trabajo de la institución, previa evaluación periódica de los mismos.
12. Apoyar a la institución a cumplir con los objetivos previstos en las leyes desde su puesto de trabajo.
13. Cumplir con el Reglamento Disciplinario de la Municipalidad a la que pertenezca.
14. Cumplir con las disposiciones legales y administrativas que emanen de la Contraloría General de la República (CGR) y del Consejo Supremo Electoral en el caso del Registro del Estado Civil de las Personas.
15. Someterse a los procedimientos que establezca el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral y a las recomendaciones que se deriven de las evaluaciones una vez que se encuentren firmes.
16. Es deber de todo funcionario acatar todas las resoluciones de los órganos de administración del Sistema de Carrera Administrativa Municipal.
17. No divulgar las cosas que conoce por razón de su cargo.



#### **IV - SUPUESTO**

El manejo incorrecto del proceso administrativo, presenta efectos negativos en el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el I semestre del año 2019.

## V- OPERACIONALIZACION DE LOS OBJETIVOS

Objetivos Específicos	Dimensión de análisis	Definición operacional	Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Describir el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal de La Concordia.	Proceso Administrativo	(FernándezSánchez, 2010) , Señala que: Según el verdadero padre de la Administración Henri Fayol (1841-1925), destaco el proceso de Administración en término de cinco funciones, planificación, que consiste en trazar un plan de acción que permita a la organización trazar sus objetivos, a la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes, Mando significa dar dirección a los empleados y comprobar que realizan su trabajo, Coordinación equivale a asegurar que los recursos y actividades de la empresa trabajan armónicamente, para	Funciones del proceso administrativo	Planificación	Oportunidades	Responsables de áreas	Encuestas / Entrevista
					Objetivos	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Premisas	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Cursos alternativos	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista

		facilitar su funcionamiento y su éxito, Control consiste en hacer el seguimiento de los planes para verificar que ese llevan a cabo adecuadamente.			Planes derivados	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Planes mediante presupuesto	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
				Organización	Niveles Organizacional y la gestión administrativa	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Ambiente organizacional Espíritu emprendedor	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					La estructura Proceso de organizar	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					La Lógica de organizar	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
				Integración	La integración de los puestos organizaciones	Responsables de áreas	Encuestas/ Entrevista

					Factores situacionales que afectan la integración de personal	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
				Dirección	Factores humanos en la administración	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					La motivación	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos,	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Comportamiento y estilo de liderazgo	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					El liderazgo	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Comunicación en la organización,	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Control	Proceso de control básico	Responsables de áreas

					El control como sistema de retroalimentación	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Información y control en tiempo real	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Control preventivo y anticipado	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					Control de Estados Financieros	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista
					El presupuesto como dispositivo de control	Responsables de áreas	Encuestas/Entrevista

Objetivos Específicos	Dimensión de análisis	Definición operacional	Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Identificar el nivel del ambiente laboral con base a cada una de sus dimensiones	Ambiente Laboral	(Gan & Triginé Jaume, 2012) describe el ambiente laboral como un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: Desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar ni muchísimo menos la larga	Dimensiones principales del ambiente laboral		Autonomía	Responsables de áreas	Encuestas
					Cooperación y Apoyo	Responsables de áreas	Encuestas
					Reconocimiento	Responsables de áreas	Encuestas
					Organización y Estructura	Responsables de áreas	Encuestas
					Innovación	Responsables de áreas	Encuestas
					Transparencia y equidad	Responsables de áreas	Encuestas

		lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.			Motivación	Responsables de áreas	Encuestas
					Liderazgo	Responsables de áreas	Encuestas

Objetivos Específicos	Dimensión de análisis	Definición operacional	Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Valorar la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos.	Gestión Pública	(Redacción Perú21, 2015), definen que la gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.	funciones básicas de una administración y gestión pública		El Gobierno por producto y resultados	Responsables de áreas	Entrevista
					La productividad en las organizaciones públicas	Responsables de áreas	Entrevista
					Líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano  Desarrollo Social del municipio	Responsables de áreas	Entrevista



## VI- DISEÑO METODOLÓGICO

El tema de estudio surge como una necesidad para lograr el mejoramiento de los procesos administrativos en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia. Luego de definir la temática es necesario plantear algunos aspectos de carácter metodológico que son elementos claves para llevar a cabo esta investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta etapa de la investigación se deben definir las técnicas y procedimientos sistemáticos a utilizar para la recolección y presentación de los datos, con la finalidad de aportar a la mejora continua de la institución.

### 6.1- Enfoque de la investigación:

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación cualitativa, con enfoque cuantitativo, ya que tiene una orientación de recogida de información basada en la conversación y de comportamientos naturales, antecedentes, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados o resultados, que permitirá proponer sugerencias para mejorar el uso de los procesos administrativos en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia.

(Pérez, 2012) describe que: La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes, es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.El



investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo. Es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben.

(Naupas Pautan & Romero, 2018), deduce que: La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

## **6.2 - Tipo de Investigación**

- ✓ Las investigaciones básicas aplicadas.

Sustentada teóricamente en que tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente, tienen como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico.

(Eumed.net, Enciclopedia libre, 2017) señala que este tipo de investigación hace uso de los métodos del pasado, los conocimientos o teorías o de investigación básica para resolver un problema existente. La investigación básica no es problema orientado y es de conocimiento creciente de que pueden utilizarse en el futuro, la investigación está orientada a conocer las necesidades que no están siendo satisfechas.

## **6.3- Tipo de estudio**

### **6.3.1- Según el tipo de ocurrencia de los hechos e información:**

- ✓ Es retrospectivo porque se describen los hechos ocurridos en el pasado.

(Universidad de Valencia, 2019), consideran que: El estudio retrospectivo es aquello cuyo diseño es posterior a los hechos estudiados y los datos se obtiene de



archivos o de lo que los sujetos o los profesionales refieren. El estudio se inicia después de que se haya producido el efecto y la exposición.

### **6.3.2- Según el periodo y secuencia del estudio:**

- ✓ Es longitudinal porque se recopilan datos de la misma muestra repetidamente durante un periodo prolongado de tiempo.

(Arnau & Roser, 2008) describen el estudio longitudinal de la siguiente manera: Es examinar los cambios que se producen, a lo largo del tiempo, en la misma muestra de sujetos y constatar las diferencias interindividuales en los cambios intraindividuales, sirven para estudiar los procesos de cambio directamente asociados con el paso del tiempo. Si se compara el diseño longitudinal con el diseño transversal de muestras repetidas, se concluye que el enfoque longitudinal es más eficiente, más robusto en la selección del modelo y estadísticamente más potente.

### **6.3.3- Según el análisis y alcance de los resultados:**

- ✓ Es descriptivo, por que decimos cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno con la mayor precisión posible.

(Wikipedia, 2019)Refiere que: Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

### **6.4 - Caracterización del universo:**

(Alcaldia Mpal La Concordia, Caracterización, 2017), describe que:



#### **6.4.1- Historia:**

La Alcaldía municipal desde su fundación, la inicial estructura nace con su correspondiente cabildo, la Alcaldía, su secretaría y algunas dependencias fundamentales. Para los años 1980-1984 se destacó en el liderazgo municipal una junta de Gobierno de Reconstrucción Municipal, en el periodo de 1985-1990 los alcaldes eran nombrados por decreto presidencial.

En el año 1990 la municipalidad la componía solo el consejo municipal y el alcalde, con el área de registro civil, cobros y carta de venta, después contrataron a quien debería dedicarse al servicio de agua potable, fue en el año del 2005 , que se ve más el desarrollo de esta municipalidad , ya que se va organizando según la necesidad del municipio y con objetivos claros, que era mejorar los servicios básicos a la población y llevar el desarrollo a todos los sectores de la ciudadanía del municipio, se consolida la Unidad Técnica Municipal , se abre por primera vez la oficina de participación ciudadana.

Para el año 2007 se crea una nueva área , Adquisiciones y ya para el año 2009 hasta nuestros días la municipalidad se encuentra más organizada, se diseña un organigrama de forma vertical donde se encuentran reflejadas las áreas o departamentos por las cuales está compuesta la municipalidad, así como también se creó nuevos departamentos, el departamento de Administración Tributaria, se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, La Unidad de Gestión Ambiental, Operarios del parque y Vertedero Municipal, etc.

La municipalidad para ejecutar sus atribuciones y brindar los servicios a la comunidad da un salto cualitativo y cuantitativo en su estructura organizativa, con un modelo de organización muy avanzado y completo para su categoría, que establece las bases para su desarrollo.



#### **6.4.2- Misión:**

El gobierno municipal busca mejorar las condiciones de vida de la población, aplicando el modelo cristiano, socialista y solidario, a través de la ejecución transparente, con calidad y calidez de los programas y proyectos sociales, productivos y ambientales garantizando la satisfacción ciudadana de cada una de las familias.

#### **6.4.3- Visión:**

El Gobierno Municipal, contribuye a garantizar un municipio con alto desarrollo económico, social, cultural, ambiental y turístico, donde las familias participan activamente con responsabilidad compartida, en consenso, dialogo, unión y comunidad, aplicando la complementariedad de género y generacional, brindando satisfacción ciudadana.

#### **6.4.4 - Valores:**

Como parte de los valores que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la institución:

- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Equidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Integridad
- ✓ Justicia social
- ✓ Transparencia
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Eficiencia, efectividad y economía
- ✓ Comunicación abierta y responsable



- ✓ Cultura ambiental

## **6.5- Universo, Muestra y Unidad de análisis:**

### **6.5.1- Universo o población:**

La población: 54 trabajadores que laboran en las diferentes áreas funcionales de la Alcaldía Municipal de La Concordia.

(D Angelo, 2008) menciona que:

La población es el Conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.

Para Hernández Sampieri, "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). 12 abr. 2012

### **6.5.2 - Muestra:**

- ✓ La muestra que se utilizará es no probabilística, se seleccionarán a los sujetos siguiendo determinados criterios, procurando que la muestra sea representativa.
- ✓ Está conformada por 15 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de La Concordia.

(Sabino, El Proceso de Investigación, 1992) precisa que:

Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.

#### **6.5.2.1- Tipo de Muestreo:**

- ✓ El tipo de Muestreo utilizado será el discrecional, porque a nuestro criterio los elementos son elegidos sobre lo que creemos que pueden aportar al estudio.

(Sabino, El Proceso de Investigación, 1992) precisa que:



El muestreo discrecional: es una técnica de muestreo no probabilístico donde el investigador selecciona las unidades que serán muestra en base a su conocimiento y juicio profesional.

#### **6.5.2.2 - Criterios de selección de la muestra**

Son un conjunto de propiedades cuyo cumplimiento identifica a un individuo que pertenece a la población en estudio. Su objetivo es delimitar a la población o universo de discurso.

- ✓ En la investigación la muestra la constituyó:
  1. Trabajadores que tenga más de cinco años de laborar en la institución.
  2. Trabajadores que estén ubicados actualmente en las diferentes áreas representativas de la Municipalidad.
  3. Trabajadores que sean tomados en cuenta y se involucren en el proceso administrativos y de gestión de la municipalidad.

#### **6.5.3 - Unidad de Análisis**

- ✓ Está conformada por 15 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de La Concordia, que laboran en diferentes áreas con características representativas del contenido que se pretende estudiar.

(Carlos, 1992), menciona que la unidad de análisis es identificar los criterios de inclusión y exclusión de la población y precisar el tamaño de la población. Esta etapa la terminas cuando sabes a cuánto asciende el tamaño de tu población de estudio, y qué criterios de inclusión y exclusión empleas para delimitarla.

Para seleccionar una muestra lo primero es definir la unidad de análisis (“quiénes van a ser estudiados”). Esto depende del problema a investigar y de los objetivos de la investigación.



Una vez definida la unidad de análisis se debe delimitar la población. Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (criterios de inclusión y exclusión).

La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

## **6.6- Método y técnica de recolección de datos:**

### **6.6.1- La Entrevista:**

Según (Sabino, El proceso de la investigación, 1992), describe que:

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recolección de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

- ✓ En la investigación la entrevista se estructurará con 29 preguntas abiertas dirigidas a 3 trabajadores claves, como se detalla:



- ✓ Entrevista dirigida a un miembro del equipo de dirección municipal (El Alcalde).
- ✓ Entrevista dirigida al responsable de administración y finanzas de la Alcaldía.
- ✓ Entrevista dirigida al responsable del área de planificación.

#### **6.6.1.1- La entrevista Estructurada:**

- ✓ La entrevista que se realizará para la investigación aplicada será estructurada.

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara un guion con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida.

#### **6.6.2 - La Encuesta:**

- ✓ La encuesta que se realizará para la investigación aplicada será estructurada, será dirigida a la muestra conformada por 15 trabajadores, consta de 29 preguntas cerradas.

(Quispe Limaylla, 2013), refiere que:

La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente, la información puede ser sobre la opinión, conocimientos, actitudes de la gente, creencias comportamientos, planes y antecedentes

(Alvira Martin & Escobar Mercado, 2011), mencionan que:

Existe un punto clave: presenta dos características básicas que la distinguen del resto de métodos de captura de la información:



1. Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado.
2. Utiliza muestras de la población objeto de estudio.



## **VII- ANALISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos que sirvieron de fuente de recolección de datos en este estudio, relacionados con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

Inicialmente, se desarrollan los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, logrando de esta manera describir el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal de la Concordia.

Seguidamente se presenta la discusión de los principales resultados relacionados a la Identificación del nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones.

Posteriormente, para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se presenta una valoración de la gestión pública de la Alcaldía Municipal de la Concordia, en función a los procesos administrativos.

Finalmente se incluye una propuesta de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad de la Concordia.

### **7.1- Funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal.**

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas, considerando como categorías de análisis, las funciones del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control.

En relación al primer indicador que corresponde al proceso de planificación de la Alcaldía Municipal de La Concordia, el responsable del área Lic. Santos Roberto Zeledón López, en entrevista sostenida mencionó, que:



*“la divulgación de la misión, visión, valores y los planes estratégicos, operativos, presupuestos, se realiza a través de asambleas con el personal y cabildos con las familias de barrios y comunidades, destacó que es muy importante para el logro de los objetivos, mejorar los mecanismos de planeación de cada área de la municipalidad”*

(Estrategia y Comunicación, 2018), este libro sintetiza que: Muchas veces habremos oído nombrar estos relevantes conceptos en el marco de la empresa como son la misión, visión y valores. Es fundamental que los tengamos en cuenta y los definamos en la organización, por diversos motivos. Para ello, deberemos primero conocer a qué se refieren y por qué son importantes en las organizaciones, sea cual sea el tamaño de estas. Se podría concluir que, siendo un tema que muchas empresas tienen en cuenta y lo definen, a la vez que lo trasladan en su web corporativa o a sus propios empleados, todavía muchas otras no le dan el valor que realmente tiene la definición, asunción y comunicación de dichos conceptos.

De los anteriores planteamientos se deduce que en la Alcaldía Municipal se debería ubicar en un lugar visible de la recepción un mural en donde se exponga la visión y misión institucional, para que todo el personal conozca y se apropie de la razón de ser como institución.

Fue importante para el estudio conocer cómo se desarrolla el proceso de planeación de la Alcaldía y cuál era su participación en el mismo, para lo cual el Lic. Santos Roberto Zeledón López, responsable de planificación, expresó que:

“Se toma en cuenta los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano y que para organizar el presupuesto municipal se hace en coordinación con el equipo de dirección de la Alcaldía”.

Además, se abordó como da a conocer entre sus compañeros los tipos de planes que se elaboran en la Alcaldía, para lo cual explico que “Se desarrolla a través de las reuniones de equipo semanales, se emplea la comunicación a través del grupo formado en la red social WhatsApp”



Se consideró necesario saber cuál es el grado de participación de sus compañeros en el proceso de planeación, refiriéndose a que *“la mayoría no participa y que por lo menos se debería elaborar planes anuales en conjunto y realizar una revisión del cumplimiento de los mismos, añadió que el nivel de intervención de sus compañeros en la preparación del presupuesto, es mínimo y sugirió que los directores deberían involucrarse más”, también indico que los jefes de área solamente entregan informes de trabajo de forma mensual”*.

Refiriéndose a este mismo aspecto la responsable de administración financiera, opinó que *“su grado de participación en este proceso, lo hace en la parte de elaboración cuantitativa de los estados financieros de la Alcaldía, para tener control de la liquidez de las cuentas bancarias”*.

Ante la situación planteada por el responsable de planificación y la responsable de administración financiera, sobre cómo se desarrolla el proceso de la planeación de la Alcaldía y su grado de participación, se pudo apreciar que falta mucha coordinación y comunicación con los demás empleados que deberían realizar planes semanales, mensuales y anuales de forma individual, porque se observó que no se da el seguimiento adecuado para dar cumplimiento a esta etapa.

Se abordó en la entrevista el aspecto relacionado a la gestión de los recursos presupuestarios en la Alcaldía para el cumplimiento de los objetivos anuales, el responsable de planificación Lic. Santos Roberto Zeledón López, expresó *“que es eficiente, pero que deberían invertirse más recursos en darle las condiciones mínimas para el desarrollo de los planes”*.

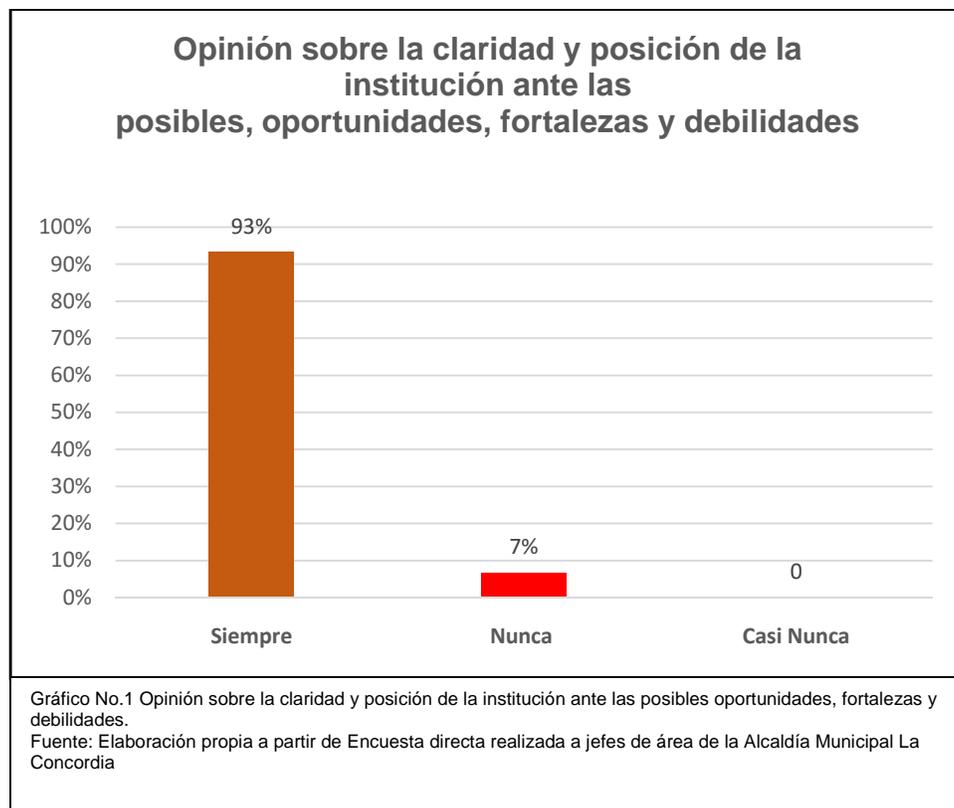
Se le pregunto lo mismo a la Alcaldesa Municipal, Lic. María Aminta López Rodríguez para lo cual específico *“que existe una excelente gestión administrativa presupuestaria estableciendo acciones de ahorro, así como fomentando acciones para aumentar el porcentaje de las recaudaciones de ingresos propios”*.

Dada las condiciones que anteceden, se puede expresar que la Alcaldía Municipal tiene planes generales para gestionar los recursos presupuestarios, pero no existe



financiamiento suficiente para el cumplimiento de los objetivos anuales por las reducciones que se han venido realizando a las transferencias municipales para gastos de capital y gastos corrientes, por la crisis sociopolítica que atravesó el país y que ya impactó fuerte la economía nacional.

Refiriéndose a esta misma etapa de planeación los jefes de área a través de las encuestas, expresaron su opinión sobre si el equipo de dirección de su institución identifica las posibles oportunidades futuras de inversión pública y las ve con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su institución respecto de sus fortalezas y debilidades, lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Como se muestra en el gráfico No. 1, la mayoría de los encuestados objetaron que siempre el equipo de dirección identifica las posibles oportunidades futuras de



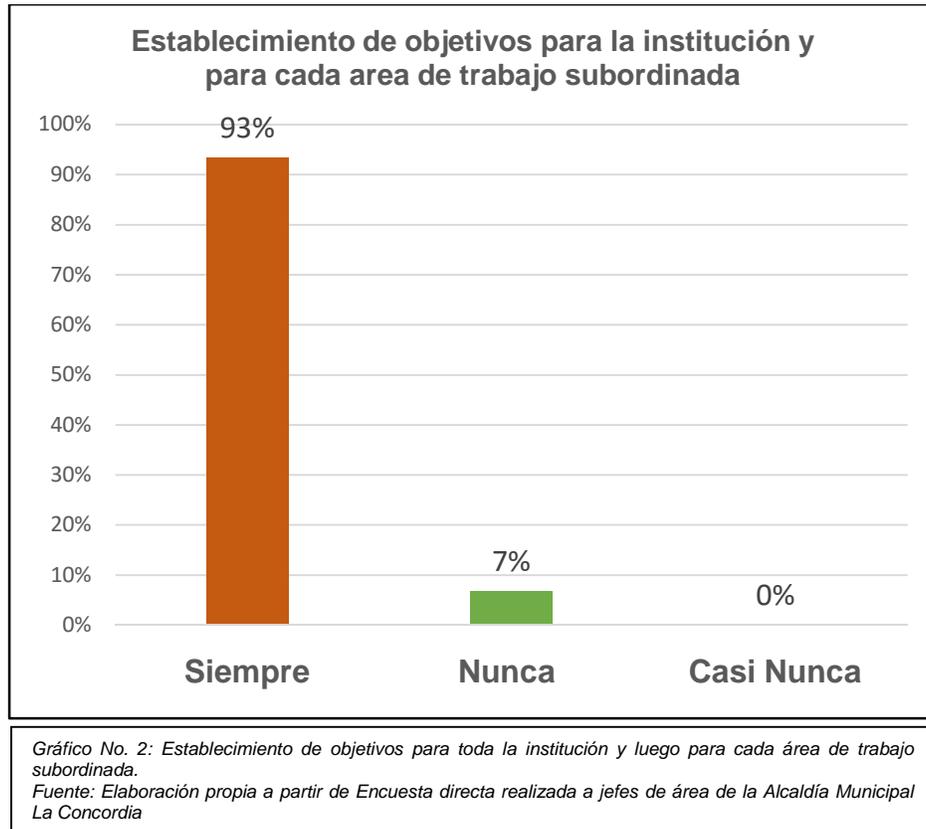
inversión pública, y las ve con claridad y de manera integral, así como saben cuál es la posición de su institución respecto a sus fortalezas y debilidades.

Además de atender las tareas del día a día, de encontrar soluciones que afectan la operación de la Alcaldía, siempre se piensa en el futuro. Visualizar como se conseguirán clientes en base a las estrategias de recaudación, cómo mejorar los servicios que brinda la municipalidad, como conseguir financiamiento para dar salida a un proyecto indispensable en determinada comunidad.

Es importante atender los requerimientos del presente, las tareas diarias, ya que permiten seguir operando con normalidad. Sin embargo, descubrir futuras oportunidades es dar un paso adelante y anticiparse a los cambios en lugar de responder de forma reactiva. (Beneficios de la planeación estratégica de una empresa, 2018).

En concordancia con lo que expresan los encuestados, se puede argumentar que es importante identificar las oportunidades de financiamiento de fuentes externas para obtener recursos financieros, que materialicen sus proyectos de inversión de mediano y largo plazo, al igual que visualizar medidas más efectivas para recaudar impuestos y aumentar la productividad.

También se consideró importante conocer si el equipo de dirección, establece objetivos para toda la institución y luego para cada área de trabajo subordinada, lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico.



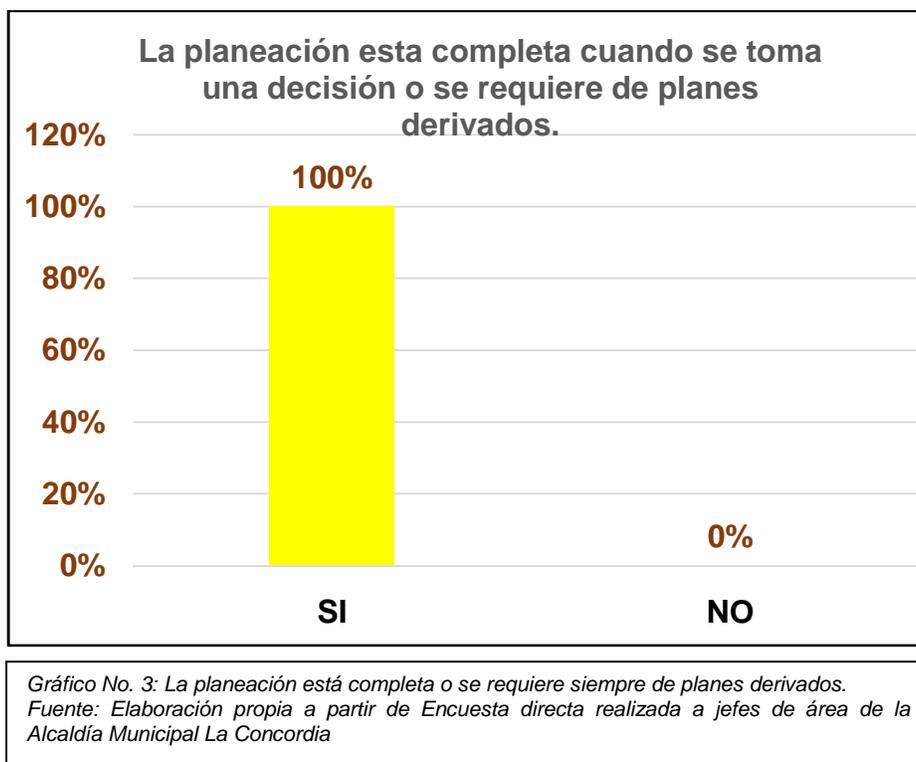
Se observa claramente que la mayoría de los encuestados, coinciden con la respuesta de que siempre la dirección superior establece objetivos para toda la institución y para cada área de trabajo, dado que permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias y para la asignación de recursos y a la vez de base para la realización de tareas o actividades, también generan coordinación, organización y control.

Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).



Uno de los encuestados opino que es muy importante establecer los objetivos institucionales ya que esto reside en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar.

En este mismo orden de ideas se consultó a los jefes de área encuestados si en la institución la planeación esta completa cuando se toma una decisión o se requiere de planes derivados.



Se ve reflejado en el gráfico No 3, que todos los jefes de área afirman que la planeación está completa cuando se toma una decisión y que no existen planes derivados, de esta manera se deduce que cuando realizan los planes se basan en datos reales, la planeación es más confiable en tanto es cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones, lo que se planee debe serrealizable.



Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimopaso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.(Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012).

Un jefe de área encuestado afirmó que cuando uno no planea hay una alta probabilidad de que la vida en el trabajo se te llene de cosas por hacer que realmente no tienen importancia, planear de antemano ayuda a manejar tus expectativas porque tienes claro qué esperar en el camino hacia tu objetivo lo que disminuirá la cantidad de estrés y frustración a experimentar durante el mismo.

---

Partiendo de lo anterior se preguntó a los jefes de área si en la Alcaldía cada departamento tiene su propio presupuesto, en atención a lo cual respondieron según muestra el siguiente gráfico:

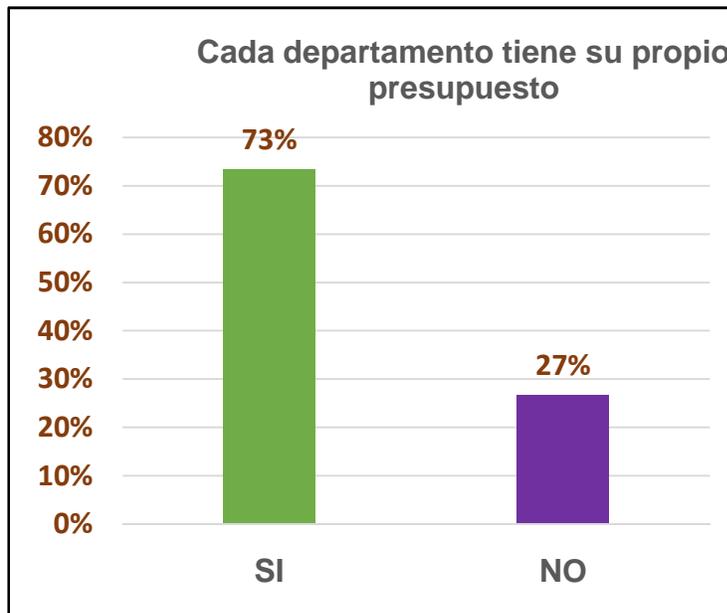


Gráfico No. 4: Cada departamento tiene su propio presupuesto.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal La Concordia

---



Los resultados de este gráfico, muestran que la mayoría de los jefes de área cuentan con un presupuesto para desarrollar las actividades planificadas para el cumplimiento de sus objetivos, mientras que la minoría que equivale a un 27%, 4 de los encuestados opina que no poseen un presupuesto asignado para el desempeño de sus labores en la municipalidad.

En la toma de decisiones y para la determinación de emprender un nuevo proyecto los presupuestos son herramientas fundamentales, en la medida que permiten un conocimiento anticipado de los flujos que se producirán y poder determinar la rentabilidad con base en los ingresos y costos, garantizar que la planificación de las actividades sea factible de realizar y estén en correspondencia con los recursos disponibles, al igual que establecen de manera transparente la relación entre costos/recibos/facturas con el presupuesto de las actividades, a fin de certificar la fiabilidad del trabajo y evitar que los recursos sean destinados a actividades no presupuestadas. (<https://actualicese.com/actualidad/2015/12/17/la-importancia-de-los-presupuestos-en-la-organizacion-y-en-la-ejecucion-de-proyectos/>, 2015)

Se puede deducir que cada departamento debe tener su propio presupuesto ya que es una herramienta que le permite saber cuáles son sus ingresos y gastos en un tiempo determinado, conocer cuánto puede destinar al ahorro para el cumplimiento de sus metas planteadas, identificar en qué está gastando el dinero, cuánto necesita para cubrir las necesidades institucionales, determinar en qué está gastando de más y tomar medidas cuando se requiera hacer un recorte de gastos.

Siguiendo con el análisis del primer objetivo, funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal en relación al indicador que corresponde al proceso de organización de la Alcaldía Municipal fue necesario saber si la Administradora financiera conoce el organigrama de la Alcaldía y le



pedimos dar una breve explicación, para lo cual mencionó que *“Está diseñado de forma vertical, por niveles jerárquicos, primero dirección superior, segundo - concejo municipal, tercero- Alcaldesa y Vice Alcalde, cuarto- Gerencia, y quinto nivel - los departamentos. El organigrama se reestructura y es aprobado por el concejo municipal cada año”*

La Alcaldesa Municipal, considera que “están bien definidos los niveles de Jerarquía y dio un comentario al respecto, explicando que la jerarquía está definida y se respeta a cada servidor público, en cualquier situación acude a su responsable inmediato.

Seguidamente se consultó si considera que sus actividades laborales están correctamente definidas conforme el manual de desempeño y solicitamos si podía mencionar algunas de ellas en orden lógico, en este sentido la administradora sintetizó que “sus actividades están bien definidas y que las funciones que realiza de forma periódica y son las siguientes: control de ingresos, pagar obligaciones, verificar la disponibilidad monetarias en las diferentes cuentas, realizar proyección de ingresos y egresos de la municipalidad”.

Apreciamos tener conocimiento para este estudio de qué forma había participado el responsable de planificación en el diseño o reestructuración del organigrama de la Alcaldía, “para lo cual hizo mención que no tuvo ninguna participación”.

En este mismo orden de ideas se le pregunto a uno de los encuestados jefes de área que si la actividad de trabajo de su departamento está bien organizada, cada cual sabe lo que tiene que hacer, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 5: Organización de las actividades laborales  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal La Concordia

Los resultados que presenta el grafico apuntan a la misma respuesta de que siempre las actividades de trabajo están bien organizadas. Mejor dicho, las actividades están coordinadas, comparten los medios, recursos financieros, técnicos y humanos en la realización de las acciones, los objetivos son comunes compartidos y esto es lo que tiene unido al grupo.

(Aramburu & Rivera, Organización de empresas, 2010), define la organización del trabajo de la siguiente manera: Cualquier persona que quiera trabajar con otras, tiene que establecer como medida previa un reglamento en el que especifiquen las

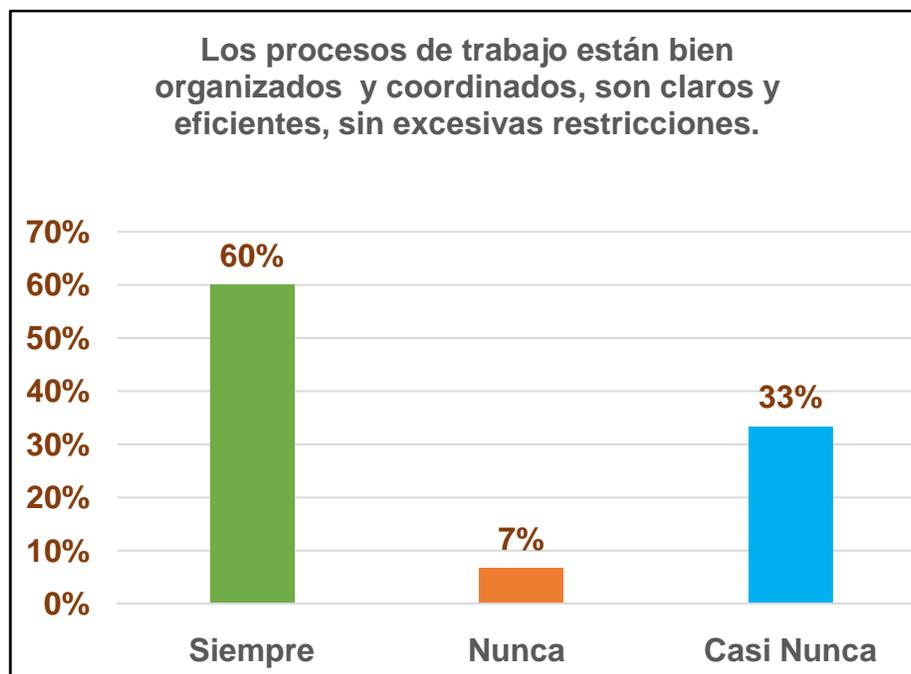
normas de convivencia y en el que señalen la distribución de la tarea común y los cargos para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos de la organización, fijar objetivos, asignar responsabilidades teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar, nombrar los responsables de acuerdo con los requerimientos para cumplir con las responsabilidades.



De conformidad con lo planteado en el punto anterior, es necesario seguir fortaleciendo el vínculo existente entre Alcaldía y empleado o servidor público para que las actividades continúen desarrollando de forma ordenada mediante un manual de procesos que especifique el proceso que tendrá el área de administración financiera, de planificación, de proyectos, de servicios generales, de adquisiciones, de registro civil, de recaudación, para la realización de una determinada actividad o tarea.

Se consideró oportuno conocer si existe coordinación entre el área de administración financiera con el resto, y la Lic. Deyanira del Carmen Zeledón respondió que “sí, que su área tiene que tener coordinación con las demás, en especial con las involucradas en los procesos de pagos y licitaciones”.

Además, fue interesante conocer la posición de los encuestados sobre como desarrollan los procesos de trabajo, si están bien organizados y coordinados, si son claros y eficientes y sin muchas restricciones organizacionales y formalismos burocráticos, los resultados se presentan en el gráfico siguiente:





*Gráfico No. 6: Procesos de trabajo bien organizados y coordinados, claros y eficientes, sin excesivas restricciones.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal La Concordia*

Como se observa en el gráfico No. 6, el 60%, 9 de los jefes de área opinan que los procesos de trabajo están bien organizados, sin excesivas restricciones, esto se debe a la facilitación de un catálogo de trámites al servicio de las familias Concordadas que se elaboró con todo el equipo técnico a inicios del año 2016, en donde se describieron los trámites municipales, donde solicitar el servicio, el plazo de entrega, el contacto del responsable del área, los requisitos que el contribuyente y usuario debe llevar, para ser atendido de manera ágil. El catálogo fue compartido por la página oficial en Facebook de la Alcaldía para que las personas que están dentro y fuera del municipio tengan acceso a la información.

Se está, de hecho, ante un cambio de cultura organizacional, el equipo municipal ha venido adecuando los procesos administrativos a las nuevas tecnologías, ahora se implementa en la municipalidad el SIAFM (Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal, que contiene cuatro módulos: presupuesto, contabilidad, caja y banco para agrupar los procedimientos para la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos para la agilización y facilitación de las cada una de las funciones y la generación de información oportuna para informar a los organismos financiadores y al ministerio de hacienda y crédito público el avance del gasto público, también se automatizó el servicio que brinda el registro civil de las personas, el manejo de expedientes del personal mediante el sistema de recursos humanos y el manejo de la ejecución física y financiera de los proyectos mediante la implementación del SIM (Sistema de Información Municipal).

Continuando con el análisis del proceso de organización de la municipalidad, se consideró oportuno preguntar a los jefes de área encuestados si la institución está dotada de personal, y la agrupación de las actividades está de acuerdo a la



capacidad de los recursos humanos y materiales disponibles y relaciones de autoridad de su estructura, los resultados fueron los siguientes:



Gráfico No.7: Institución dotada de personal y las actividades agrupadas según los recursos humanos disponibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Como notamos en el gráfico No.7, la mayoría de los jefes de área encuestados opinan que la Alcaldía Municipal de La Concordia, tiene suficiente personal y que las actividades están distribuidas según los recursos humanos disponibles, esto lo podemos demostrar mediante el manual de cargos y funciones aprobado por el concejo municipal en sesión extraordinaria del día 23 del mes de diciembre del año 2014, acta no.33, sesión extraordinaria No. 10, donde cada servidor público tiene una adecuada identificación y caracterización de su cargo según la estructura organizativa de la municipalidad.

Lo anterior coincide con lo establecido con la Ley No 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, publicada La Gaceta, Diario Oficial No 244, del jueves 16

de diciembre del 2004 la cual describe que: Todos los funcionarios de carrera tienen la obligación de realizar las funciones que se establecen en el manual de funciones de cada municipalidad correspondiente, colaborar con la ejecución de actividades adicionales que su superior inmediato le solicite o en caso de necesidades que el municipio requiera siempre y cuando sean a fines o compatibles con el cargo que desempeña.

En este mismo orden de ideas, se preguntó por medio de encuesta a los jefes de áreas si la estructura de su institución está diseñada en torno a las metas y las actividades que la acompañan, obteniendo los resultados siguientes:

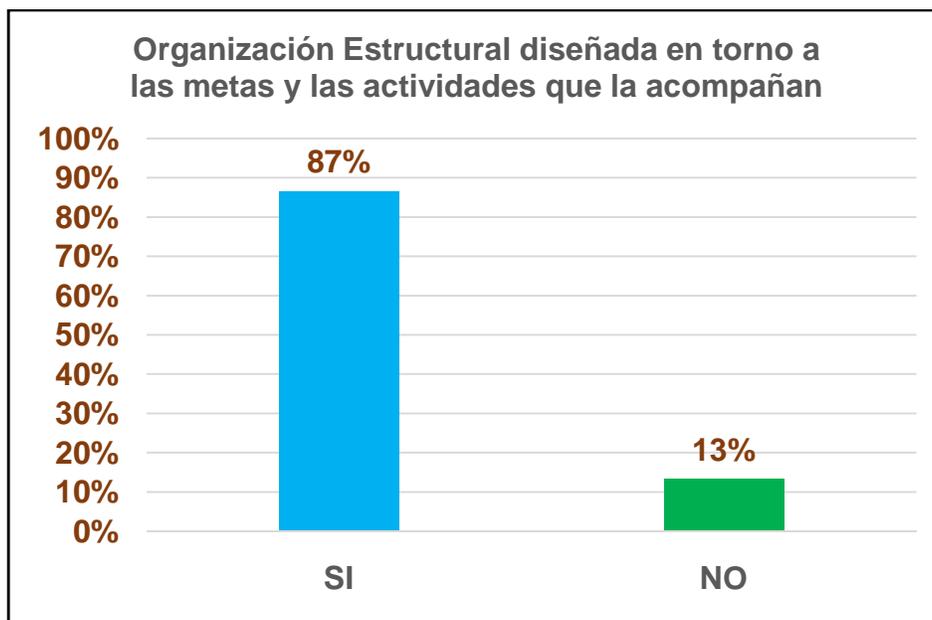


Gráfico No. 8: Organización estructural diseñada en torno a las metas y las actividades que la acompañan.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Como distinguimos en el gráfico No. 8, la mayoría de los encuestados afirman que la organización estructural está diseñada en torno a las metas y las actividades que la acompañan, mencionan que el tamaño de su institución es pequeño, es simple el diseño de su estructura, está dotada de personal de acuerdo con los objetivos que quieren cumplir, y está definida la autoridad de cada jefe de área.

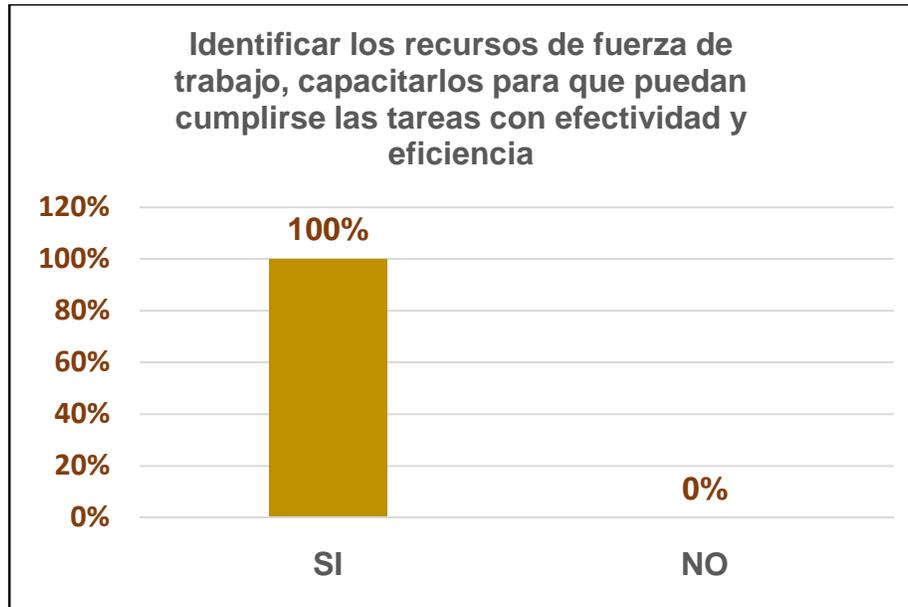


Se consideró necesario abarcar en la entrevista realizada a la Alcaldesa Municipal sobre el conocimiento que tiene de los derechos y deberes de todos los servidores públicos de su institución, en base a la ley No. 502, Ley de Carreta Administrativa Municipal y le solicitamos que mencionara algunos aspectos más importantes para ella, de manera que nos expresó que “todavía no tiene conocimiento sobre esta ley”.

(Gestiopolis, 2002) en este artículo de sitio web sintetiza que: La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Se puede deducir que es evidente que se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas, por lo que en todas las instituciones una estructura organizacional es deseable y necesaria, porque en algún momento se producirá incertidumbre, al igual que desacuerdos, ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros. Además, cuando hay mucha incertidumbre o desacuerdo, es cuando las personas tienden a imaginar cuán agradable sería estar en algún otro lugar y se desinteresan o abandonan las labores. Una estructura claramente establecida le da al equipo de dirección un medio para reducir la incertidumbre, resolver los desacuerdos y mantener la inversión y el talento humano.

Por consiguiente, se le pregunto a los jefes de área encuestados si en la Alcaldía es prioridad para la dirección y el área de recursos humanos identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia, de manera que los resultados se muestran en el siguiente gráfico:



*Gráfico No.9: Identificar los recursos de fuerza de trabajo, capacitarlos para que puedan cumplirse las tareas con efectividad y eficiencia*  
*Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*

Como percibimos en el grafico No. 9, los jefes de área opinaron que el área de recursos humanos realiza el inventario de personal disponible mediante el SISCAM (Sistema de carrera Administrativa Municipal), actualmente en la municipalidad no se contrata personal que no cumpla con los requisitos específicos que por su naturaleza y responsabilidad el cargo exige.

Es prioridad para la dirección superior y el área de recursos humanos, promover y capacitar a los servidores públicos para su nivelación, actualización, formación, aprovechando la existencia del SINACAM (Sistema Nacional de Carrera Administrativa Municipal), quien financia las capacitaciones con el 2% del monto de las planillas de los municipios, y coordina las ofertas de capacitación, que responde a las demandas y necesidades de capacitación de las Alcaldías sujetas a la ley 502, en coordinación con las instituciones de educación autorizadas por la ley.



Para el manejo del SIAFM (Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal), el área de recursos humanos, solicita al personal de INIFOM ( Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal) encargado del adiestramiento y brindar nuevos conocimientos a los servidores públicos para que dominen las técnicas y métodos de trabajo, acorde a las exigencias del momento o cuando ocurren cambios o actualizaciones, estas capacitaciones son reconocidas por el sistema de carrera administrativa municipal en coordinación con el sistema nacional de capacitación municipal.

Lo anterior coincide con lo establecido en la Ley No 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, publicada La Gaceta, Diario Oficial No 244, del jueves 16 de diciembre del 2004 la cual en su artículo 78 y 79 describe: La Comisión Nacional de carrera deberá preparar un plan nacional de capacitación que deberá desarrollarse a través del SINACAN, la prioridad de programas, cursos y cuotas de capacitación deberá basarse en las solicitudes presentadas oportunamente por los municipios de acuerdo a sus necesidades. Los empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, clasificación técnica o experiencia para desarrollar la nueva función. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior.(Union Nacional de Empleados UNE, 2004)

Para profundizar sobre el indicador de dirección como parte del proceso administrativo, se consultó por medio de entrevista a la administradora financiera si conoce las técnicas de selección de personal que se emplean, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades de la institución y si podía mencionarlas, para lo cual indico que “si las conoce pero que en la institución no se aplicaban”.

La dirección es otro indicador de vital importancia en el proceso administrativo, en encuestas realizadas a los quince jefes de área de la Alcaldía de La Concordia, se



preguntó lo siguiente: Tienen los subordinados integrantes de grupos dentro de la institución, autoridad para hacer recomendaciones a un director de área, quien puede aceptarlas o no, de lo anterior se obtuvo el siguiente grafico que presenta los siguientes resultados:

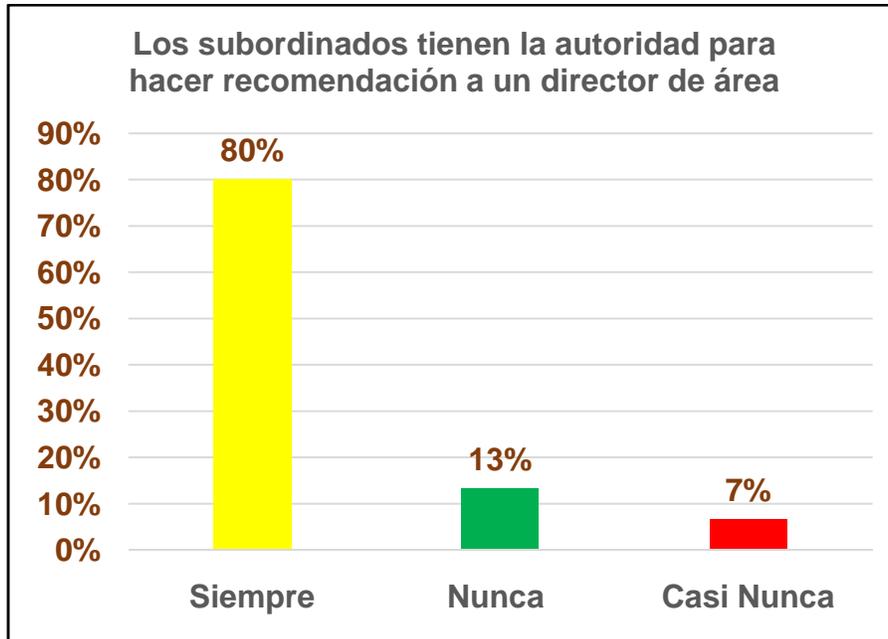


Gráfico No. 10: Los subordinados tienen la autoridad para hacer recomendación a un director de área.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Como presenciamos en el grafico No. 10, la mayoría de los encuestados considera que existe buena comunicación entre ellos y sus subordinados, siempre los subordinados pueden hacer recomendaciones, pero no significa que éstas siempre sean aceptadas o tomadas en cuenta, si nos recomiendan tomar determinada decisión de cualquier situación, emergencia o problema, primero debe hacerse un detenido análisis de los pros y los contras.

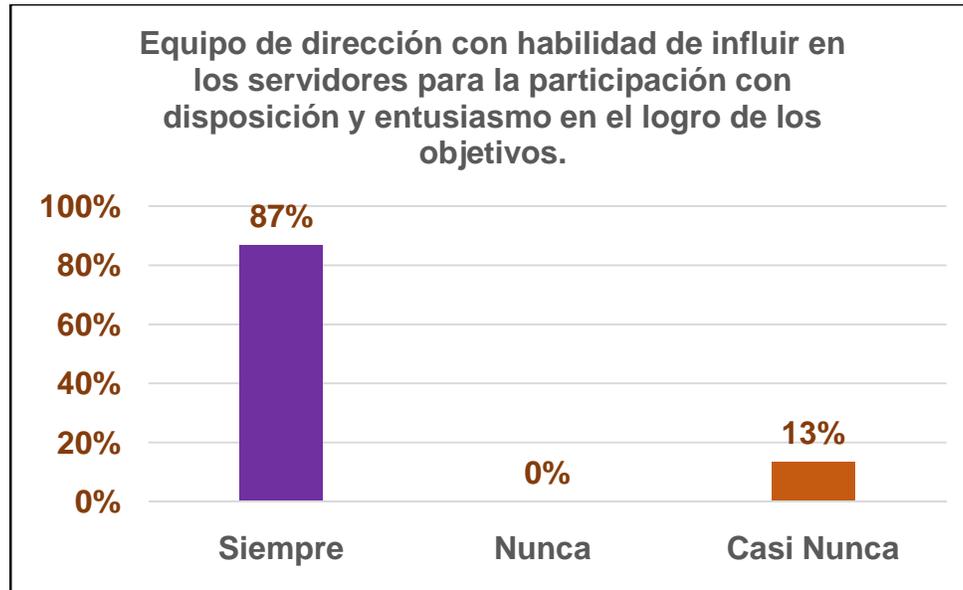
Lo expresado por los encuestados coincide con lo planteado por el artículo de sitio web publicado por (Habilidades y Competencias, escuela de negocios MERCO, 2019) Los problemas muchas veces surgen de la falta de comunicación. Por eso,



es esencial que por ambas partes se potencie la comunicación, lo que quiere decir que el jefe deberá hacer llegar a todos los colaboradores los objetivos de la institución, los resultados y los errores. Eso sí, es esencial que la comunicación sea de ida y vuelta, es decir, que además de expresarse, escuche y valore las opiniones del resto. Y hablando de comunicación, también es importante que el jefe reconozca los aciertos de los subordinados y les informe de sus errores, pero nunca gritando ni haciendo reprimendas públicas.

Atendiendo a estas consideraciones se puede reconocer que un buen equipo saca todo lo mejor de sí cuando se encuentra con un ambiente laboral con características positivas, cuando se siente escuchado, le ofrecen facilidades laborales, ofreciéndoles la posibilidad de crecer en la institución, debe de tener jefes con capacidad de escucha y en especial de reconocer el trabajo y esfuerzo de los suyos.

También es importante conocer las respuestas que marcaron los jefes de área en las encuestas cuando se les pregunto si consideran que en la institución el equipo de dirección tiene la habilidad de influir en los empleados para que participen con disposición, fervor, confianza y entusiasmo hacia el logro de los objetivos, obteniendo los siguientes resultados que se muestran en el siguiente gráfico:



*Gráfico No.11: Equipo de dirección con habilidad de influir en los servidores para la participación con disposición y entusiasmo en el logro de los objetivos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*

Como contemplamos en el grafico No. 11 la mayoría de los jefes de área encuestados opinan que parte del equipo de dirección trata siempre de conectar con sus empleados y no sólo a nivel profesional sino también a nivel emocional, para que participen con disposición y entusiasmo en las actividades para el logro de los objetivos propuestos en los planes de trabajo de la Alcaldía.

Lo planteado por los encuestados coincide con lo descrito en el libro una perspectiva global de Harold y Marck (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012) que define la habilidad de influir como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.



Es evidente la capacidad que tiene parte del equipo de dirección en influir en los empleados para que participen con compromiso, pero paralelamente los empleados deben expresar confianza y seguridad absoluta en su propia capacidad para lograr realizar los objetivos de la mejor manera.

También fue oportuno preguntar en la entrevista sostenida con la Alcaldesa Municipal cómo considera la comunicación en la Alcaldía, “apreciando que es buena, que se desarrollan reuniones con los jefes de áreas, también con todo el personal de forma mensual y semanal, con una excelente comunicación, con respeto entre todos los servidores”.

En este mismo orden de ideas, se preguntó por medio de encuesta a los jefes de áreas si en la Alcaldía los sistemas de comunicación de cada área facilitan que desarrollen una labor de equipo.

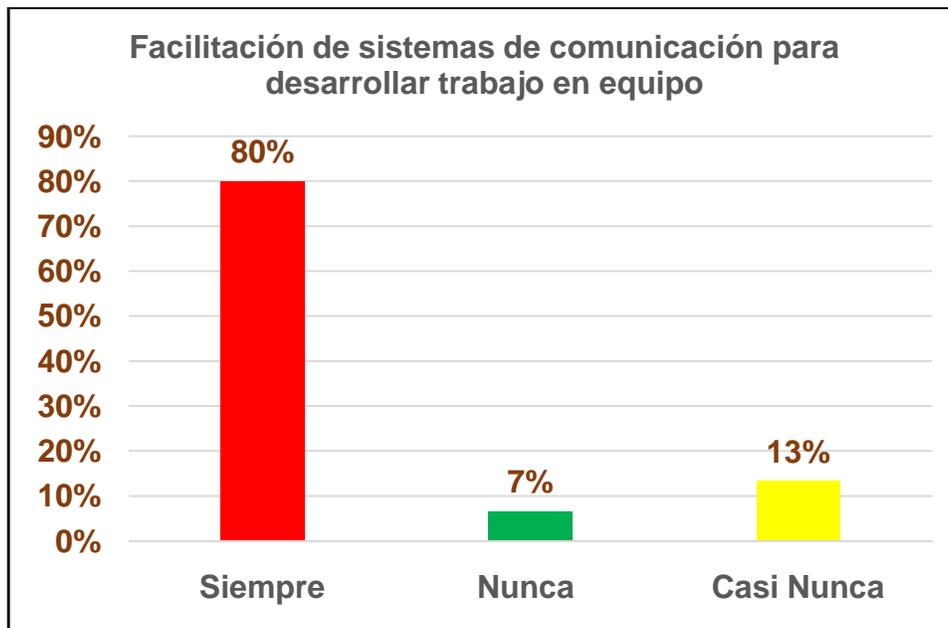


Gráfico No. 12: Facilitación de sistemas de comunicación para desarrollar el trabajo en equipo.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

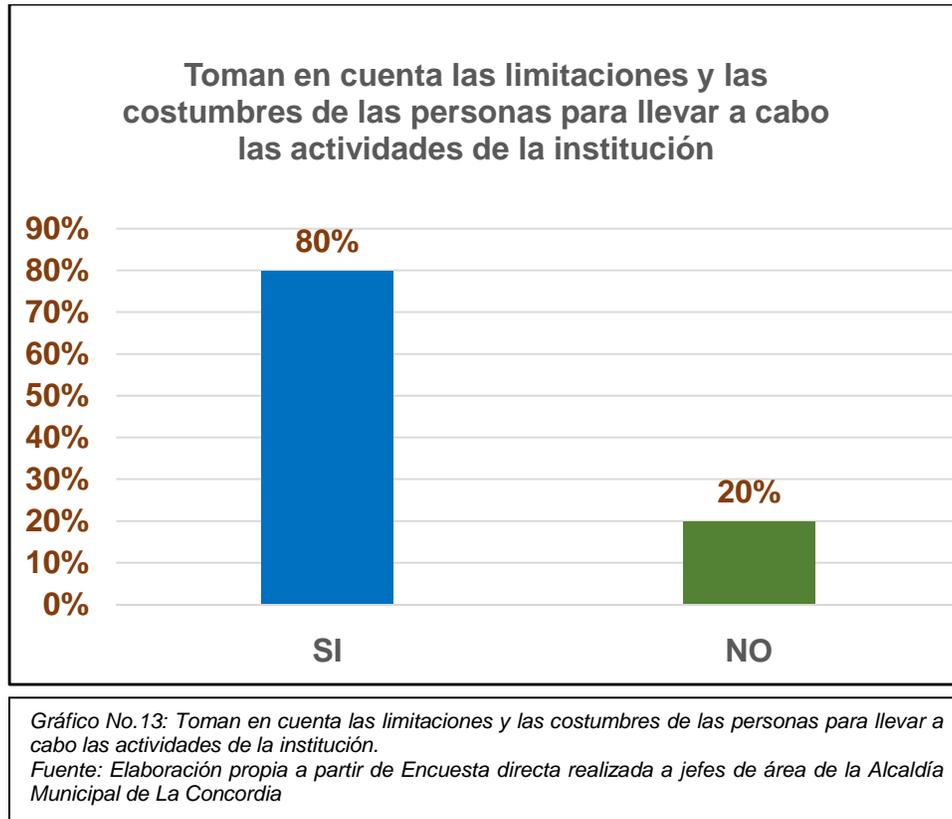


Como vemos en el grafico No. 12, el 80%, 12 de los encuestados reconoce que siempre los sistemas de comunicación facilitan que se desarrolle el trabajo en equipo, refiriéndose a los murales, buzones de sugerencia, los boletines informativos, los correos electrónicos, los grupos en las redes sociales, las reuniones informativas y periódicas, las video conferencias y las sesiones del concejo municipal.

Lo comentado por los encuestados coincide con lo que describe el artículo del sitio web (Actualidad-Empresa-la comunicación, 2013) que la comunicación es el proceso de interacción social básico mediante el cual los individuos intercambian información. También es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano.

Sin desapego a los comentarios antes mencionados se puede decir que no toda la comunicación en la alcaldía es multidireccional, no se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa existen muchos vacíos que con frecuencia generan fallas en el desarrollo de las actividades.

Fue preciso consultar en la encuesta que se realizó a los jefes de área si consideran que deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de las personas para llevar a cabo las actividades de la institución, obteniendo los siguientes resultados:



Como contemplamos en el grafico No 13, la mayoría de los jefes de área afirman que, para desarrollar las actividades de la Alcaldía, siempre están conscientes de lo que piensa y siente el compañero de trabajo, considerando que la mayoría se comportan como individuos con identidad, sin correr el riesgo de verse influenciado por su entorno, por ejemplo los empleados que son católicos tienen la costumbre o tradición de poner un árbol en su oficina como decoración cuando celebran Navidad, los que practican otra religión no lo hacen pero se respeta esa limitación, al igual que se toma en cuenta el horario de almuerzo del personal para no realizar actividades que perjudiquen esa hora y media que tienen de descanso.

En referencia a este contenido en el libro una perspectiva global de Harold y Marck (Koontz, Werhrich, & Cannice, 2012), describe que: Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de



las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

En este sentido se puede deducir que las limitaciones están muy relacionadas con el sistema de creencias que cada quién tiene inculcado desde la temprana edad. La costumbre se asocia a una rutina cotidiana o hábito individual, adquiridos por inclinaciones particulares del carácter de cada persona, pero no podemos obviar el deber que tiene cada persona de comportarse en torno a las normas de comportamiento de la institución sin sentirse forzado hacer algo, de esta manera tendremos un mejor desarrollo y una sana convivencia, lo que nos permitirá el logro de los fines institucionales.

También dentro de este mismo indicador de dirección se consideró oportuno conocer si en la institución el líder cuenta con las siguientes características mínimas físicas de inteligencia y habilidad, de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y sociales (cómo espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa, obteniendo el resultado siguiente:

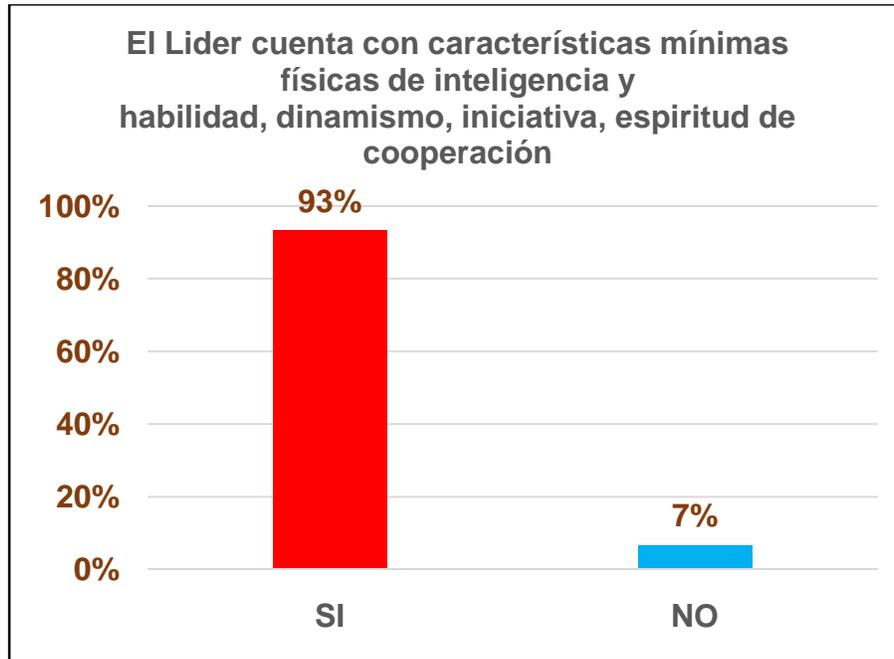


Gráfico No.14: El líder cuenta con características mínimas físicas de inteligencia y habilidad, dinamismo, iniciativa y espíritu de cooperación relacionadas con el impulso al logro de los objetivos de la institución.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Como notamos en el gráfico No 14, la mayoría de los jefes encuestados afirman que el líder en este caso la Alcaldesa Municipal ayuda a crecer al equipo creando espacios de acción y comunicación para que sus empleados se sientan útiles y valorados, es consciente que su posición en el equipo le confiere poder y sabe emplearlo para beneficiar a los demás, no es egoísta; tiene mucho carisma, capacidad para atraer y causar buenas sensaciones.

Según el artículo publicado en sitio web (Rasgos de una persona líder, 2017), señala que: existe un cierto consenso entre los rasgos de la persona líder que la gente describe como prototípicos. Estas son las principales cualidades de un buen dirigente: Son más inteligentes que la media, están motivados, tienen autoconfianza, inteligencia emocional, son carismáticos, son creativos, son inspiradores y se preocupan por sus seguidores.



De acuerdo con lo expresado anteriormente, se puede reconocer que hay ciertos rasgos de la persona líder que son valorados positivamente en la institución, como la justicia y las buenas habilidades comunicativas, estamos de acuerdo en que a todos nos gusta ser tratados con respeto, un buen líder debe ser una persona comprensiva que sepa valorar y comprender a sus seguidores, además de saber cómo hacer correctamente su trabajo.

Siguiendo el orden de las etapas del proceso administrativo se le pregunto a la Alcaldesa Municipal qué tipos de control aplican en la Alcaldía, a lo cual respondió “Control de personal con recursos humanos, la administración con las normas técnicas, la funcionalidad con rendimiento, así como la capacidad de liderazgo en el personal en la ejecución de sus funciones”.

Del mismo modo se le pidió que nos contestara qué grado de participación tiene en el proceso del control que se aplica en la Alcaldía, en atención a los cual respondió que “participa directamente sin restar responsabilidad a cada una de las áreas en el desempeño de sus funciones”.

Por otro lado, se le pregunto a la Administradora Financiera qué tipos de control aplican en la Alcaldía, debido a lo cual contestó que “se controla la boletería, la división de funciones, control de pagos y obligaciones de la municipalidad e ingresos”.

Continuamos solicitando información a la administradora financiera para que nos expresará con qué frecuencia es supervisado y evaluado su desempeño laboral en la Alcaldía, la administradora especifico que “la evaluación la realizan cada seis meses, en su caso la realiza la responsable de recursos humanos”.

Refiriéndose a este mismo aspectose preguntóalos jefes de área a través de las encuestas si en la institución los productos y resultados son evaluados mediante indicadores de desempeño que miden la eficiencia, eficacia y efectividad, además de los de calidad y economía exigidas por las ministerios y organismos que financian los recursos donde expresan su opinión al respecto:

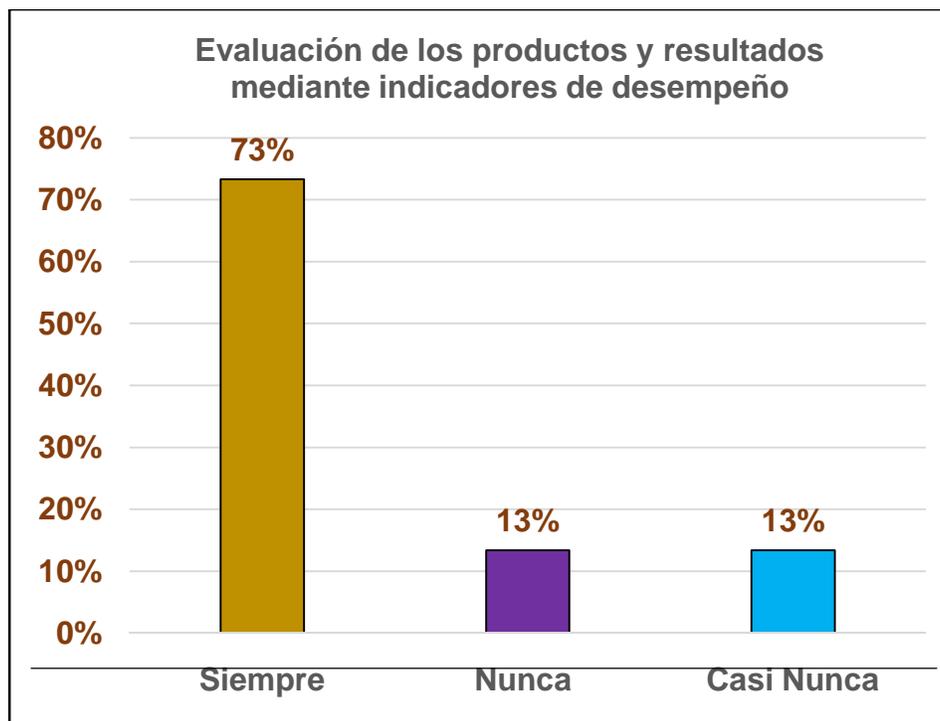


Gráfico No. 15: Evaluación de los productos y resultados mediante indicadores de desempeño.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Se percibe en el gráfico No 15, que se realizan evaluaciones cada seis meses mediante indicadores de desempeño, existen tres tipos de formatos de evaluación aprobados por el concejo municipal en el manual de desempeño laboral de la Alcaldía Municipal, una va dirigida a los directores otro a los cargos ejecutivos y el tercero a los operarios, la evaluación a los jefes de área la realiza directamente el responsable de recursos humanos, al personal subordinado (ejecutivos y operarios) le corresponde hacerla a cada jefe de área, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de cada servidor adoptando como base la calificación profesional.

(Zambrano Berrios, 2006), también menciona que: El gobierno por productos y resultados debe ser el foco de atención de un gerente público que aspira a lograr, en los hechos, niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en una gestión de gobierno. Si el gobierno entendiera que está obligado a generar productos y que



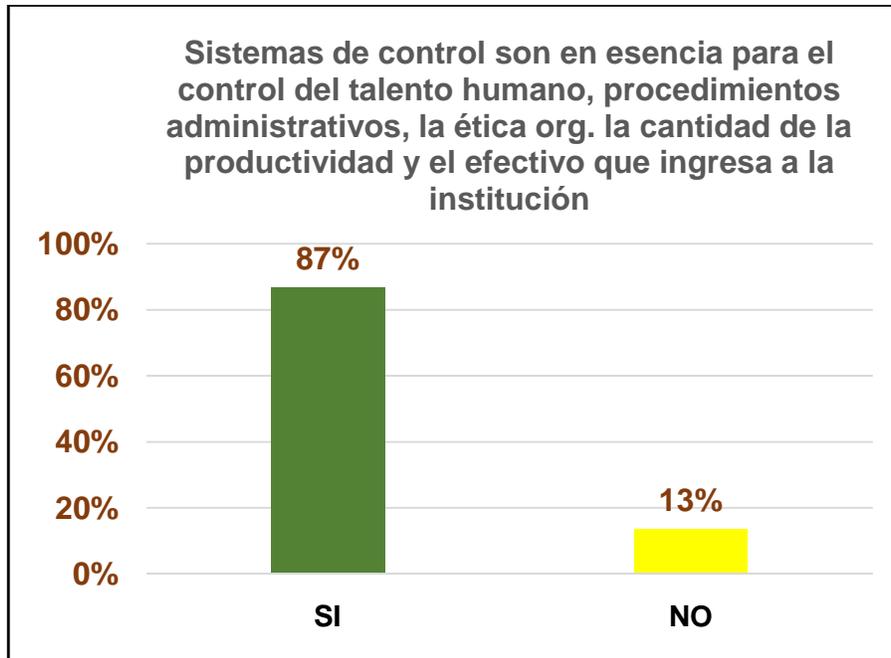
los mismos deben tener unos resultados y un beneficio o impacto social, evidentemente que la gerencia de esa institución actuaría de conformidad con la razón de ser de la institución y sólo en función de las exigencias que la ley le impone y según las expectativas de los gobernados.

Según el artículo 72 de la ley 502 Ley de carrera administrativa municipal, cada municipalidad sujeta a esta ley deberá efectuar el proceso de evaluación al desempeño laboral a todos los funcionarios y empleados de carrera, basado en el correspondiente manual de evaluación al desempeño laboral, al menos una vez al año.(Union Nacional de Empleados UNE, 2004)

Ley 502, arto. 71, menciona que: Los resultados de la evaluación deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro de acuerdo a los resultados.(Union Nacional de Empleados UNE, 2004).

Dadas las condiciones que anteceden, se puede deducir que las evaluaciones al desempeño correspondientes en la Alcaldía Municipal de La Concordia, debe efectuarlas la Alcaldesa Municipal, al personal bajo su subordinación laboral de forma estricta, objetiva, crítica y constructiva, sin favoritismos, paternalismo o perjuicios por personalismos de acuerdo al Manual de Evaluación al Desempeño Laboral, con el objetivo de hacer cumplir las disposiciones que menciona el arto. 71 de la ley 502 Ley de carrera Administrativa Municipal.

En este mismo orden de ideas, se preguntó por medio de encuesta a los jefes de áreas si en la Alcaldía si consideran que en la institución los sistemas de control son en esencia para controlar el talento humano, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución, obteniendo los resultados siguientes:



*Gráfico No.16: Sistemas de control son en esencia para el control del talento humano, procedimientos administrativos, la ética organizacional, la cantidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*

Se distingue en el grafico que los controles son en esencia para controlar el talento humano, también los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la cantidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución, los encuestados hicieron mención sobre las normas técnicas de control interno que se aplican en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de la Alcaldía, también hay otros instrumentos que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones vigentes aplicables a las finanzas, presupuesto, inversiones y personal, como es la normativa presupuestaria, normativa de combustible, la normativa de viáticos, la normativa de caja chica, normas para el comité de licitación, normas para el comité de compra y normas para las compra de menor cuantía, el reloj digital para marcar la entrada y salida de los empleados de la institución.



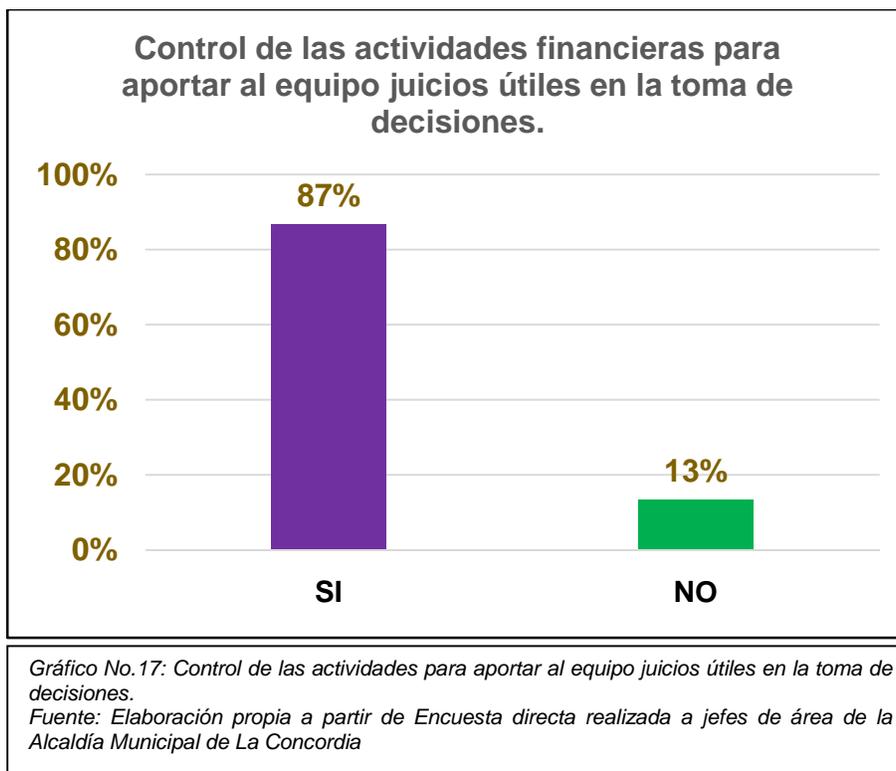
También se aplica control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables en la Alcaldía, como llegar con atraso al trabajo, hacer escándalos, llegar sin el uniforme correspondiente y prestar los equipos de trabajo a personas ajenas a la institución, hacer tertulias en horas de trabajo en cualquiera de las áreas de la Institución, penetrar sin la debida autorización a las áreas de acceso restringido, fumar cigarrillos y puros dentro de las oficinas.

(Sistemas de control, 2011) este artículo describe que un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento, los propósitos de un sistema de control son los siguientes: Comunicar con claridad los objetivos de la organización, asegurar que los administradores y empleados entienden las acciones específicas que se requieren de ellos para alcanzar las metas organizacionales,

Lo expresado anteriormente coincide con lo que se describe en el reglamento interno genérico del personal de la institución.

Cabe mencionar que los controles en la alcaldía se realizan después que la actividad ha llegado a su término, se basa en la retroalimentación por contacto directo, es cuando la alcaldesa acude directamente con los empleados al área de trabajo e intercambiar información con ellos acerca de lo que están haciendo.

Se consultó a los jefes de área encuestados si en Alcaldía el control de las actividades financieras aporta al equipo y a los departamentos con responsabilidad, los argumentos y elementos de juicio útiles y suficientes, que les permitirán tomar las decisiones que garanticen el seguimiento de los objetivos sociales propuestos, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:



Como presenciamos en el gráfico, el 87% de los encuestados afirma que el control de las actividades financieras, aporta argumentos útiles para tomar las decisiones en las que existe el apoyo de los sistemas de información y el juicio de quien toma las decisiones a fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

La Alcaldía Municipal cuenta con el SIAFM que permite ejecutar y mantener al día los resultados de ingresos y gastos del período que corresponde, también se registra la programación anual del uso de las transferencias en el TRANSMUNI Sistema de Transferencias Municipales para gastos de inversión y gastos corrientes.

Lo anterior coincide con lo establecido en la ley 550 ley de administración financiera la cual describe en su arto. 1 y 2 que el sistema financiero tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto. Persigue la eficiente gestión de



los ingresos mediante la programación asignación, utilización, registro información y control interno.

Se puede indicar que el control de las actividades financieras es para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de inversión y los planes de recaudación. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de cambios imprevistos o en caso de que haya sobre cumplimiento de los ingresos.

## **7.2-Ambiente laboral con base a sus principales dimensiones.**

Esta sección es de vital importancia para dar cumplimiento al objetivo general de este estudio, a continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas relacionados al ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia. Se ha considerado como categorías de análisis las principales dimensiones del ambiente laboral. Cabe señalar también que los indicadores considerados dentro de esta categoría permitieron un planteamiento profundo de los resultados obtenidos.

Es notable conocer las respuestas que dieron los jefes de área de la Alcaldía cuando les preguntamos si los miembros de la institución perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

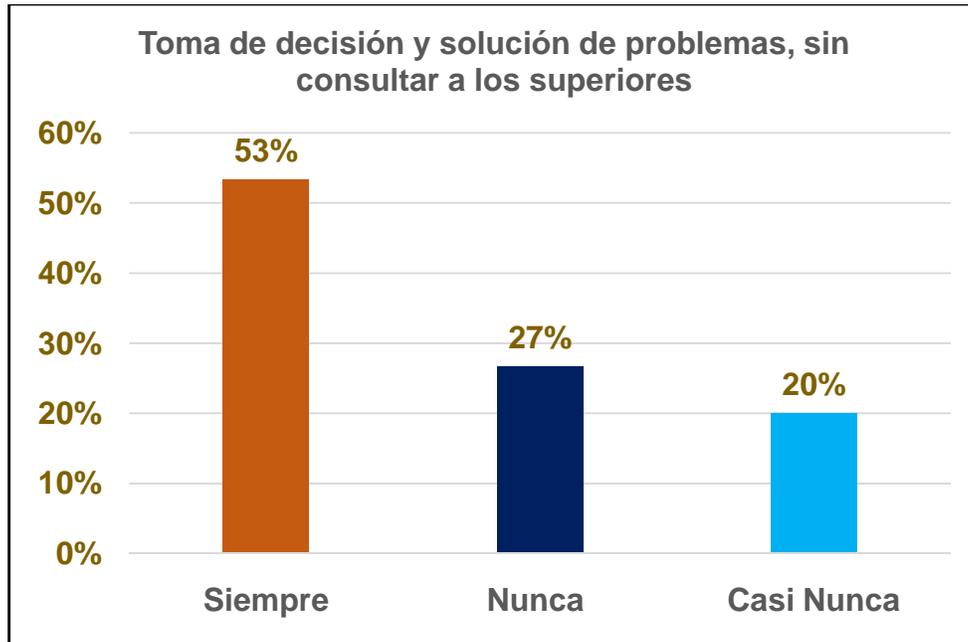


Gráfico No 18: Toma de decisión y solución de problemas sin consultar a los superiores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

Como se puede observar en el gráfico, los jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia consideran que siempre (53%) toman decisiones y solucionan problemas sin consultar a los superiores, lo que indica un alto nivel de autonomía. Sin embargo, también se observa que un 27% nunca consulta y un 20% casi nunca consulta. Esto sugiere que, aunque la mayoría actúa de manera autónoma, existe una parte significativa que busca apoyo superior. Como se mencionó anteriormente, la toma de decisiones sin consultar puede tener consecuencias a largo plazo, especialmente cuando se trata de decisiones de alto nivel que afectan el futuro de la organización.

Lo planteado por los jefes de área de la alcaldía, se coordina con la definición de (Bordas Martínez, Gestión Estratégica del clima Laboral, 2016), quien precisa como dimensión de ambiente laboral, la autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Sin desprenderse de lo mencionado anteriormente por los encuestados es necesario mencionar que no todos opinaron que siempre pueden tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos, esta parte de servidores públicos equivalente

al 47%, 7 de los encuestados consideran que no tienen libertad o autodeterminación para asumir las responsabilidades de su cargo con decisión.

De otra forma se le pregunto por medio de entrevista a la responsable de administración financiera Lic. Deyanira del Carmen Zeledón Herrera cómo participa en la toma de decisiones de la Alcaldía, “expresando con toda sinceridad que no toma decisiones que ella realiza lo que el superior orienta”.

Fue importante conocer si la Alcaldesa Municipal como parte del equipo de dirección, propicia la participación de sus subordinados en la toma de decisiones de la Alcaldía, para tal caso destaco que, “si ayuda a que sea posible, ya que ellos son profesionales con capacidad, responsables, siempre que esté en función de mejorar el trabajo para alcanzar mejores resultados”.

Siguiendo el orden de las ideas anteriores se les pregunto a los jefes de áreas en la encuesta si en la institución se percibe que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y su contribución a la institución, obteniendo el siguiente resultado:

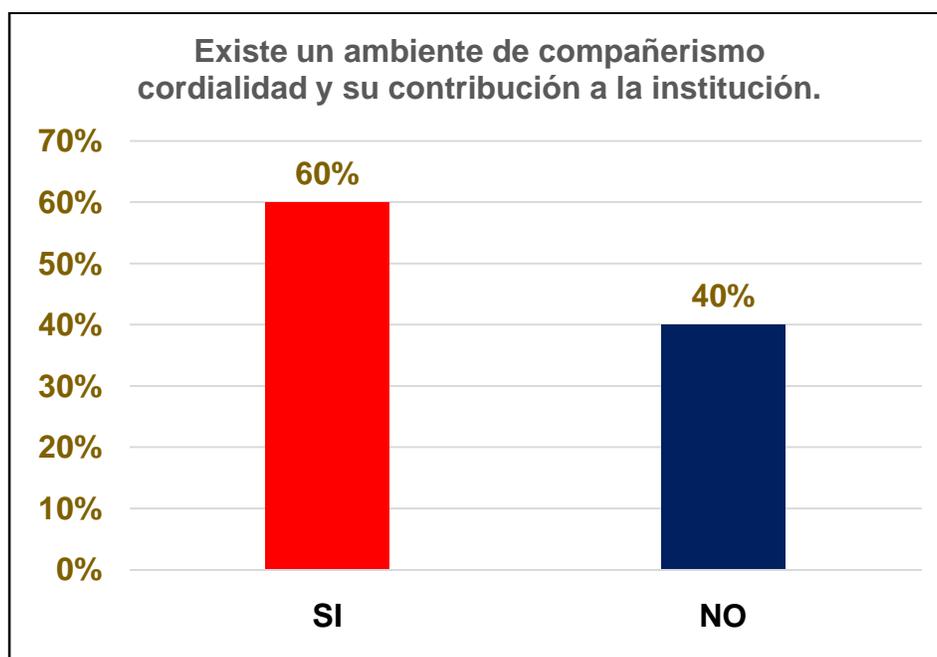


Gráfico No 19: Se percibe que existe ambiente de compañerismo, cordialidad y de contribución a la institución.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

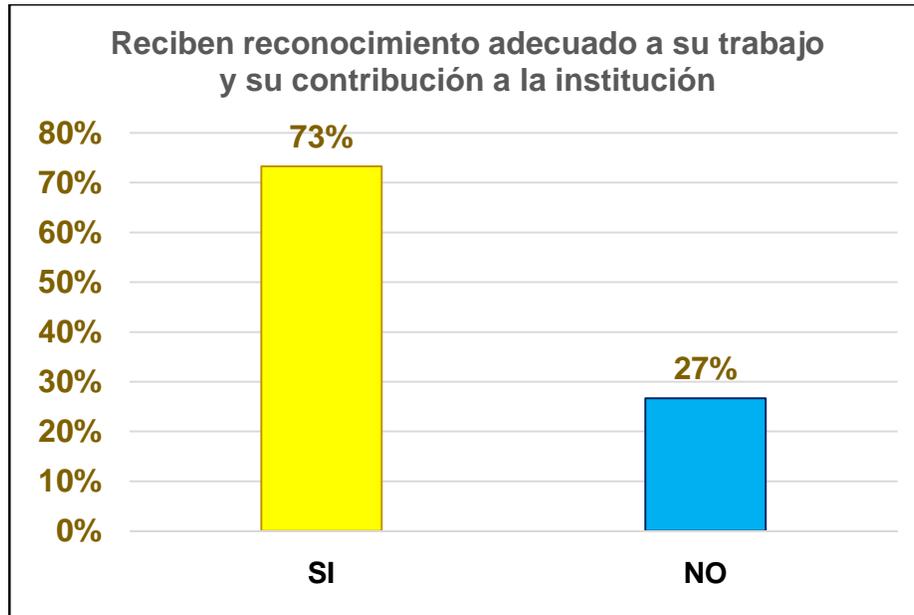


Se observa claramente que en la institución se percibe en el 60%, 9 de los empleados jefes de área que existe un ambiente de compañerismo y cordialidad, pero es evidente entonces que el resto de servidores encuestados aseguran que no, porque hay mucho individualismo, no hay empatía, la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona sin juzgarle, comprender cómo se siente y cómo actúa, pese a todo el esfuerzo que hace parte del equipo municipal por tener un buen relacionamiento con los colegas y jefes para generar un buen ambiente laboral, basado en el trato cordial, el respeto y el compañerismo.

(Desarrollo personal y profesional, 2016) Este artículo menciona que trabajar en un buen ambiente te permitirá no solo desenvolverte con más soltura, sino además crecer como profesional a través del trabajo en equipo. Para mantener una relación saludable con los compañeros de trabajo, es importante que te mantengas al margen de algunas conversaciones y evites decir ciertas frases que pueden ser muchas veces mal interpretados, sobre todo cuando nos relacionamos con personas de trabajo con las que mantenemos cierta distancia y cordialidad, por eso, lo mejor es que evites decir ciertas cosas que pueden caer mal e incluso herir la sensibilidad de alguno de tus colegas.

A nuestro juicio tener buena conexión o relación con los compañeros de trabajo permite concentrarte mejor y hacer más llevadera la jornada laboral, por eso es importante que mantengan un buen comportamiento en la oficina, en el día a día, nuestras actitudes reflejan nuestras intenciones, pero lo que decimos también tiene un gran peso en la impresión que causamos en los otros.

En este mismo orden y dirección de planteamientos se consultó por medio de las encuestas a los jefes de área si perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. Obteniendo los siguientes resultados:



*Gráfico No 20: Reciben reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la institución.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*

Como notamos en el gráfico No 20, los datos obtenidos demuestran que la mayoría de los jefes de áreas de la Alcaldía Municipal de La Concordia, reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución en la institución, un día antes de celebrarse el día del trabajador, el equipo municipal organiza una actividad para todos los servidores municipales fuera del municipio para celebrar y entretenerse, salir de la rutina y entregar un bono de C\$ 1000.00.

Mientras que el resto de los compañeros opinan que no se reconoce públicamente a un servidor por un trabajo bien hecho o por un buen rendimiento, tampoco lo hacen de manera individual, el reconocimiento se hace de manera generalizada cuando hay evaluaciones solo felicitan por la participación en las actividades.

Razón por la cual consultamos a la Alcaldesa Municipal por medio de la entrevista: si considera que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Alcaldía, de qué manera lo propondría, si fuera él caso, ella, "fundamento que la motivación inicia



desde el buen trato, el respeto, la escucha, donde existe un líder no un jefe y la mejora está inmersa en el aspecto económico y la estabilidad laboral”.

(Bordas Martinez, Gestión Estrategica del clima Laboral, 2016), en su libro propone que el reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño de nuestros trabajadores es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

Después de las consideraciones anteriores, se puede determinar la necesidad que tienen los trabajadores de sentirse apreciados, no ignorados. Es necesario que el trabajador tenga una retroalimentación constructiva y un reconocimiento edificante e inteligente que deberá llegar a tiempo, ser autentico y sincero, personalizado, y no nos referimos a un reconocimiento mediante incrementos salariales o premio cuantiosos que también serían, sin duda, una muestra de reconocimiento; Tampoco se trata sólo de dar palmaditas en la espalda, nos referimos a que el jefe podría escribir una nota o carta personal felicitando por su gran logro o reconocer públicamente a un empleado por un trabajo o un buen rendimiento.

Para seguir ilustrando el análisis en referencia al ambiente laboral, preguntamos a los jefes de área si las prácticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:



*Gráfico No 21: Prácticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*

Como vemos en el gráfico No 21, el 93%, 14 de los jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia, afirman que en la Alcaldía las prácticas organizacionales son claras, equitativas y que no son arbitrarias, mientras tanto el 7%,<sup>1</sup> de los encuestados opinan que las prácticas organizacionales son arbitrarias y no equitativas, en cuanto a oportunidades de promoción, considera que si una persona se siente estancada en el mismo puesto durante años y no recibe incentivos de progresión o avanzar, un estancamiento puede generar actitudes negativas y pesimistas, las cuales impactan directamente en el desarrollo de las actividades de cualquier institución y pueden llegar a ser contagiosas.

Lo anterior coincide con lo establecido en la Ley No 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, publicada La Gaceta, Diario Oficial No 244, del jueves 16 de diciembre del 2004 la cual en su título IV de la evaluación, capacitación,



promoción y traslado, indica: artículo Artículo 71.- Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias que de ella se deriven.

De acuerdo con lo que expresa uno de los jefes de área, se puede deducir que el trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfechos con su trabajo y es responsabilidad de los directivos reconocer el potencial y ofrecerles nuevas oportunidades, considerando lo que dicta la ley de carrera administrativa municipal.

### **7.3- Gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos.**

Este capítulo es fundamental para el desarrollo de este estudio, ya que las nuevas demandas sociales ubican a la municipalidad de la Concordia, como garante fundamental de la provisión de bienes y servicios públicos y exigen aumentar su capacidad de gestión y gobernabilidad. En ese marco, la gestión pública municipal requiere un proyecto político institucional para que se articule con el desarrollo integral y un sistema de conducción y liderazgo, implicando los procesos de gobierno y administración como un conjunto integrado.

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas relacionados a la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos, considerando como categorías de análisis las funciones básicas de una administración y gestión pública. Cabe señalar también que los indicadores considerados dentro de esta categoría permitieron un planteamiento profundo de los resultados obtenidos.



Es notable conocer las respuestas que dieron los jefes de área de la Alcaldía cuando les preguntamos, si en la institución, se realizan los proyectos sociales y servicios con la menor utilización de los recursos que implica integrar la eficacia (tanto personal como de la institución) y la eficiencia (en la asignación de recursos) y para dar respuestas efectivas a las exigencias de los ciudadanos que las demandan, obteniendo los siguientes resultados:



Como percibimos en el gráfico No. 22, la mayoría de los encuestados opinan que la Alcaldía Municipal de la Concordia, realiza los proyectos sociales y servicios con la menor utilización de los recursos. Podemos decir que estamos utilizando menos recursos para lograr un mismo objetivo y en ocasiones se logran más objetivos con los mismos o menos recursos, esto se debe al plan de austeridad que se aplicó en este primer semestre del año 2019, enfocado en administrar correctamente los recursos con los que cuenta la Alcaldía, para impulsar su



desarrollo y lograr, a su vez, que los ciudadanos satisfagan sus necesidades, pero nosotros debemos ser altamente eficaces porque la Alcaldía no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, haciendo referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.

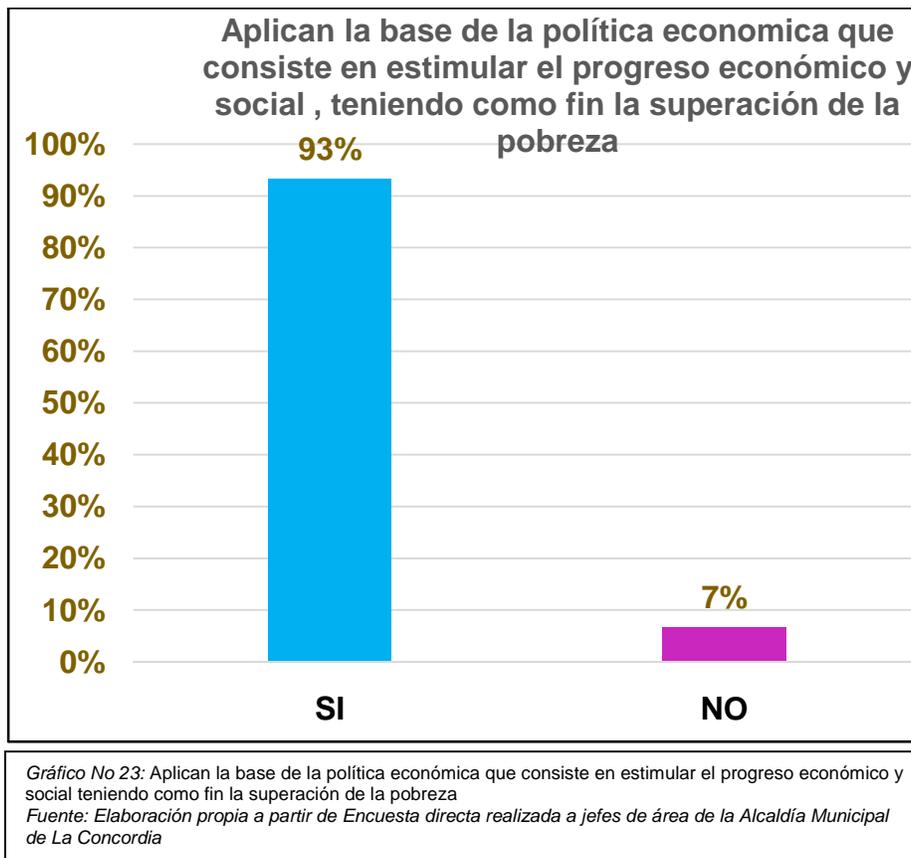
(Zambrano Berrios, 2006), en su libro menciona que: El gobierno por producto y resultados se define como un conjunto de procesos de gestión esencialmente motivacionales, participativos, democráticos y responsables. Motivacionales porque existe un peso muy importante de la gente, la cual debe ser estimulada en el esfuerzo por generar productos y resultados, y para ello debe alcanzar los máximos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, siempre alineados con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de la institución. Los productos y resultados de la organización deben ser evaluados mediante indicadores de desempeño que, por lo general, coinciden con los indicadores que miden la eficiencia, eficacia y efectividad, además de los de calidad y economía exigidos por la Contraloría General de la República, constituyendo estos indicadores la base del sistema o proceso de petición y rendición de cuentas.

De acuerdo con los razonamientos anteriores podemos decir que coinciden con la misión de la Alcaldía municipal la cual precisa que el gobierno municipal busca mejorar las condiciones de vida de la población, aplicando el modelo cristiano, socialista y solidario, a través de la ejecución transparente, con calidad y calidez de los programas y proyectos sociales, productivos y ambientales garantizando la satisfacción ciudadana de cada una de las familias.

La eficacia se puede alcanzar midiendo los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido y haciendo uso adecuado de tiempo, materiales, recursos humanos y financieros, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.



Para dar continuación de este capítulo fue necesario consultar los jefes de área si consideran que en la Alcaldía Municipal aplican la base de la política económica que consiste en estimular el progreso económico y social y que permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad para garantizar la estabilidad de proyectos y servicios teniendo como fin la superación de la pobreza



Se observa claramente en el grafico que la mayoría de los encuestados opinan que “en la Alcaldía Municipal al momento de desarrollar los proyectos sociales aplican la base de la política económica que consiste en estimular el progreso económico y social y que permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad para garantizar la estabilidad de proyectos y servicios teniendo como fin la superación de la pobreza”.



Lo anterior coincide con la línea estratégica del Plan Nacional de Desarrollo Humano orientadas al desarrollo social de los municipios de Nicaragua:(Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2018), precisa que:

Línea # 1 Crecimiento económico y estabilidad macroeconómica con incremento del trabajo y reducción de la pobreza: El crecimiento económico con mayores beneficios sociales para los más pobres y reducción de las desigualdades se logrará por medio de una política económica que preserve un marco macroeconómico estable, que estimule la inversión privada nacional y extranjera, la inversión pública, el espíritu emprendedor, la producción y la productividad; además de estimular el progreso económico y social, permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad. Por lo tanto, la política macroeconómica seguirá estructurada como medio para garantizar la estabilidad del mercado de bienes y servicios, así como el mercado financiero, con una inflación lo menor posible, teniendo como fin la superación de la pobreza.

Dadas las condiciones que anteceden, se deduce que el gobierno municipal ha venido desarrollando una serie de proyectos sociales, estimulando la inversión privada con la reparación de caminos hacia sitios turísticos con el financiamiento del fondo de mantenimiento vial. Se apertura las escuelas de oficios varios que se encargan de capacitar emprendedores para potenciar sus negocios. Se construyo el parque de ferias, actualmente es un espacio comunitario permanente, para la recreación, promoción y comercialización de los pequeños y medianos negocios familiares. Además, facilita el intercambio de productos, servicios, experiencias municipales en donde se promueve la cultura, el turismo, la convivencia urbana y rural y se refuerzan los valores y tradiciones de las familias del municipio de la Concordia. Se ha mejorado las condiciones de vida de las familias, construyendo viviendas dignas y ejecutando proyectos de saneamiento en alianza con organismos no gubernamentales, contratando mano de obra directa del municipio para fomentar el empleo.



En este mismo orden y dirección, fue necesario consultar a los 15 jefes de área encuestados, si en la Alcaldía Municipal de La Concordia se continúa fortaleciendo la gestión pública participativa y consolidando la democracia directa, a través de la participación del pueblo organizado, para desarrollar una planificación territorial que genere políticas de beneficio a las familias



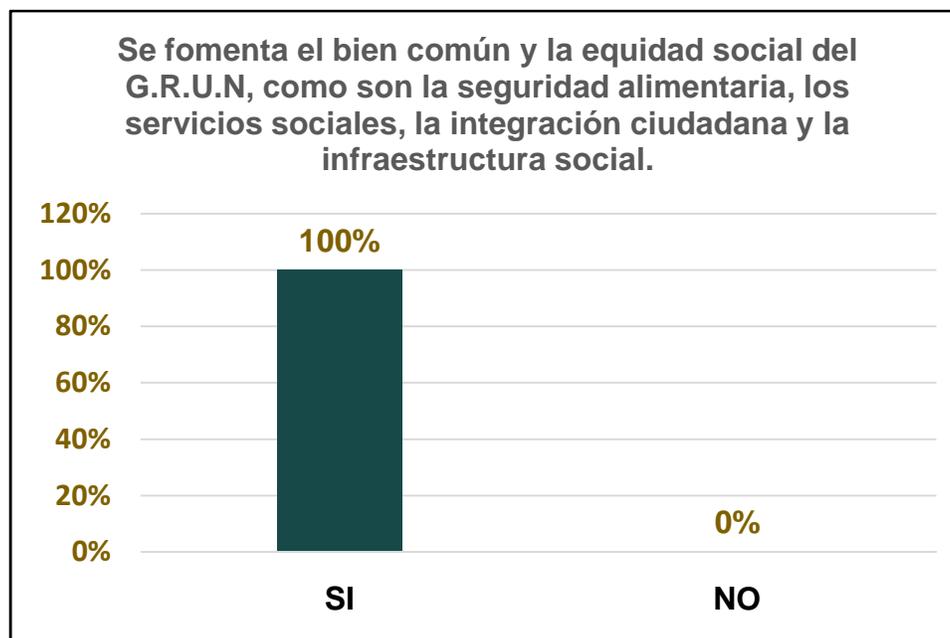
Como presenciamos en el gráfico No. 24, la mayoría de los encuestados afirman que “el gobierno municipal ha realizado una gestión de proyecto público pero con la particularidad de involucrar a las comunidades dentro del desarrollo y toma de decisión de los mismos, buscando así obtener el mejor resultado posible, ya que la democracia sólo alcanza un sentido real y dinámico cuando las orientaciones políticas son definidas en común por hombres y mujeres, teniendo en cuenta de modo equitativo los intereses y aptitudes de ambas mitades de la población”.

las consideraciones anteriores coinciden con los que establece la Constitución Política de Nicaragua en su arto. 50: Los ciudadanos tienen derecho a participar

en igualdad de condiciones en los asuntos públicos y en la gestión estatal y en la ley 40, Ley de Municipios en su arto. 28 describe que: son atribuciones del Concejo Municipal: Aprobar la composición e integración del comité de desarrollo para la planificación y ejecución de proyectos y obras municipales, tanto comunales como aquellos que incidan en el desarrollo económico social del municipio y recibir informes periódicos de los avances en la ejecución de los mismos. Aprobar la creación de las instancias y órganos complementarios de administración en el ámbito territorial del municipio, necesarias para fortalecer la participación de la población, mejorar la prestación de servicios e imprimir mayor eficacia en la gestión municipal.

Es evidente entonces que la relación entre las autoridades locales y la ciudadanía deben ser estrechas y permanentes, porque el municipio se organiza y funciona con participación ciudadana.

Resultó oportuno preguntar si en la institución se fomenta el bien común y la equidad social como son la seguridad alimentaria, los servicios sociales, la integración ciudadana y la infraestructura social.



*Gráfico No 25: Se fomenta el bien común y la equidad social del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional como son la seguridad alimentaria, los servicios sociales, la integración ciudadana y la infraestructura social.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia*



Como contemplamos en el gráfico No 25, los encuestados opinaron que, en la Alcaldía Municipal de La Concordia, “se fomenta el bien común y la equidad social y “se han venido desarrollando una serie de proyectos sociales para beneficiar a niños, niñas, lactantes y menores de 3 años, mujeres y hombres de diferentes edades a las familias vulnerables, víctimas de desastres naturales. Los proyectos que se han ejecutado son en atención a la emergencia humanitaria, el objetivo de este proyecto es entregar a las familias más vulnerables paquetes alimenticios. También se ejecutó el proyecto: construcción de CDI para la atención integral en educación, alimentación y cuidado, es la que reciben los niños y niñas del Centro de Desarrollo Infantil de 1 a 4 años de edad, para que dejen de acompañar a sus padres a su lugar de trabajo”.

Otro proyecto que ha tenido un gran impacto social es la construcción de la Casa Materna, en la cual se da atención integral a las mujeres embarazadas y puérperas de las 33 comunidades del municipio, también se le da albergue a un acompañante por paciente las 24 horas del día, se da atención especial a las madres con niños prematuros y se imparten charlas educativas en las temáticas siguientes: Señales de peligro en el embarazo, parto y puerperio, puerperio mediato, Lactancia materna, cuidados en el embarazo, Planificación familiar, cuidados al recién nacido, nutrición en el embarazo, medidas de prevención del SICA, Medidas de prevención del dengue y chikungunya y zika, con el acompañamiento del personal del Hospital Primario del Municipio de La Concordia. Para el funcionamiento de CDI y Casa materna, se contrató personal calificado: una maestra de educación primaria, una enfermera, una licenciada en desarrollo social, dos parteras”.

Lo anterior coincide con la línea estratégica # 8 del Plan Nacional de Desarrollo Humano orientadas al desarrollo social de los municipios de Nicaragua: (Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2018), precisa que: En la búsqueda de mecanismos para revertir el estado de pobreza de los nicaragüenses, a partir del 2007, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha venido desarrollando



una política social desde la restitución de derechos, recuperación de valores y fortalecimiento de capacidades en favor de las familias pobres, generando resultados positivos como la reducción de la pobreza y la desigualdad, resultados que serán fortalecidos y ampliados en este período. Las áreas más representativas de la política social del Gobierno son la seguridad alimentaria, los servicios sociales, la integración ciudadana y la infraestructura social.

De acuerdo a los comentarios anteriores, se puede deducir que el gobierno municipal ha venido garantizando los recursos esenciales para desarrollar los proyectos sociales como son el funcionamiento de las casas maternas, CDI, paquetes alimenticios a familias más vulnerables, se han tomado en cuenta a niños, niñas, hombres y mujeres del todo el municipio en situación de extrema pobreza, se ha hecho coordinaciones con el ministerio de salud para la atención a niños y mujeres embarazadas y puérperas, se ha realizado coordinaciones con el ministerio de la familia y el ministerio de educación para la atención integral de los niños atendidos en el CDI. Se construyó una casa de atención para las personas mayores con enfermedades especiales.

En el primer semestre del año 2019, la municipalidad ha tenido serias dificultades para dar salida a los objetivos propuestos para el funcionamiento de estos centros y casas de atención, ya que a raíz de la reducción al presupuesto municipal para gastos corrientes y gastos de capital, las labores se han tenido que desarrollar con créditos a largo plazo, y aplicando un plan de austeridad en general para reducir de manera extrema los gastos y poder dar cumplimiento a todas las actividades proyectadas, Otro problema que enfrenta la Alcaldía, es que depende de las transferencias municipales para funcionar, ya que con los ingresos propios solamente cubre el 9% de los gastos.

#### 7.4- Proponer alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad.

Hasta la fecha el mayor problema encontrado en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de la Concordia, referido a los fundamentos del proceso administrativo en el primer semestre del año 2019, fue la falta de planificación y si no realizan la primera etapamecánica que involucra las fases de planificación y organización, no se puede lograr la segunda etapa más dinámica que comprende las fases de dirección y control, por tanto, se detalla alternativas de mejoras al proceso administrativo:

Elementos	Indicadores	Propuestas
Planificación	Estar atentos a las oportunidades	Identificar las oportunidades de financiamiento de fuentes externas para obtener recursos financieros, que materialicen sus proyectos de inversión de mediano y largo plazo, al igual que visualizar medidas más efectivas para recaudar impuestos y aumentar la productividad.
	Planificar, establecer objetivos, determinar cursos alternativos, recursos financieros	Establecer los objetivos institucionales ya que esto reside en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar.
	Formular planes	Panear de antemano, debido a que ayuda a manejar las expectativas porque tienes claro qué esperar en el camino hacia tu objetivo lo que disminuirá la cantidad de estrés y frustración a experimentar durante el mismo
	Cuantificar los planes mediante presupuesto	Cada departamento debe tener su propio presupuesto ya que es una herramienta que le permite saber cuáles son sus ingresos y gastos en un tiempo determinado, conocer cuánto puede destinar al ahorro para el cumplimiento de sus metas planteadas, identificar en qué está gastando el dinero, cuánto necesita para cubrir las necesidades institucionales, determinar en qué está gastando de más y tomar medidas cuando se requiera hacer un recorte de gastos.

Organización	Niveles Organizacional	Es necesario seguir fortaleciendo el vínculo existente entre Alcaldía y empleado o servidor público para que las actividades continúen desarrollando de forma ordenada mediante un manual de procesos que especifique el proceso que tendrá el área de administración financiera, de planificación, de proyectos, de servicios generales, de adquisiciones, de registro civil, de recaudación, para la realización de una determinada actividad o tarea.
	Gestión administrativa	Continuar con el cambio de cultura organizacional, el equipo municipal debe seguir adecuando los procesos administrativos a las nuevas tecnologías (sistemas de información municipal)
	La estructura y el proceso de organizar	Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas, por lo que en todas las instituciones una estructura organizacional es deseable y necesaria, porque en algún momento se producirá incertidumbre, al igual que desacuerdos, ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros.
Integración	La integración de los puestos organizacionales y actividades agrupadas según los recursos humanos disponibles	Todos los servidores públicos deben realizar las funciones que se establecen en el manual de funciones de la municipalidad, colaborar con la ejecución de actividades adicionales que su superior inmediato le solicite o en caso de necesidades que el municipio requiera siempre y cuando sean a fines o compatibles con el cargo que desempeña.
	Recursos de fuerza de trabajo y capacitación	Aplicar las técnicas de selección de personal que se emplean, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades de la institución.  Cumplir con lo establecido en el artículo 79, ley de carrera administrativa municipal la cual describe que Los empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, clasificación técnica o experiencia para desarrollar la nueva función. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior.
Dirección	Factores humanos en la administración, autoridad para hacer recomendaciones al nivel superior	Fomentar el involucramiento del personal en la toma de decisiones de la Alcaldía, un buen equipo saca todo lo mejor de sí cuando se encuentra con un ambiente laboral con características positivas, cuando se siente escuchado, le ofrecen facilidades laborales, ofreciéndoles la posibilidad de crecer en la institución, debe de tener jefes con capacidad de escucha y en especial de reconocer el trabajo y esfuerzo de los suyos.

	La motivación	Es necesario provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.
	Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos,	La comunicación en la alcaldía debe ser multidireccional, manejarla de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa para llenar los muchos vacíos que con frecuencia generan fallas en el desarrollo de las actividades.
	El liderazgo	El líder de la institución debe seguir comportándose según las características mínimas, con justicia y las buenas habilidades comunicativas, estamos de acuerdo en que a todos nos gusta ser tratados con respeto, debe ser una persona comprensiva que sepa valorar y comprender a sus seguidores, además de saber cómo hacer correctamente su trabajo.
	Comunicación en la organización,	<p>Potenciar la comunicación, lo que quiere decir que el jefe deberá hacer llegar a todos los empleados los objetivos de la institución, los resultados y los errores. Eso sí, es esencial que la comunicación sea de ida y vuelta, es decir, que además de expresarse, escuche y valore las opiniones del resto, también es importante que el jefe reconozca los aciertos de los subordinados y les informe de sus errores, pero nunca gritando ni haciendo reprimendas públicas.</p> <p>La comunicación en la alcaldía debe ser multidireccional, manejarla de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa para que no existen muchos vacíos que con frecuencia generan fallas en el desarrollo de las actividades.</p>
Control	Proceso de control básico	Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.
	Control preventivo y anticipado	Evaluar y analizar los resultados obtenidos, Iniciar las acciones de corrección correspondientes para mejorar la toma de decisiones e impulsar un mayor control
Evaluación al desempeño	Evaluación de los productos y resultados	Efectuar el proceso de evaluación al desempeño laboral a todos los empleados de carrera, basado en el correspondiente manual de evaluación al desempeño laboral, de forma trimestral, de forma estricta, objetiva, crítica y constructiva, sin favoritismos.
Ambiente Laboral	Autonomía	Animar a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.



Cooperación y Apoyo	Mantener una relación saludable con los compañeros de trabajo
Reconocimiento	Es necesario que el trabajador tenga una retroalimentación constructiva y un reconocimiento edificante e inteligente que deberá llegar a tiempo, ser autentico y sincero, personalizado, Escribir una nota o carta personal felicitando a un empleado por su gran logro o reconocerlo públicamente a un por un trabajo o un buen rendimiento.
Organización y Estructura	Elaborar un manual de procesos y utilizarlo para llevar a cabo las funciones que el cargo exige.
Innovación	Conseguir que los empleados perciban que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general para la creatividad y el cambio.
Transparencia y equidad	Utilizar los resultados de evaluación al desempeño para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del empleado.
Motivación	Motivar el buen desempeño y la producción destacada en la actividad realizada.
Liderazgo	El equipo de dirección debe continuar influyendo en los empleados para que participen con compromiso, pero paralelamente los empleados deben expresar confianza y seguridad absoluta en su propia capacidad para lograr realizar los objetivos de la mejor manera.



## VIII- CONCLUSIONES:

La investigación realizada determina como incide el proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, del departamento de Jinotega en el primer semestre del año 2019, para emprender el estudio se consideró necesario investigar sobre las fases del proceso administrativo que comprende la planeación, organización, dirección y control, así como identificar el nivel del ambiente laboral con base a cada una de sus dimensiones y valorar la gestión pública municipal en función de las etapas del proceso administrativo. En consecuencia, del estudio realizado se puede describir un resumen de las principales conclusiones a las que hemos llegado.

1. Con respecto a la aplicación y funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, se pudo obtener información en relación a los indicadores que corresponde al proceso de planificación organización dirección y control. En entrevista al responsable de planificación, refirió que la mayoría de los jefes de área de la Alcaldía no participa en el proceso de planeación y que por lo menos se debería elaborar planes anuales en conjunto y realizar una revisión del cumplimiento de los mismos.

Por las consideraciones anteriores se concluyó que hace falta coordinación y comunicación entre el personal de la Alcaldía para llevar a cabo el proceso de planificación y de esta manera sustentar cualquier idea o iniciativa, con objetivos accesibles, definir las actividades y el tiempo de ejecución, y los medios humanos, económicos, tecnológicos, físicos y virtuales con los que cuentan, establecer prioridades y poner el foco en las fortalezas de la institución, también para mejorar la toma de decisiones e impulsar un mayor control.

De igual manera se puede destacar que el nivel de organización de la alcaldía es bajo, ya que en la encuesta realizada a los jefes de área el 40% considera que las



los procesos de trabajo, no están bien organizados y coordinados, no son claros y eficientes y con muchas restricciones organizacionales y formalismos burocráticos.

Ahora que hemos visto todo lo anterior se puede concluir que al proceso organizacional de la Alcaldía le falta orden y distribución del trabajo, falta asignar la autoridad y los recursos entre los empleados con mayor responsabilidad, elegir a la persona que podría ejecutar de mejor forma cada tarea, según sus habilidades, conocimientos y motivaciones, escoger a la persona correcta es fundamental para lograr los resultados esperados.

Con respecto al indicador de liderazgo se puede determinar que el líder de la Institución en este caso la Alcaldesa Municipal ayuda a crecer al equipo creando espacios de acción y comunicación para que sus empleados se sientan útiles y valorados, pero no delega la suficiente responsabilidad a las demás jefes de área, considerando lo que respondió la Administradora financiera quien afirmó por medio de entrevista que no participa en la toma de decisiones de la Alcaldía, expresando con toda sinceridad que no toma decisiones que ella realiza lo que el superior orienta.

En entrevista sostenida con la Alcaldesa Municipal sostuvo que el control que se aplica en la Alcaldía, es: Control de personal con recursos humanos, la administración con las normas técnicas de control interno, la funcionalidad con rendimiento, así como la capacidad de liderazgo en el personal en la ejecución de sus funciones.

Tras el análisis podemos deducir que en la Alcaldía la mayoría de los jefes de área no desarrollan planes mensuales y difícilmente pueden medirse los resultados, el control de las actividades no se ejerce con referencia a los planes, no se comparan los resultados contra lo que se planeó.

2. Identificamos el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones y podemos sintetizar que en la Alcaldía Municipal el personal no



puede tomar decisiones sin consultar primero a sus superiores, el grado para animar a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias es bajo, se percibe que no hay buena relación entre los compañeros de trabajo, existe mucho individualismo, no hay empatía entre los empleados, no reciben el reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución en la Alcaldía.

3. Referente a la valoración de la gestión pública de la Alcaldía Municipal de la Concordia, en función a los procesos administrativos, se puede expresar que el equipo municipal ha venido trabajando en función de metas con objetivos claros, con la menor utilización de los recursos económicos y tomando en cuenta los lineamientos del plan nacional de desarrollo humano, de igual forma priorizando primero las necesidades del ciudadano con igualdad de oportunidades, entregando resultados tangibles, también han aplicado la política de rendición de cuenta y la participación ciudadana.

Los resultados de la investigación permiten aceptar la hipótesis, ya que el manejo incorrecto del proceso administrativo, presenta efectos negativos en el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el I semestre del año 2019.



## **IX- RECOMENDACIONES:**

Una vez formuladas las conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados obtenidos, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- 1- En base al análisis del funcionamiento del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, durante el I semestre del año 2019, se puede recomendar a la dirección municipal hacer consciencia entre sus subordinados de desarrollar planes de trabajo, porque cuando se planifica estamos haciendo mucho más que organizar las tareas que debemos realizar, implica pensar en los resultados que desean obtener, en las tareas que deben ejecutar, en su orden en el día a día y semana y en la preparación para poder realizarlas con el mejor resultado.
- 2- Con fundamento en el estudio que se llevó a cabo para identificar el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones, se puede sugerir aumentar el grado de responsabilidad e independencia y poder de decisión de que goza el empleado dentro de la Alcaldía Municipal. Comunicar a cada servidor público la estructura de su puesto para mejorar la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal, tratar de mejorar la forma de recompensa referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción para motivar al personal. Considerar dentro de lo posible estímulos, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial con que la gran mayoría de los trabajadores ingresó a la Alcaldía ya sea por escrito o de forma directa.
- 3- Sostenidas en la valoración de la gestión pública de la Alcaldía Municipal de La Concordia en función a los procesos administrativos, durante el I semestre del año 2019, se puede deducir que el equipo de dirección de la Alcaldía Municipal, debe dirigir su institución sin perder de vista la misión,



los valores y los objetivos para incrementar el rendimiento de los equipos de trabajo, motivar a los empleados y convertirse en un modelo a seguir.

Poner el foco en las necesidades de los ciudadanos y en función de eso hacer la planificación y comunicar los planes a todas las áreas de la Alcaldía para estar alineados en los objetivos. Seleccionar adecuadamente al personal hasta su ubicación estratégica en cargos acordes a sus capacidades, empoderándolos y brindándoles herramientas para su desarrollo personal y profesional. Es vital dar seguimiento y evaluación a los proyectos que desarrolla la Alcaldía, para observar si lo que se está realizando esté alineado a lo que se quiere realizar, porque finalmente la municipalidad está para servir al ciudadano.



## X- BIBLIOGRAFIA

- ✓ (s.f.). *Obtenido de [promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html](http://promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html)*
- ✓ *D Angelo, S. (4 de Junio de 2008). Poblacion y Muestra. Obtenido de Med. UNNE. Edu:med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/apas/POBLACIÓN%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf*
- ✓ • *Robbins, S. P. (2009). Conceptos esenciales y aplicaciones, pearson Educación .*
- ✓ • *Robbins, S. P. (2009). fundamentos de la Administracion.*
- ✓ (enero de 2006). *Obtenido de [promonegocios.net](http://promonegocios.net): <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>*
- ✓ *Abad, G. G. (s.f.).*
- ✓ *Alvira Martin, F., & Escobar Mercado, M. (2011). Un perspectiva general metodológica. Madrid: CASLON, S.L.*
- ✓ *Arnau, J., & Roser, B. (2008). Estudios Longitudinales. Barcelona.*



- ✓ *Bordas Martinez, M. (2016). Gestión Estratégica del clima Laboral. Madrid: Copyright.*
- ✓ *Bordas Martinez, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Copyright, Ley de propiedad intelectual.*
- ✓ *Business, J. C. (s.f.).*
- ✓ *Cano Plata, C. A. (2017). Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net)*
- ✓ *Carlos, S. (1992). Introducción a la metodología de la investigación. Buenos Aries: Lumen.*
- ✓ *Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Mc Graco Hill.*
- ✓ *Fernandez Chanchez Esteban. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. Madrid: Paraninf, S.A.*
- ✓ *Fernandez Sanchez, E. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinario. Madrid, España: Paraninfo, S.A.*
- ✓ *Fude by Educativo. (1 de Abril de 2019). Obtenido de [www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-publica-754.html](http://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-publica-754.html)*
- ✓ *Gan, F., & Triginé Jaume. (2012). Clima Laboral. Madrid: Diaz de Santos.*
- ✓ *Gardey, J. P. (2008). <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>. Obtenido de Autores: Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2008.*
- ✓ *Gardey., J. P. (2008). <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>*
- ✓ *gestiopolis. (marzo de 2003). gestiopolis. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que es proceso administrativo>*



- ✓ *Gestiopolis. (12 de Mayo de 2019). Obtenido de [www.gestiopolis.com/clima-laboral/](http://www.gestiopolis.com/clima-laboral/)*
- ✓ *Harvard Business School publishing. (2006). Gestión del desempeño. Barcelona: Deusto ED, Planeta DeAgostine Profesional.*
- ✓ *Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). Mc Graw Hill.*
- ✓ *<http://concepto.de/empresa/>. (2018). Obtenido de <http://concepto.de/empresa/>*
- ✓ *<http://laestrella.com.pa>. (24 de mayo de 2014). Obtenido de <http://laestrella.com.pa>*
- ✓ *<http://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>*
- ✓ *<http://www.scielo.org.ve>. (diciembre de 2006). Obtenido de <http://www.scielo.org.ve>*
- ✓ *<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>. (s.f.). Obtenido de <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>*
- ✓ *<https://psicologiyamente>. (s.f.). Obtenido de <https://psicologiyamente>*
- ✓ *<https://st-asociados.com>. (septiembre de 2017). Obtenido de <https://st-asociados.com>*



- ✓ <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>. (marzo de 2003). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>
- ✓ <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- ✓ <https://www.randstad.com>. (abril de 2015). Obtenido de <https://www.randstad.com>
- ✓ [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion\\_57/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/). (9 de abril de 2015). Obtenido de [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion\\_57/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/)
- ✓ <https://www.webyempresas.com/estructura-organizacional/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estructura-organizacional/>
- ✓ Israel, B. R. (30 de Noviembre de 2011). [https://www.academia.edu/8790218/Ambiente\\_externo\\_de\\_las\\_organizaciones\\_de](https://www.academia.edu/8790218/Ambiente_externo_de_las_organizaciones_de). Obtenido de [https://www.academia.edu/8790218/Ambiente\\_externo\\_de\\_las\\_organizaciones\\_de](https://www.academia.edu/8790218/Ambiente_externo_de_las_organizaciones_de)
- ✓ Koontz, H., Werhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Una perspectiva global* (14va ed.). Mexico: Mc Gran Hill.
- ✓ Luna Gonzalez Alfredo Cipriano. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Patria, S.A DE. C. V.



- ✓ *Luna Gonzalez Alfredo Cipriano. (2015). Proceso Administrativo. Mexico: Patria, S.A DE.C.V.*
- ✓ *Luna Gonzalez Alfredo Cipriano. (2015). Proceso Administrativo. Mexico: patria, S.A DE C.V.*
- ✓ *Luna Gonzalez, Alfredo Cipriano;. (2015). proceso adminsitrativo. Mexico: Patria, S.A DE.C.V.*
- ✓ *Martinez Herrera, H. (2011). Responsabilidad Social y Etica Empresarial. Bogotá: Lipoperla impresiones Ltda.*
- ✓ *Mondy, R., & Noe, R. (2005). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México: PEARSON EDUCACION.*
- ✓ *monografias.com. (s.f.). Obtenido de la empresa: <http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml>*
- ✓ *MonografiasPLUS. (7 de Abril de 2019). Obtenido de [www.monografias.com/docs/Desempeño-Laboral-P3ZJNAGFJ8GNZ](http://www.monografias.com/docs/Desempeño-Laboral-P3ZJNAGFJ8GNZ)*
- ✓ *Morales Cartaya, A. (8 de abril de 2013). Desempeño laboral EcuRed. Obtenido de [www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempeño_laboral)*
- ✓ *Murillo, W. (2008). La investigación científica. (s.f.). Obtenido de Murillo, W. (2008). La investigación científica.*
- ✓ *Nekane Armaburu, O. R. (2010). Organización de empresas. Bilbao: Publicaciones Deusto.*
- ✓ *Pardo, M. (2016). Un introducción a la Administración Pública. México: Primera edición electrónica.*
- ✓ *Plan Nacional de Desarrollo Humano. (30 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.hacienda.gob.ni/documentos/presupuesto>*



- ✓ *Ponce Talancón Humberto. (2006). La matriz FODA. Contribuciones a la economía, 2-3.*
- ✓ *promonegocios.net. (enero de 2006). Obtenido de Definición de empresa: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>*
- ✓ *promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html. (s.f.). Obtenido de [promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html](https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html)*
- ✓ *promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html. (s.f.). Obtenido de [promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html](https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html)*
- ✓ *Quispe Limaylla, A. (2013). El uso de las encuestas en las ciencias sociales. Madrid: Díaz de Santos.*
- ✓ *Redacción Perú21. (12 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://peru21.pe/vida/gestion-publica-204064>*
- ✓ *Robbins, s. p. (2009). <https://www.webyempresas.com/estructura-organizacional/>. Obtenido de Estructura Organizacional: <https://www.webyempresas.com/estructura-organizacional/>*
- ✓ *Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.*
- ✓ *Sabino, C. (1992). El proceso de la investigación. CARACAS: PANAPO.*
- ✓ *Sampieri (1998, Pag. 60), . (s.f.). Obtenido de Sampieri (1998, Pag. 60),*
- ✓ *Shein, Edgar H;. (2006). Cultura organizacional y Liderazgo. Mexico.*
- ✓ *Universidad de Valencia. (19 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.uv.es/invsalud/invsalud/disenyo-tipo-estudio.htm>*

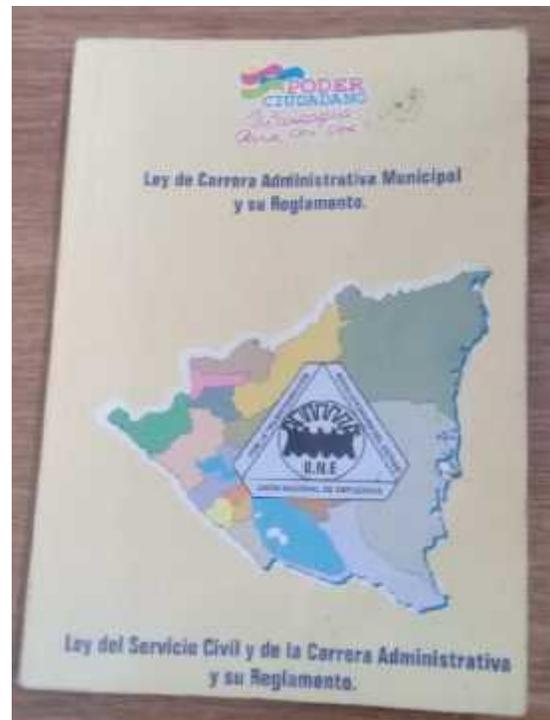
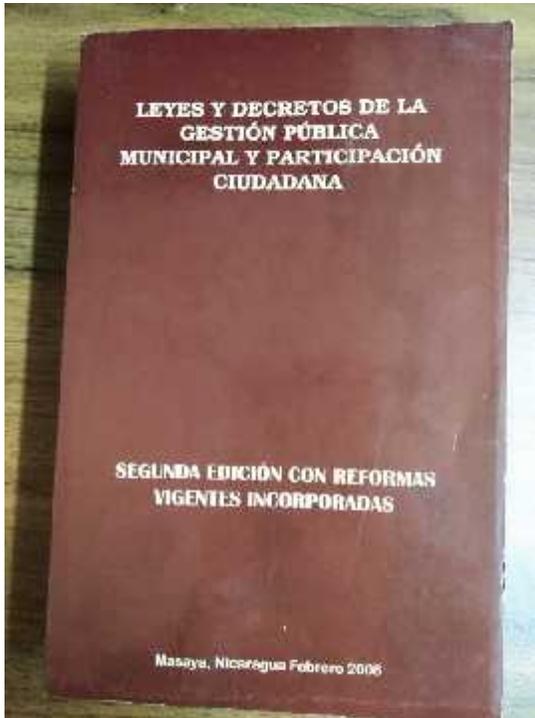


- ✓ *Web y Empresas. (s.f.). Obtenido de clasificacion de empresas:  
<https://www.webyempresas.com/como-se-clasifican-las-empresas/>*
- ✓ *Wikipedia. (13 de Marzo de 2019). Obtenido de  
[es.m.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_descriptivo](es.m.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo)*
- ✓ *[www.finet.com/usuario/mistol/articulos/las\\_doce\\_caracteristicas\\_principales\\_de\\_la\\_empresa\\_30](http://www.finet.com/usuario/mistol/articulos/las_doce_caracteristicas_principales_de_la_empresa_30). (s.f.). Obtenido de  
[www.finet.com/usuario/mistol/articulos/las\\_doce\\_caracteristicas\\_principales\\_de\\_la\\_empresa\\_30](http://www.finet.com/usuario/mistol/articulos/las_doce_caracteristicas_principales_de_la_empresa_30)*
- ✓ *[www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html). (s.f.). Obtenido de  
[www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html)*
- ✓ *Zambrano Berrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto, C.A.*
- ✓ *(Alcaldía Mpal La Concordia, Caracterización, 2017).*

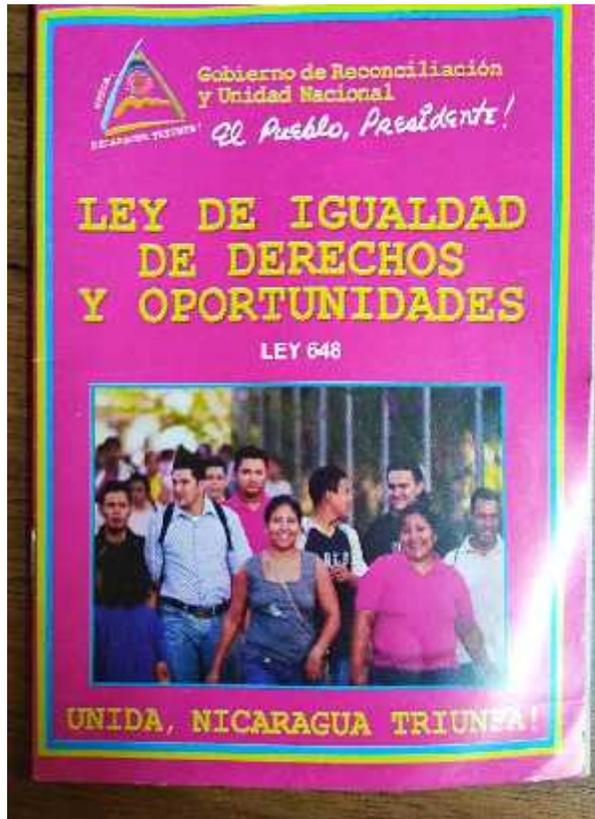


## XI- ANEXOS

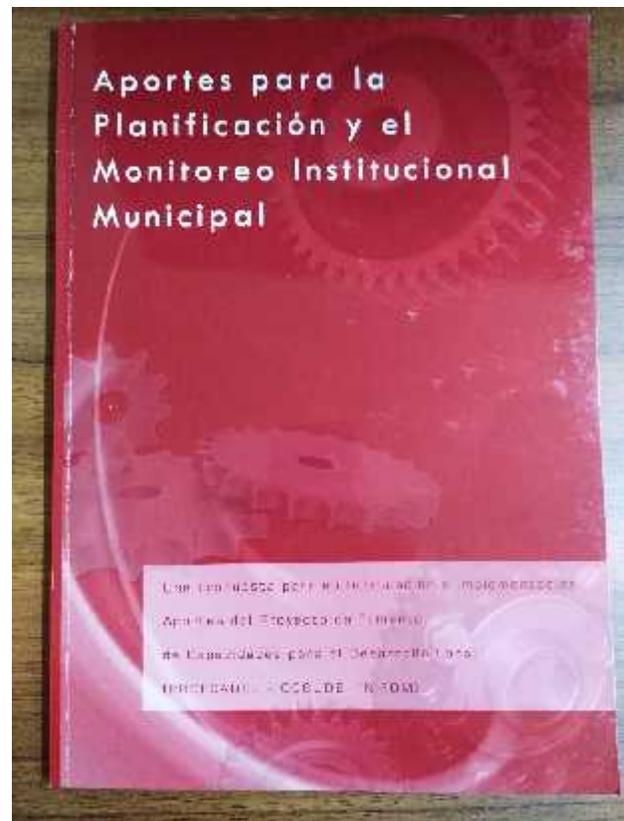
### Anexo # 1 - REVISION DOCUMENTAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CONCORDIA













**Anexo # 2 - INSTRUMENTOS: Entrevista**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-ESTELI**



De antemano agradecemos su gentil colaboración:

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

**1. ¿Cómo se divulga la misión, visión, los planes estratégicos, operativos, presupuestos, que se preparan en la Alcaldía?**

---

---

---

**2. ¿Qué Importancia da usted a la planeación en la Alcaldía?**

---

---

---

**3. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planeación de la Alcaldía y cuál es su participación?**

---

---

---

**4. ¿Cómo da a conocer entre sus compañeros los tipos de planes que se elaboran en la Alcaldía?**

---

---

---



**5. ¿Cuál es su participación en la preparación del presupuesto de la Alcaldía?**

---

---

---

**6. ¿Considera usted que se toman en cuenta las evaluaciones de desempeño y su resultado para las promociones del personal, puede dar una breve explicación?**

---

---

**7. ¿La institución cuenta con formatos de análisis y descripción de puestos, puede mencionar su contenido?**

---

---

---

**8. ¿Cómo destaca entre sus compañeros la importancia de la planeación de la Alcaldía?**

---

---

---

**9. ¿Cuál es el grado de participación de sus compañeros en el proceso de planeación?**

---

---

---

**10. ¿Qué nivel de intervención tienen sus compañeros en la preparación del presupuesto?**

---

---

**11. ¿Cómo considera la gestión de los recursos presupuestarios en la Alcaldía para el cumplimiento de los objetivos anuales?**

---

---

**12. ¿De qué forma ha participado en el diseño o reestructuración del organigrama de la Alcaldía?**



**¡Gracias por su colaboración!**



**Anexo # 3 - INSTRUMENTOS: Entrevista**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-ESTELI**

[Empty rounded rectangular box for content]

De antemano agradecemos su gentil colaboración:

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN**

**1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación de la Alcaldía?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿Conoce el Organigrama de la Alcaldía, puede dar una breve explicación?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas conforme el Manual de desempeño, puede mencionar algunas de ellas en orden lógico?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo considera el grado de coordinación con sus compañeros de trabajo?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5. ¿Cree usted que existe coordinación entre su área de trabajo y las otras, de un breve comentario al respecto?**

---

---

---

**6. ¿Cómo participa usted en la toma de decisiones de la Alcaldía?**

---

---

---

**7. ¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato, al momento de resolver una necesidad de inmediato?**

---

---

---

**8. ¿Qué grado de participación tiene usted en el proceso del control que se aplica en la Alcaldía?**

---

---

**9. ¿Con qué frecuencia es supervisado y evaluado su desempeño laboral en la Alcaldía?**

---

---

---

**10. ¿Qué tipos de control aplican en la Alcaldía?**

---

---

---

**11. ¿Conoce las técnicas de selección de personal que se emplean, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades de la institución, puede mencionarlas?**

---

---

---

**12. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de la Autoridad Superior (Alcaldesa) de la institución?**



**¡Gracias por su colaboración!**



**Anexo # 4 - INSTRUMENTOS: Entrevista**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FAREM-ESTELI**

[Empty rounded rectangular box for content]

De antemano agradecemos su gentil colaboración:

**ENTREVISTA DIRIGIDA A UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE DIRECCION (ALCALDESA MUNICIPAL).**

1. **¿Considera usted que están bien definidas las áreas de trabajo de la Alcaldía, de un breve comentario al respecto?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. **¿Considera usted que están bien definidas los niveles de Jerarquía de la Alcaldía de un breve comentario al respecto?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. **¿Cómo considera la Comunicación en la Alcaldía?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. **¿Considera usted ¿Que deben de mejorar las políticas motivacionales de la Alcaldía, de qué manera lo propondría, si fuera él caso?**



---

---

---

**5. ¿Qué tipos de control aplican en la Alcaldía?**

---

---

---

**6. ¿Qué grado de participación tiene usted en el proceso del control que se aplica en la Alcaldía?**

---

---

---

**7. ¿Es de su conocimiento los derechos y deberes que tienen todos los servidores públicos de esta institución, en base a la ley N°502, puede mencionar algunos aspectos más importantes para usted?**

---

---

---

**8. ¿En su gestión fomenta la coordinación entre las áreas de la Alcaldía, como la lleva a cabo?**

---

---

---

**9. ¿Cómo propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y dinámico?**

---

---

---

**10. ¿Como considera la gestión de los recursos presupuestarios en la Alcaldía, para el cumplimiento de los objetivos anuales?**

---

---

---



**11. ¿Propicia la participación de sus subordinados en la toma de decisiones de la Alcaldía?**

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**



### Anexo # 5 - INSTRUMENTOS: Encuesta

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

### FAREM-ESTELI

**Estimado Señor(a):** Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un Análisis del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, en el primer semestre del año 2019, Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

**De antemano agradecemos su gentil colaboración:**

### ENCUESTA

**Instrucciones:** Seleccione solamente una respuesta que considere pertinente a cada pregunta, marcando con una X la opción seleccionada.

1. ¿El equipo de dirección de su institución echa un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y las ve con claridad y de manera integral, así como saben cuál es la posición de su institución respecto de sus fortalezas y debilidades?

Siempre

Nunca

Casi nunca

2. ¿El equipo de dirección, establece objetivos para toda la institución y luego para cada área de trabajo subordinada?

Siempre

Nunca

Casi nunca

3. ¿La actividad de trabajo de su departamento están bien organizadas, cada cual sabe lo que tiene que hacer?

Siempre



Nunca

Casi nunca

4. ¿En su institución la lógica de organización está basada en identificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad y flujos de información

Siempre

Nunca

Casi nunca

5. ¿Tienen los subordinados integrantes de grupos dentro de la institución, autoridad para hacer recomendaciones a un director de área, quien puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones?

Siempre

Nunca

Casi nunca

6. ¿Considera que en su institución el equipo de dirección tiene la habilidad de influir en los empleados para que participen con disposición, fervor, confianza y entusiasmo hacia el logro de los objetivos?

Siempre

Nunca

Casi nunca

7. ¿En su institución los sistemas de comunicación de cada área facilitan que desarrollemos una labor de equipo?

Siempre

Nunca

Casi nunca



8. ¿En su institución los productos y resultados son evaluados mediante indicadores de desempeño que miden la eficiencia, eficacia y efectividad, además de los de calidad y economía exigidas por las ministerios y organismos que financian los recursos?

- Siempre
- Nunca
- Casi nunca

9. ¿Los miembros de la institución perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores?

- Siempre
- Nunca
- Casi nunca

10. ¿En qué frecuencia se perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, ¿sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos?

- Siempre
- Nunca
- Casi nunca

No	DESCRIPCION	SI	NO
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>PLANEACIÓN</b>			
1	¿En su institución cuando se toma una decisión la planeación está completa o se requiere casi siempre planes derivados para apoyar el plan básico?		
2	¿En su institución el presupuesto general representa la suma total de ingresos y egresos? ¿Cada departamento de mi institución tiene su propio presupuesto?		
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
3	¿En mi institución la lógica de organizar está basada en formular objetivos, políticas, y planes de apoyo?		

4	¿Su institución está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura?		
5	¿Considera usted que debe tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de las personas?		
6	¿La estructura de mi institución está diseñada en torno a las metas y las actividades que la acompañan?		
<b>INTEGRACION</b>			
7	¿En su institución es prioridad para la dirección y el área de recursos humanos identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, ¿desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia?		
<b>DIRECCIÓN</b>			
8	¿En su institución el líder cuenta con las siguientes características mínimas físicas de inteligencia y habilidad, de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y sociales (¿cómo espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa?		
<b>CONTROL</b>			
9	¿Considera que su institución los sistemas de control son en esencia para controlar el talento humano, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución?		
10	¿En mi institución los sistemas se autocontrolan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios respectivos?		
11	¿En mi institución el control de las actividades financieras aporta al equipo y a los departamentos con responsabilidad, los argumentos y elementos de juicio útiles y suficientes, que les permitirán tomar las decisiones que garanticen el seguimiento de los objetivos sociales propuestos?		
<b>GESTION PÚBLICA</b>			
12	¿En su institución, se realizan los proyectos sociales y servicios con la menor utilización de los recursos que implica integrar la eficiencia (en la asignación de recursos) y la eficacia (tanto personal como de las instituciones), para dar respuestas efectivas a las exigencias de los ciudadanos que las demandan		
13	¿Considera usted que en su institución aplican la base de la política económica que consiste en estimular el progreso económico y social y que permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad para garantizar la estabilidad de proyectos y servicios teniendo como fin la superación de la pobreza?		
14	¿En su institución se continúa fortaleciendo la gestión pública participativa y consolidando la democracia directa, a través de la participación del pueblo organizado, para desarrollar una planificación territorial que genere políticas de beneficio a las familias?		
15	¿En su institución se fomenta el bien común y la equidad social del gobierno de reconciliación y unidad nacional como son la seguridad alimentaria, los servicios sociales, la integración ciudadana y la infraestructura social?		
<b>AMBIENTE LABORAL</b>			
16	¿En su institución se percibe que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y su contribución a la organización?		



17	¿En qué grado se percibe que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la institución?		
18	¿Existe aprobación para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone?		
19	¿Las prácticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción?		

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo # 6

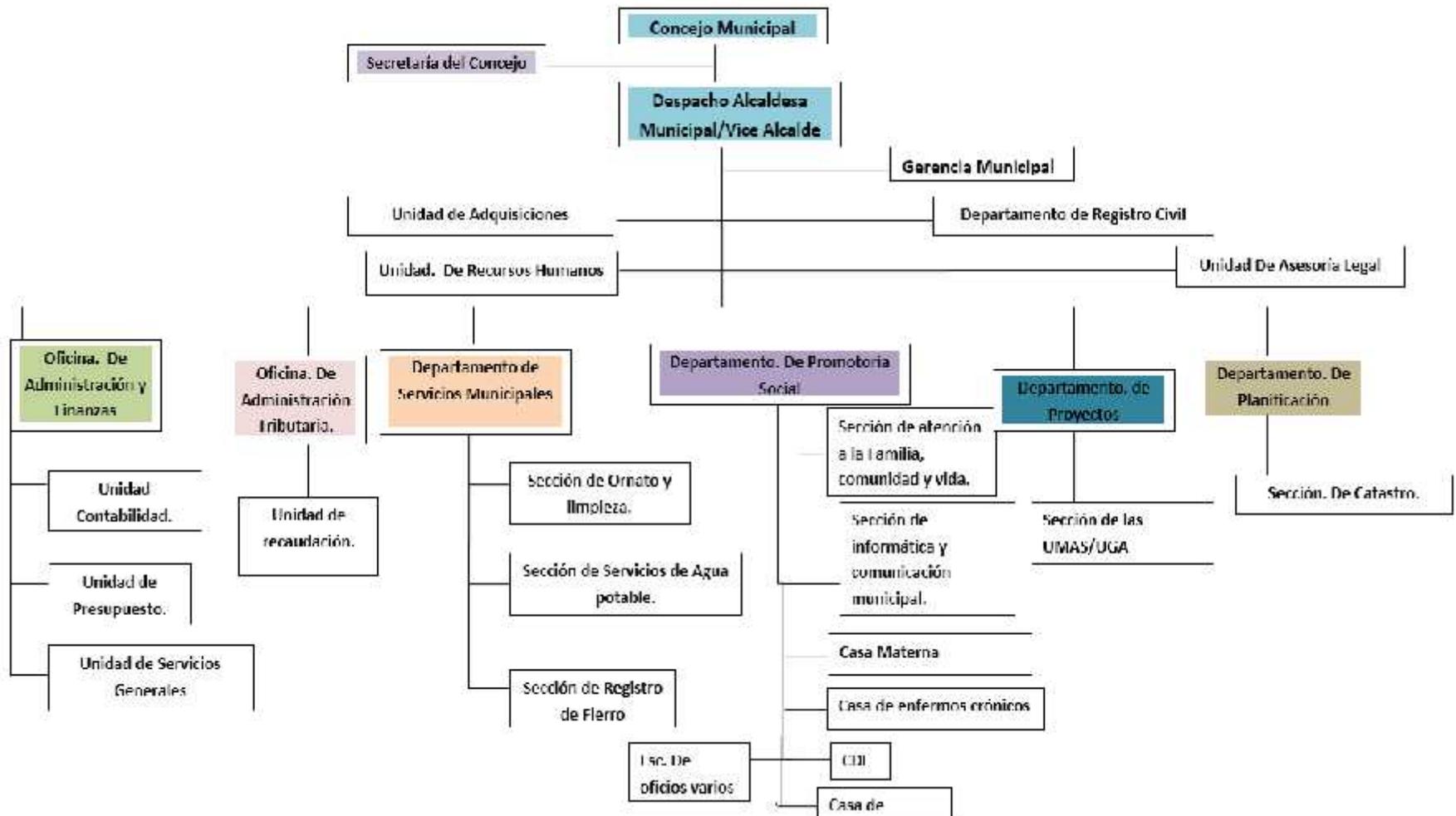
CRONOGRAMA																				
ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN																				
ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
<b>Etapa # 1</b>																				
<b>Investigación Documental</b>																				
Definición del tema a investigar	■																			
Redacción de Introducción	■																			
Redacción de Antecedentes	■																			
Redacción del planteamiento del problema	■																			
Redacción de Justificación de la investigación	■																			
Redacción de objetivo General y objetivos específicos	■																			
Recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas por donde se sustentará la investigación (Marco Teórico)		■	■	■																
Redacción de supuesto				■																
Operacionalización de los objetivos					■															
<b>Etapa # 2</b>																				
<b>Elaboración de instrumentos</b>																				
Definir el tipo de Investigación					■	■	■													
Definir el tipo de estudio					■	■	■													
Definir el universo, muestra y unidad de análisis					■	■	■													
Definir método y técnica de recolección de datos					■	■	■													
<b>Etapa # 3</b>																				
<b>Trabajo de campo</b>																				
Aplicar instrumentos										■										
Relección de datos (Instrumentos)										■										
Tabulación de la información											■									
Procesamiento y análisis												■								
Considerar aspectos Administrativos (Cronograma y presupuesto)													■							
<b>Etapa # 4</b>																				
<b>Elaboración de documento final</b>																				



### Anexo # 7

Fuente: Manual de organización y funciones de Alcaldía Municipal de La Concordia

#### ORGANIGRAMA, CATEGORÍA E, LA CONCORDIA



## Anexo # 8



*Foto # 1: Entrevista sobre gestión pública en función de los procesos administrativos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista directa realizada a la máxima autoridad, Alcaldesa del municipio de La Concordia*

## Anexo # 9



*Foto # 2: Entrevista sobre análisis de los procesos administrativos en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia.  
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista directa realizada al Responsable de Planificación del municipio de La Concordia.*