



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM - MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas**

**Tema General:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa  
Y Jinotega, durante el año 2016**

**Tema Específico:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El  
Tuma La Dalia, durante el año 2016**

**Autores:**

**Br. Guillermo Felipe Figueroa Linarte**

**Br. Marjorie Eveth Martínez Cruz**

**Tutora:**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

Matagalpa, Octubre 2017





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM - MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas**

**Tema General:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa  
Y Jinotega, durante el año 2016**

**Tema Específico:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El  
Tuma La Dalia, durante el año 2016**

**Autores:**

**Br. Guillermo Felipe Figueroa Linarte**

**Br. Marjorie Eveth Martínez Cruz**

**Tutora:**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

Matagalpa, Octubre 2017

**Tema General:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa  
Y Jinotega, durante el año 2016**

**Tema Específico:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El  
Tuma La Dalia, durante el año 2016**

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
CARTA AVAL.....	v
RESUMEN .....	vi
I. INTRODUCCION.....	- 1 -
II. JUSTIFICACION .....	- 12 -
III. OBJETIVOS .....	- 14 -
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	- 14 -
3.2 OBJETIVO ESPECIFICO .....	- 14 -
IV. DESARROLLO.....	- 15 -
4.1 Diagnóstico Organizacional.....	- 15 -
4.1.1 Filosofía Empresarial.....	- 16 -
4.1.1.1 Visión .....	- 16 -
4.1.1.1.1 Componentes de la Visión.....	- 17 -
4.1.1.1.2 Misión .....	- 25 -
4.1.1.1.2.1 Componentes de la Misión .....	- 26 -
4.1.1.1.3 Valores.....	- 35 -
4.1.1.1.3.1 Personales.....	- 35 -
4.1.1.1.3.1.1 Responsabilidad.....	- 36 -
4.1.1.1.3.1.2 Respeto.....	- 38 -
4.1.1.1.3.1.3 Puntualidad .....	- 39 -
4.1.1.1.3.1.4 Honestidad .....	- 41 -
4.1.1.1.3.1.5 Disciplina .....	- 43 -
4.1.1.1.3.1.6 Inteligente.....	- 44 -

4.1.1.3.1.7	Tolerancia.....	- 46 -
4.1.1.3.1.8	Solidaridad .....	- 48 -
4.1.1.3.1.9	Sinceridad .....	- 49 -
4.1.1.3.1.10	Prudencia .....	- 51 -
4.1.1.3.2	Profesionales.....	- 53 -
4.1.1.3.2.1	Aptitud .....	- 53 -
4.1.1.3.2.2	Cultura del Esfuerzo .....	- 55 -
4.1.1.3.2.3	Compromiso.....	- 57 -
4.1.1.3.2.4	Ética .....	- 59 -
4.1.1.3.2.5	Respeto.....	- 61 -
4.1.1.3.2.6	Adaptabilidad al Cambio.....	- 63 -
4.1.1.3.2.7	Liderazgo.....	- 65 -
4.1.1.3.2.8	Visión Global .....	- 67 -
4.1.1.3.3	Organizacionales.....	- 69 -
4.1.1.3.3.1	Eficiencia.....	- 70 -
4.1.1.3.3.2	Eficacia.....	- 71 -
4.1.1.3.3.3	Responsabilidad.....	- 73 -
4.1.1.3.3.4	Ética Empresarial .....	- 75 -
4.1.1.3.3.5	Compromiso Patriótico .....	- 76 -
4.1.1.3.3.6	Solidaridad .....	- 78 -
4.1.1.4	Objetivos.....	- 80 -
4.1.1.4.1	Financieros .....	- 80 -
4.1.1.4.2	Sociales .....	- 82 -
4.1.1.4.3	Tecnológicos .....	- 83 -
4.1.2	Análisis interno y externo de la Organización (FODA) .....	- 86 -

4.1.2.1	Análisis del Ambiente Interno .....	- 87 -
4.1.2.1.1	Fortalezas.....	- 87 -
4.1.2.1.2	Debilidades.....	- 88 -
4.1.2.1.3	Tipos de Factores Internos .....	- 88 -
4.1.2.2	Análisis del Ambiente Externo .....	- 92 -
4.1.2.2.1	Oportunidades.....	- 93 -
4.1.2.2.2	Amenazas.....	- 93 -
4.1.2.2.3	Tipos de Factores Externos.....	- 94 -
4.1.3	Diagnóstico .....	- 99 -
4.1.3.1	Situación Actual .....	- 100 -
4.1.3.2	Patrones de Análisis de la Administración .....	- 102 -
4.1.3.2.1	Plano Organizativo Dinámico .....	- 102 -
4.1.3.2.1.1	Planeación.....	- 103 -
4.1.3.2.1.2	Organización .....	- 105 -
4.1.3.2.1.3	Asesoría (Staff) .....	- 106 -
4.1.3.2.1.4	Dirección .....	- 108 -
4.1.3.2.1.5	Control.....	- 110 -
4.1.3.2.1.6	Reporte.....	- 112 -
4.1.3.2.1.7	Presupuesto .....	- 114 -
4.1.3.2.2	Plano Funcional.....	- 116 -
4.1.3.2.3	Plano Estructural .....	- 118 -
4.1.3.2.4	Plano Comportamental .....	- 120 -
4.1.3.2.4.1	Relaciones Formales.....	- 120 -
4.1.3.2.4.2	Relaciones Informales .....	- 121 -
V.	CONCLUSIONES.....	- 123 -

VI. BIBLIOGRAFÍA .....	- 124 -
VII ANEXOS	

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Por darme la vida y la fortaleza para luchar cada día; poder salir adelante, cumplir mis objetivos y metas propuestas, por darme la inteligencia y no rendirme en el camino con los obstáculos que se me presentaban cada día.

### **A mi Madre:**

Por haberme permitido nacer y darme lo más preciado como es la vida y agradecer su apoyo incondicional, por esos consejos de ánimo para llegar a ser esa persona emprendedora que hoy soy.

### **A mis Hijos:**

Liz Marjadie Espinoza Martínez, Yader Emanuel Espinoza Martínez y Marjorie Ivanna Espinoza Martínez, por comprenderme en los momentos de abandono que no pude estar con ellos por cumplir mi sueño y apoyarme en mi lucha de esta meta. (Love-Forever).

### **A mi esposo:**

Por su paciencia en comprender esos momentos de abandonos y por su amor y ayuda incondicional.

**Br. Marjorie Eveth Martínez Cruz**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Por darme la vida y la oportunidad de formar un eslabón más en mi vida profesional, y darme la sabiduría y la fortaleza necesaria para cumplir mis sueños.

### **A mis Padres:**

Guillermo y Eloísa, por darme ese ejemplo de superación y saber guiarme por los senderos de la vida, e inculcarme las buenas costumbres y principios y, sobre todo por haberme brindado sus buenos consejos para sobresalir en la vida.

### **A mis hijos:**

Marvin Antonio, Karelys Nahomy, Olman Magdiel, quien son la razón de ser de mi vida, y que cada día son mi inspiración y motivación para salir adelante e ir escalando los peldaños del saber, quien alzaron esa “Bandera” que ha significado mi guía ante las adversidades.

### **A mi querido amigo “Carlos Manuel Torrez Leiva” (Q.E.P.D.):**

Por haberme demostrado su valiosa amistad a lo largo de los años, y por haber sido un ejemplo valioso de humildad, empeño y perseverancia, así como también ese carisma de amabilidad y colaboración hacia los demás.

**Br. Guillermo Felipe Figueroa Linarte**

## AGRADECIMIENTO

Damos gracias a Dios, nuestro Padre Celestial por darnos la vida y darnos la oportunidad de luchar cada día y permitirnos culminar una meta más de nuestras vidas.

Agradecemos al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, quien fue el impulsor de la Ley 502 “**Ley de Carrera Administrativa Municipal**”, la cual ha garantizado la oportunidad a los servidores públicos a ir mejorando sus niveles académicos a través de un modelo de alianza gobierno-universidad-servidores públicos.

Reconocemos nuestro más sincero agradecimiento a nuestro amigo y alcalde, Lic. **Jaime Arauz Centeno** por darnos la oportunidad y confianza de ser parte de su equipo de trabajo y de igual forma de permitirnos ser parte del sistema de la carrera administrativa con objeto de formar mejores servidores públicos y servir mejor a nuestro pueblo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa, por ser parte de este eslabón de formar profesionales municipalistas, y por darnos la oportunidad de culminar nuestra carrera a través de su equipo docente durante nuestra estadía en tan prestigiosa universidad, de la cual somos parte integral, y que sabremos en el transcurso del tiempo, poner muy en alto en los diferentes puestos que la vida profesional nos brinde.

Agradecemos al Equipo Docente de la Unan FAREM Matagalpa, por su apoyo incondicional que todos nos brindaron a lo largo de nuestra carrera, quienes en todo momento mostraron su profesionalismo y buena voluntad para sabernos transmitir sus conocimientos.

Muy en especial agradecemos a nuestra querida tutora de seminario de graduación Msc. **Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**, por su apoyo incondicional y la dedicación

brindada, por ser trasmisora de conocimiento y experiencia, compartiendo con nosotros su tiempo y acompañarnos en esta ardua labor.

**Br. Guillermo Felipe Figueroa Linarte**

**Br. Marjorie Eveth Martínez Cruz**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE  
MATAGALPA**

“Año de la Universidad Emprendedora”

**Aval del Tutor**

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

**CARTA AVAL**

A los Bres: **Guillermo Felipe Figueroa Linarte**, carné 14843766 y **Marjorie Eveth Martínez Cruz**, carné 14843359, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal del Tuma La Dalia, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2016”, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador y de esta forma optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

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

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

Atentamente,

---

**Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez**  
Docente tutora

## RESUMEN

La presente investigación se basa en un Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, durante el año 2016.

El propósito del presente trabajo investigativo es describir la filosofía empresarial de la dirección financiera, así mismo poder examinar el ambiente organizacional, a fin de que nos permitiera poder diagnosticar la situación actual de esta dirección en la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia.

Se considera que este diagnóstico es de suma importancia, tanto para los investigadores, como también para las autoridades municipales, ya que en Nicaragua se carece de este tipo de diagnóstico aplicado a las municipalidades, y este trabajo marcará las pautas en los gobiernos locales, ya que constituirá una herramienta de planificación importante que debe ser aplicada para valorar sistemáticamente la situación organizacional de las municipalidades.

La metodología que se utilizó en el presente diagnóstico, fue a través de un enfoque filosófico cuantitativo con elementos cualitativos, ya que nos permitió recolectar datos para posteriormente llevar a cabo un análisis estadístico, de igual manera se utilizó un diseño transversal, utilizando una escala de tiempo, midiendo lo actuado durante el año 2016, y el nivel de profundidad es descriptivo, para describir la situación actual de la dirección financiera.

Como resultado del trabajo investigativo llevado a cabo se logró determinar la filosofía empresarial, así mismo a través de un análisis FODA diagnosticar que la situación actual de la dirección financiera es muy favorable tomando en cuenta su sistema organizativo y de planificación encontrados.

## I. INTRODUCCION

El diagnóstico organizacional es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. La cual a través del proceso de recopilación de la información, nos permite encontrar y conocer el ambiente de toda organización.

Es muy importante que en las alcaldías municipales se formulen y apliquen estrategias que les permita alcanzar la visión y lograr de esta manera una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y se logre satisfacer las demandas que la población lleve a cabo haciendo uso de la Ley 40 “Ley de Municipios de Nicaragua”, para esto es necesario valorar todos los recursos con que cuenta el municipio a través de llevar a cabo el presente diagnóstico.

Toda empresa necesita llevar a cabo un diagnostico organizacional que le permita tener una radiografía clara de la organización, que le permita medir la situación actual y tomar las decisiones adecuada a fin de mejorar sus sistemas organizativos.

La alcaldía municipal de El Tuma La Dalia enfrenta el problema de saturación de tareas en el personal asignado a la dirección financiera, por la falta de recursos humanos y se hace necesario analizar el estado actual de la dirección.

Es muy importante que todas las municipalidades puedan contar con el personal suficiente en la dirección financiera, que le permitan llevar a cabo las diferentes tareas que la dirección demanda, así como también con un software apropiado para el manejo de la información financiera en tiempo y forma para poder brindar reportes suficientes a las autoridades municipales.

Por tal situación se hace muy necesario, la implantación de una herramienta básica para el procesamiento de la información financiera del municipio, ya que en los

últimos 10 años la falta del mismo, ha provocado problemas muy significativos que se pueden simplificar en:

- Información financiera no actualizada.
- Cumulo de trabajo en los recursos humanos asignados al área.

Es muy preocupante la situación que enfrenta actualmente la dirección financiera de la municipalidad, ya que, si no se valora la situación actual de la dirección, no es posible que las autoridades municipales puedan adoptar un plan de fortalecimiento que garantice una mejor eficiencia y eficacia en la funcionabilidad de la misma.

Por lo antes descrito surge la siguiente interrogante: ¿Cómo está el Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

En la actualidad la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, no cuenta con estudios o diagnóstico organizacional que le sirvan de referencia para el diseño de un plan de fortalecimiento institucional y planes estratégicos.

“El diagnóstico se define como la identificación de signos o síntomas que ponen de manifiesto algunos problemas que puedan afectar a las empresas u organizaciones.” (Treviño, 1999).

Los principales autores de teorías y bases metodológicas para la realización de un diagnóstico a una organización son (Thibaut, 1994) y (Fleitman, 1997), quienes expresan los primeros aportes acerca de este tema.

Según (Flores, 2007), en Latinoamérica se han realizado diagnósticos estratégicos, como es el caso de la empresa Torres Madrigal S.A. de México, el cual menciona que con el diagnóstico estratégico se presente tener un rumbo concreto, determinar los recursos necesarios y las estrategias a desarrollar para lograr los

objetivos. Establece, donde se encuentra la empresa y proporciona alternativas de ¿hacia dónde va?, ¿Cómo pretender llegar?, y ¿Qué necesita para lograrlo?, esto viene a colaborar a los objetivos de la empresa al logro de sus metas.

De acuerdo a Iacoviolo (2014), en su informe de diagnóstico de la evaluación del servicio civil en Perú finalizado en el año 2011, basado en “Diagnostico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú”, el cual tenía el propósito de valorar la profesionalización del servicio civil, el cual dio como resultado su utilidad como insumo para el libro “Al Servicio del Ciudadano: Una Década de reformas del Servicio Civil en América Latina de la División de Capacidad Institucional del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Lo expuesto por Tello (2010), en su diagnóstico de gestión municipal en Perú, tenía como propósito desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determinaría la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que registran los gobiernos locales, dio como resultado que el entorno institucional dependen financieramente de organismos internacionales para llevar a cabo sus inversiones, cuentan con planes de desarrollo, y los recursos humanos con que cuentan las alcaldías son profesionales nombrados mediante procedimientos de selección.

Según Terazona Quintero, Pedraza Ruiz, Sostoque Garavito, & Serrano Ramírez, (2015), en trabajo desarrollado en la Universidad de Cundinamarca, Colombia, mediante el Diagnostico Organizacional a 100 Mipymes de Fusagasugá, se proponían caracterizar las Mipymes, analizar su dinámica económica y generar informes de su estudio a las Mipymes, y a través del desarrollo de su diagnóstico lograron determinar que existe falta de liderazgo que represente a la Mipymes, así como también el modelo informal que estas han venido trabajando, dada la complejidad en los diferentes tramites, de igual forma estas no proyectan su crecimiento hacia un mediano y largo plazo, sino a su quehacer diario.

Epypsa (2005), en el diagnóstico llevado a cabo en el municipio de Tela, Honduras, tenía como propósito tener un marco de referencia sobre la municipalidad, con el objetivo de proponer un programa de fortalecimiento al municipio, a ser financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Secretaría de Gobernación y Justicia, obteniendo como resultados importantes, el desarrollo de un Plan Institucional que permitiera: Revisar manuales de organización y funciones, así como la implementación de un plan de desarrollo personal de los trabajadores y el fortalecimiento de departamentos claves en la municipalidad.

Según Alvarado, Aracely, Alvarado, & Recinos (2010), en su Tesis relacionada con el tema a investigar, de la Universidad de el Salvador, según título “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás departamento de San Salvador en el 2010”, tenía como objetivo diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

En el departamento de Matagalpa, se encontró el “Diagnóstico Empresarial de la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015, elaborado por Hernández & Centeno (2016), estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan FAREM Matagalpa, elaborado durante el año 2016.

Se encontró en el ámbito local un Seminario “Diagnóstico de las Empresas Familiares de Matagalpa 2011, elaborado por Fonseca Siles & Miranda Huete (2011), que tenían como objetivo realizar el Diagnostico Empresarial del Hotel de Montaña Selva Negra al 2011, ubicado en el Km 149, Carretera Matagalpa-Jinotega, con el propósito de realizar un diagnóstico.

Los antecedentes desarrollados sirvieron de base para la conducción de este trabajo de investigación, lo cual permitió estructurar el contenido de desarrollo para

llegar a obtener los resultados esperados que sirva de base para poder llevar a cabo otros trabajos de investigación relacionados con este tema.

Actualmente en las alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega no existen evidencias de que se hayan llevado a cabo diagnósticos organizaciones que reflejen la situación organizacional de sus municipios.

La presente investigación de acuerdo al Enfoque filosófico es cuantitativa con elementos cualitativos, cuantitativa porque se investigará sobre una serie de teoría que ya existe relacionada al diagnóstico y que para ello es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativo.

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En el caso de los elementos cualitativos se refiere a las diversas opiniones que se necesita de los sujetos de la investigación (Contribuyentes, servidores públicos y alta gerencia), para lo cual es necesario utilizar un instrumento que ayude a la elaboración de un análisis cualitativo lo que servirá para hacer discusiones exhaustivas sobre el comportamiento Organizacional de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, Departamento de Matagalpa.

Según Hernandez, F. R. & Baptista (2010), en su libro Metodología de la Investigación, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Según Hernandez, F.R. & Baptista (2010), en su libro Metodología de la Investigación, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición

numérica para descubrir o definir bien preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.” (Hernández, F.R, Eta., 2010)

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

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

A un problema concreto se podrá aplicar a la realidad de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, Departamento de Matagalpa, para darle respuesta a la problemática existente con el Diagnóstico Organizacional de la misma, para ello se determinan instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener fácilmente el análisis esperado del presente trabajo.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo, debido a que se describe en términos generales todos los resultados obtenidos en función a los indicadores que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación, específicamente de refiere a la descripción detallada a la Filosofía de Alcaldía, una explicación general de los diferentes factores internos y externos para fundamentar bien y de forma descriptiva como está el Diagnóstico Organizacional de la Dirección

Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, Departamento de Matagalpa durante el año 2016.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

De acuerdo con el planteamiento de Hernandez, Fernandez & Baptista (2010), los estudios descriptivos son los que tratan de describir las principales características de las personas u objetos de estudio, en donde se estudió la filosofía empresarial de la dirección financiera, a través de la valoración de la visión y misión, los valores personales, profesionales y organizacionales, así como también los objetivos organizacionales, de igual forma se llevó a cabo un análisis de los factores internos como externos a través de un análisis FODA, y lograr determinar la situación actual de la dirección durante el año 2016.

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

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

Según Hernandez, Fernandez & Baptista (2010), la investigación es transversal dado que se hace basado en describir una determinada situación en un tiempo

específico, y el presente trabajo se está llevando a cabo en un tiempo especificado, como lo es el año 2016.

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

El presente trabajo investigativo comprende una población de 170 sujetos a investigar, clasificados en: 120 grandes contribuyentes la cual se deriva con las siguientes características: contribuyentes que frecuentemente visitan las instalaciones de la municipalidad para realizar diferentes gestiones, las actividades económicas, y su solvencia con sus obligaciones tributarias, con objeto que estos garantizaran obtener resultados apropiados para el presente estudio, así como también 50 servidores públicos vinculados a las actividades financieras de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia, Departamento de Matagalpa.

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

Según lo expuesto por Hernandez, Fernandez & Baptista (2010), se seleccionó una muestra de 54 sujetos, clasificados en: 39 contribuyentes y 15 servidores públicos del total de la población, y normalmente se selecciona una muestra debido a que el hecho de poder analizar a una población en su conjunto resulta muy completo a desarrollar, por ende se seleccionó una muestra que sea representativa para obtener resultados concretos. Considerando como criterios de aquellos contribuyentes que frecuentemente visitan las instalaciones de la municipalidad para realizar diferentes gestiones, las actividades económicas, y su solvencia con sus obligaciones tributarias, y

aquellos servidores públicos más antiguos y cargos de dirección y de responsabilidad, y que estuviesen vinculados a las actividades financieras de la Alcaldía, las cuales facilitan los datos que se buscan.

Para la selección de las personas a quienes se les aplicó los instrumentos se utilizó un sistema de muestreo no probabilístico a conveniencia del estudio capturando a las personas que más frecuentaron las instalaciones.

“Un muestreo no es probabilístico cuando no se conoce la probabilidad de inclusión en la muestra para todos los elementos seleccionados, o cuando parte del universo no tuvo probabilidad de inclusión. No todos los miembros de una población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. El investigador utiliza sujetos que están accesibles o representan ciertas características”, (MacMillan & Schumacher, 2005)

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

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

En los métodos utilizados están el inductivo, que se utilizó al momento de la construcción de los elementos para inducir a la investigación hacia los indicadores que dan repuestas a los objetivos de este estudio. El método deductivo fue utilizado al momento de triangular los resultados de los instrumentos.

“El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una

especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones”, (Behar, 2008)

“El método deductivo (inferencia o conclusión mediata): Necesita de silogismos lógicos, donde silogismo es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión”, (Behar, 2008).

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

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

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

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

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

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

## II. JUSTIFICACION

El presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016, mediante el análisis actual de la municipalidad.

El propósito de este diagnóstico es describir la filosofía actual de la dirección financiera de la municipalidad, así como también examinar el ambiente organizacional tanto interno como externo, a fin de poder diagnosticar la situación de esta dirección a fin de que esto sirva de herramienta administrativa a las autoridades municipales.

Con la elaboración del presente diagnóstico permitió poder determinar cómo está la situación actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016, lo que es de suma importancia, ya que esto servirá de instrumento a las autoridades municipales para poder elaborar planes de fortalecimiento que conlleven a mejorar tal situación.

A través del diagnóstico se pretende brindar tanto a las autoridades municipales, equipo técnico municipal, personal de la Dirección Financiera una herramienta que les permita llevar a cabo un Plan de Fortalecimiento a la dirección, que sirva como una herramienta de planificación para poder determinar la asignación de recursos tanto financieros, materiales y de recursos humanos que vengán a fortalecer la capacidad de manejar los recursos propios del municipio, así como también las transferencias recibidas por la Ley de Transferencias a los Municipios de Nicaragua, instituciones de gobiernos y la comunidad donante.

El presente diagnóstico vendrá a beneficiar tanto al personal permanente de la municipalidad de El Tuma La Dalia, al equipo de dirección y la dirección superior, así como también al honorable consejo municipal, que los resultados que deseamos obtener servirán de base para el desarrollo de futuros planes estratégicos que permitan desarrollar la capacidad administrativa y organización en el mediano y largo plazo.

En primer instancia beneficiará a la municipalidad como institución pública, ya que este le permitirá obtener una radiografía clara de la situación presentada en el presente año 2016, medir el desempeño de la Dirección Financiera, sus condiciones actuales y en segundo lugar permitirá a los empleados apropiarse de la situación actual de la municipalidad y ser parte integral de las futuras acciones a llevarse a cabo para sacar adelante la gestión financiera de la municipalidad.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

#### **3.2 OBJETIVO ESPECIFICO**

1. Describir la Filosofía Empresarial de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia.
2. Examinar el Ambiente Organizacional de la Dirección Financiera, que nos permita analizar a profundidad la funcionabilidad de la dirección.
3. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia.

## IV. DESARROLLO

### 4.1 Diagnóstico Organizacional

“El diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente cambios y aprovechando el potencial de la organización”. (Mansilla, 2008)

“El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación”. (Valenzuela, Ramirez, González, & Zelaya, 2010)

Según Mansilla (2008) y Valenzuela, Ramirez, González, & Zelaya (2010), este es una herramienta de planificación estratégica, la cual nos da una radiografía del comportamiento de las diferentes áreas de la organización. Este proceso es el inicio de una toma de decisión efectiva partiendo de las situaciones reales encontradas. Esta información es básica para determinar lo que favorece o es contrario dentro del área de administración. Al realizar esta actividad se computa entre otras cosas convenios de integración, normativas, funciones, visión, misión, manual de funciones, organigramas, ordenanzas, etc.

Igualmente, un Diagnóstico de la situación, su organización difícilmente se dará cuenta cuál es su realidad y no es posible poder darle una solución a la empresa para salir adelante y poder que ella funcione correctamente y con las herramientas necesarias.

### **4.1.1 Filosofía Empresarial**

“La filosofía empresarial define los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes” (Echeverría, 1994).

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Se llama filosofía empresarial al conjunto valores, conocimientos, costumbres, hábitos y tradiciones que existen en la empresa y que la conducen al logro de sus objetivos, y por ende de su misión” (Gil, López, Vega, Rodríguez, & Hincapie, 2006).

De acuerdo al planteamiento de (Echeverría, 1994) y (Gil, López, Vega, Rodríguez, & Hincapie, 2006), es importante que una empresa este muy claro de su identidad, el para qué ha sido creado. La filosofía empresarial define claramente el rol que la organización estableciese en la comunidad para dar respuesta a la necesidad inmediata según las metas a atender con el propósito de crear el bien estar de la misma. En esta etapa se debe establecer un propósito basado en nuestro entorno y en nuestra realidad.

#### **4.1.1.1 Visión**

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es.” (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Chiavenato (2009), en toda organización la visión es un reflejo de una manera no utópica de cómo deseo verla en una cantidad de tiempo, esta depende

en gran manera de la identidad o razón social en la se constituyó la entidad administrativa, a este se debe siempre tomar en cuenta el entorno y su evolución durante un periodo de tiempo. La visión siempre está orientada hacia el liderazgo en la comunidad, al bien estar individual y la vez colectiva.

#### **4.1.1.1.1 Componentes de la Visión**

“En una organización no es suficiente que el director general tenga una buena idea del futuro y la determinación de verlo realizado, sino que es necesario que, la manifestación de esa idea en acción sea un objetivo de todos lográndose un compromiso para lograr acciones claras, pacientes y persistentes en los procesos de cambio personal para de esta manera alcanzar los resultados esperados”. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010).

Según Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), un factor importante como componente en una visión, es un liderazgo empresarial que no solo este muy claro de la imagen futura de su organización sino también que este conozca muy bien el entorno donde se da el área de influencia, además que conozca y este muy claro de la disposición final del bien o servicio del objetivo ofertado.

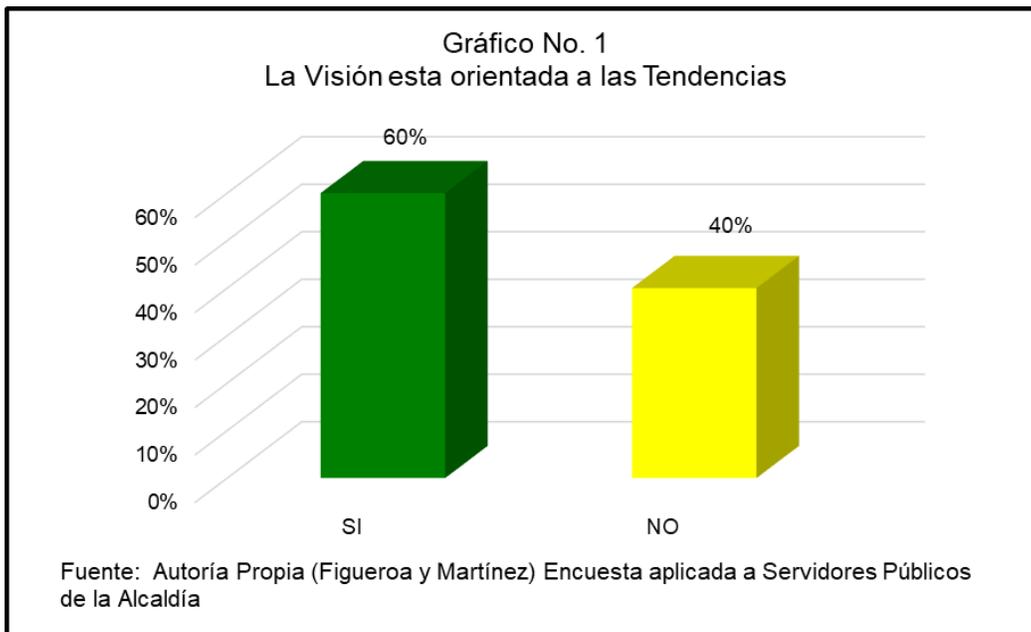
Esta habilidad gerencial efectivamente debe de provocar un despertar o una activación en los demás miembros propósitos claros del rumbo vectorial de la empresa y esto debe de general una pasión de las actividades a realizar alcanzando las metas propuestas en el espacio de tiempo ya establecido.

##### **a) Tendencias.**

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

En relación a lo planteado por Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), un factor importante para determinar una visión empresarial es la movilización social, se debe de estar claro que las Tendencias siempre marcan el comportamiento de la sociedad en una época específica.

En el mundo siempre se determina el rumbo de una empresa basado en un estudio que genere pautas de la conducta del comportamiento de la comunidad meta, acerca de cuáles son las demandas de la población. Las tendencias son como un vector que tiene su unidad de medida, tiene una dirección específica y está orientada a un sentido trazado por la sociedad.



Según el Gráfico No. 1, el 60% de los servidores público de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, opinan que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada hacia las Tendencias, en cambio el 40% de los encuestados señala que la visión no está orientada hacia las tendencias, lo cual significa que es necesario que los servidores públicos deben apropiarse muy bien de la visión de la municipalidad.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal este expuso que la visión debe tener tendencias orientadas a la demanda y necesidades de la población, de igual forma a las estrategias de desarrollo del municipio.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada a las Tendencias, ya que tiene una visión futurista.

De acuerdo a Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), este plantea que la visión debe ubicarse en el futuro, que permita soñar y prosperar, por lo tanto, podemos concluir que la visión actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia, está debidamente orientada a las tendencias, basados en los resultados de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación realizada.

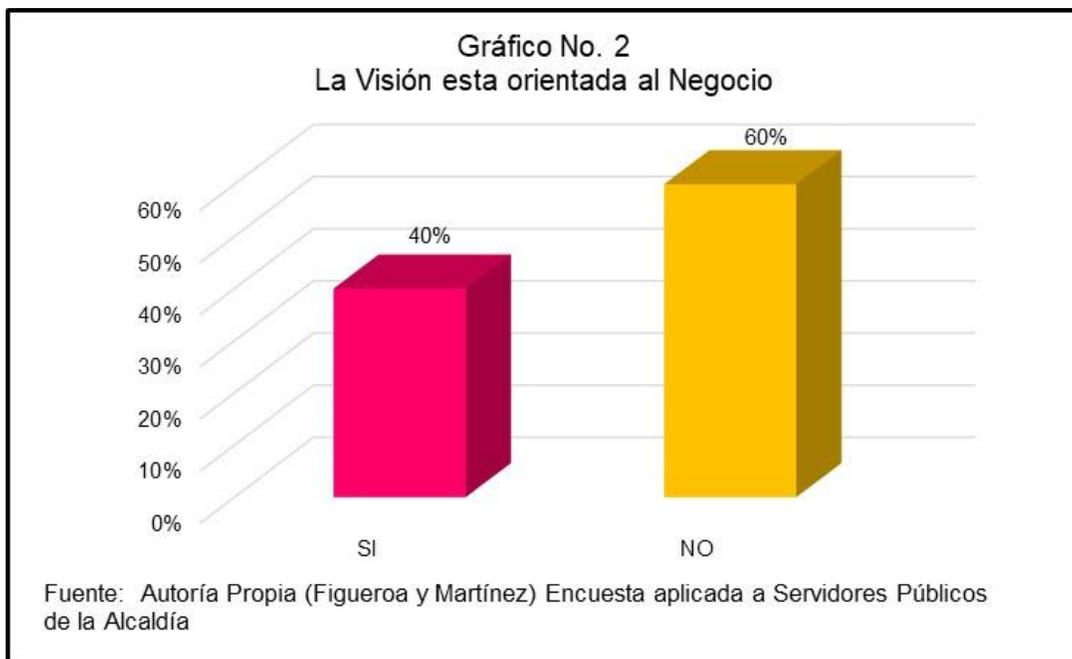
Se considera que la visión actual se orienta adecuadamente hacia las tendencias, lo cual beneficia favorablemente al municipio, ya que esta situación garantiza al municipio adaptar fácilmente sus estrategias antes los distintos retos futuros, y de esta forma no estar haciendo constantes cambios hacia este aspecto.

b) **El Negocio.**

No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010)

En relación a los planteado por Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), para iniciar con un negocio tenemos que estar muy claro que queremos y esperamos, esto depende en gran manera del propósito empresarial que se tenga en mente en ese sentido se debe proyectar el objetivo principal para el cual fue creada que nivel de utilidades o productora de valores provoque dentro un marco de tiempo. Se debe definir los vectores que provoquen el cumplimiento de los diseños ya creados.

La empresa debe de definir con claridad el rumbo de su organización sin diluirse en actividades que no sean de su competencia, ahora bien se debe estar claro que la planificación estratégica es una herramienta que permita medir en un determinado periodo el comportamiento de la organización y ella se deberá ya establecer los proyectos o negocios paralelos que la idea principal genera en el tiempo ya dispuesto esto evitara en gran manera la improvisación lo cual provoca en gran manera desgaste en los recursos humanos y económicos.



De acuerdo al Gráfico No. 2, el 40% de los servidores público de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, opinan que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada hacia el Negocio, en cambio el 60% de los encuestados señala que no.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal este expreso que la visión debe estar orientada a la prestación del servicio que permita el desarrollo humano de los pobladores y que para esto es necesario que los servidores públicos de adecuen a esa visión a través de un proceso de aprendizaje.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la Dirección Financiera está no está debidamente orientada al Negocio.

Se puede concluir que la visión actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, no está orientada al negocio, ya que de acuerdo a Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), este plantea que la visión debe definir claramente cuál será el negocio de la compañía, y basados en los resultados de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación realizada, lo cual hace necesario que la municipalidad lleve a cabo ajustes para adecuar claramente la visión de la Dirección Financiera hacia el componente de Negocio.

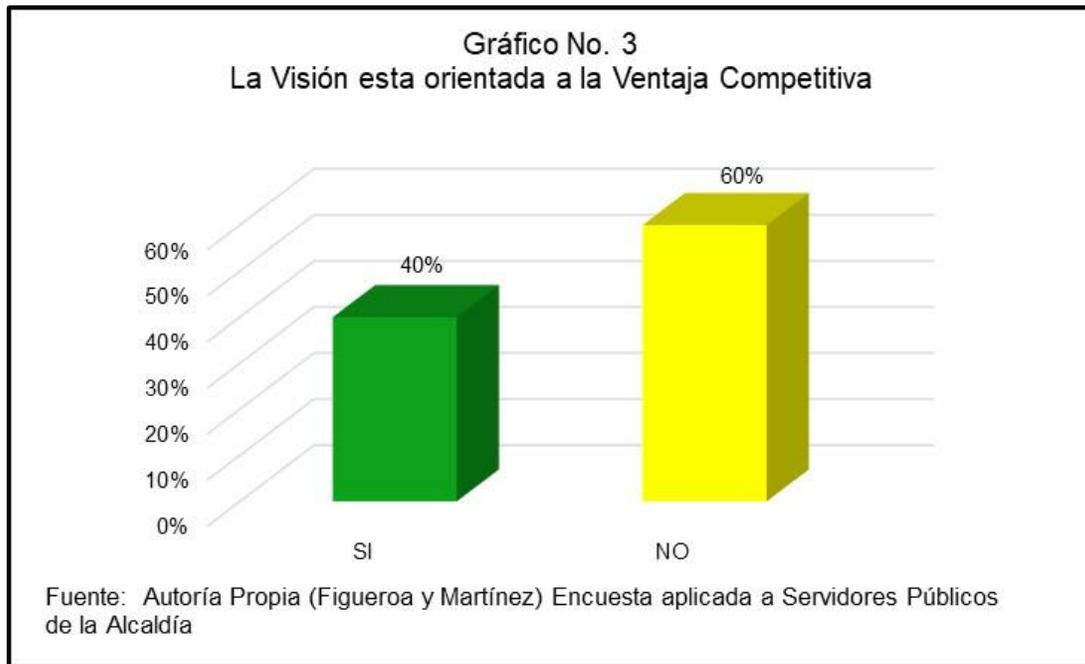
Se puede concluir que la visión actual de la alcaldía municipal El Tuma La Dalia, no está orientada hacia el Negocio, debido a que basado a las competencias que la ley de municipios le asigna a la municipalidad, son únicas, por ende, no existen otra entidad que facilite los servicios que esta brinda. De igual forma el hecho de que la visión no esté orientada hacia el Negocio no afecta a la funcionabilidad organizacional de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia.

c) **Ventaja Competitiva.**

La visión debe expresar cuál será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cuál es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010)

Según Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), en el mercado empresarial las tendencias marcan claramente el rumbo de una empresa, es decir lo que oferto debe de ser atractivo para los consumidores que además me permita competir de manera rígida con las otras empresas similares que oferten este mismo producto o servicio.

Desde este punto de vista se debe tomar en cuenta desde la visión, como se genera la ventaja competitiva y de manera efectiva poder ser más competitivo. Para esto se debe de tomar muy en cuenta el efecto mediático como una herramienta de promoción empresarial que genere valores a la organización.



Según el Gráfico No. 3, el 40% de los servidores público de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, opinan que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada a la ventaja competitiva, en cambio el 60% de los encuestados señala que no, lo cual significa que menos de la mitad de los encuestados opinaron que esta no se orienta a la ventaja competitiva.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal este expreso existe poco compromiso de parte de los servidores públicos para apropiarse de las ventajas competitivas de la visión, ya que un 50% de los servidores públicos se desarrollan en un puesto por una dependencia económica y no por un espíritu de servicio, y que hace falta hacer equipo de trabajo.

Como resultado de la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la Dirección Financiera está no refleja claramente las ventajas competitivas que la dirección debe reflejar.

Se concluye que la visión actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, no está bien orientada hacia las ventajas competitivas, ya que de acuerdo a Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), este plantea que la visión se debe fundamentar en las ventajas competitivas, ya que en ella se basa la acción de la empresa en el futuro, y basados en los resultados de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación realizada, lo cual hace necesario que la municipalidad lleve a cabo ajustes para adecuar claramente la visión de la Dirección Financiera hacia la ventaja competitiva.

#### **d) Liderazgo.**

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

Con referencia a lo expresado por Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), el aproximarse en gran manera a la visión de una empresa depende de manera directa del liderazgo existente de la misma. Para tener una organización con fortalezas bien marcadas y aprovechar al máximo sus oportunidades que además de forma oportuna pueda minimizar los efectos de las amenazas y crear un rumbo diferente en base a las debilidades existentes.

Se debe concebir de manera clara y practica un mecanismo de reclutamiento de personal capacitado que genere un liderazgo solido comprometido a despertar la pasión

por el propósito esto generara sin lugar a duda el crecimiento organizado y sistemático de las diferentes líneas organizacionales.

El 100% de los servidores público de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, opinan que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada hacia El Liderazgo (Ver anexo No. 6).

En entrevista realizada al Alcalde Municipal este expreso que la visión de la Dirección Financiera se orienta al Liderazgo, ya que es una de las áreas pilares en el quehacer municipal, ya que es la dirección que se encarga al manejo de los recursos financieros de la municipalidad.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la Dirección Financiera está orientada al Liderazgo, ya que se considera una de las direcciones claves dentro de la municipalidad.

De acuerdo a Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), este plantea que la visión debe expresar un liderazgo futuro, en donde presente un liderazgo interior de los directivos, por lo tanto, podemos concluir que la visión actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia, está debidamente orientada al Liderazgo, basados en los resultados de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación realizada.

Se puede concluir que la visión actual de la dirección financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, está orientada en primer lugar hacia el Liderazgo, ya que es el componente donde más se inclinaron los servidores públicos encuestados, esto se da debido a que esta dirección desarrollo un papel muy importante en las actividades económicas de la municipalidad, de igual manera se enfoca más a las tendencias, lo cual se basa en que tanto en aspecto de equipamiento, recursos humanos, la dirección financiera esta presta a los cambios constantes y adaptarse a los mismos.

Se considera que la dirección financiera debe mejorar los componentes de negocio y ventaja competitiva, ya que estos fueron los componentes con menor valoración, sin embargo, valoramos que esto se debe a que eso se debe a que la razón de ser de las municipalidades no se fundamente en un posicionamiento meramente comercial, sino más que todo social, de igual forma a que no se tiene rivalidad competitiva a nivel local.

#### **4.1.1.2 Misión**

“La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definitiva es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La misión es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño del trabajo de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección” (Frances, 2006).

Según Frances (2006), la misión es uno de los pilares claves en la planificación estratégica de una empresa, se debe estar claro del proclama que se realiza para la gestión perpetua del cumplimiento del propósito de la entidad administrativa, se puede decir que la misión es parte esencial de la filosofía de la empresa es decir ¿para qué existo?, Cual es rumbo que debo seguir? esto me genera los objetivos.

La Misión permite además crear destrezas que cumplan con el propósito con eficiencia y eficacia. Esta provoca el nacimiento ya planificado de las primacías, formulación de planes y la creación de actividades que nos enrumben al éxito. La Misión siempre se debe de tomar en cuenta como una herramienta de gerencia activando de esta manera áreas sensibles para la dirección empresarial.

#### **4.1.1.2.1 Componentes de la Misión**

Los componentes de la misión deben expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende esta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización. Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general y de los individuos. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010).

De acuerdo con lo descrito por Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010), se debe de tener bien en claro que la unidad de medida de la misión debe de ser el servicio prestado, esto provoca el desarrollo a los valores de los agentes prestadores de servicios lo que se deben de concentrar en la atención al grupo social meta ya establecido en la concepción del anteproyecto empresarial esto sin perder de vista los factores del bien estar colectivo e individual.

A este punto se debe de agregar que el producto nos es la línea a marcar dentro de la misión pues para tener una visión competitiva se debe fortalecer el área de la atención al público creando una línea directa de satisfacción esto como un valor agregado al producto.

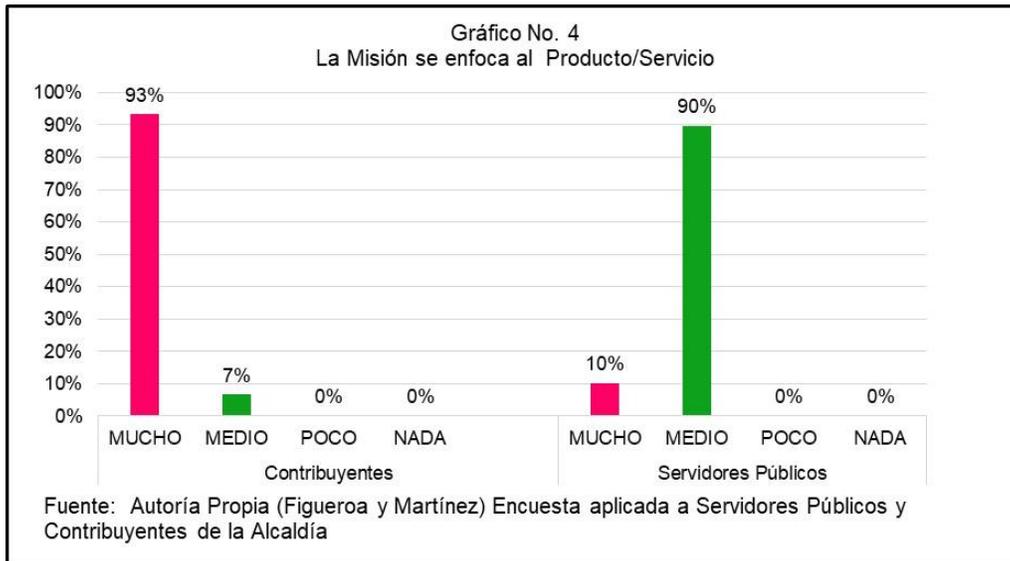
##### **a) Producto / Servicio**

“El producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.” (Tirado, 2013).

En relación al planteamiento de Tirado (2013), el producto de una empresa desde la perspectiva de mercado es la esencia de la oferta a la sociedad basado en las tendencias, toda organización administrativa con fines de lucro o no debe de ofrecer una finalidad para lograr los objetivos que persigue ya sea utilidades o impacto social.

El producto es el conjunto de atributos que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Un producto puede ser una idea, un bien, un servicio o una combinación de los tres aspectos.

El producto existe con un propósito de intercambio y para la satisfacción de los objetivos individuales y organizaciones. El servicio es la atención que realiza una entidad administrativa donde dependen los factores de amabilidad, atención personalizada, rapidez de atención, ambiente agradable, comodidad, seguridad, higiene.



En el gráfico No. 4, se puede apreciar que el 93% de los contribuyentes como el 10% de los servidores públicos opinan que la Misión tiene mucho enfoque al componente de Producto/Servicio. Por su parte para el 7% de contribuyentes y el 90% de servidores públicos señalan que la misión medio se enfoca a los servicios.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la misión actual de la Dirección Financiera tiene mucho enfoque hacia el servicio, ya que los servidores públicos de la municipalidad tienen un alto compromiso a brindar un buen servicio a la población, ya que a ellos se debe basar la labor de la municipalidad.

De acuerdo a la observación llevada a cabo se pudo observar que la Misión actual de la Dirección Financiera se enfoca mucho al componente de servicio, ya que es una dirección que se vincula mucho con las actividades de todas las direcciones de la municipalidad.

De acuerdo a Frances (2006), este plantea que el servicio como componente de la Misión, debe contribuir a satisfacer las necesidades, por lo tanto, podemos concluir que la Misión de la Dirección Financiera de la Alcaldía de El Tuma La Dalia, tiene mucho enfoque hacia el servicio, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

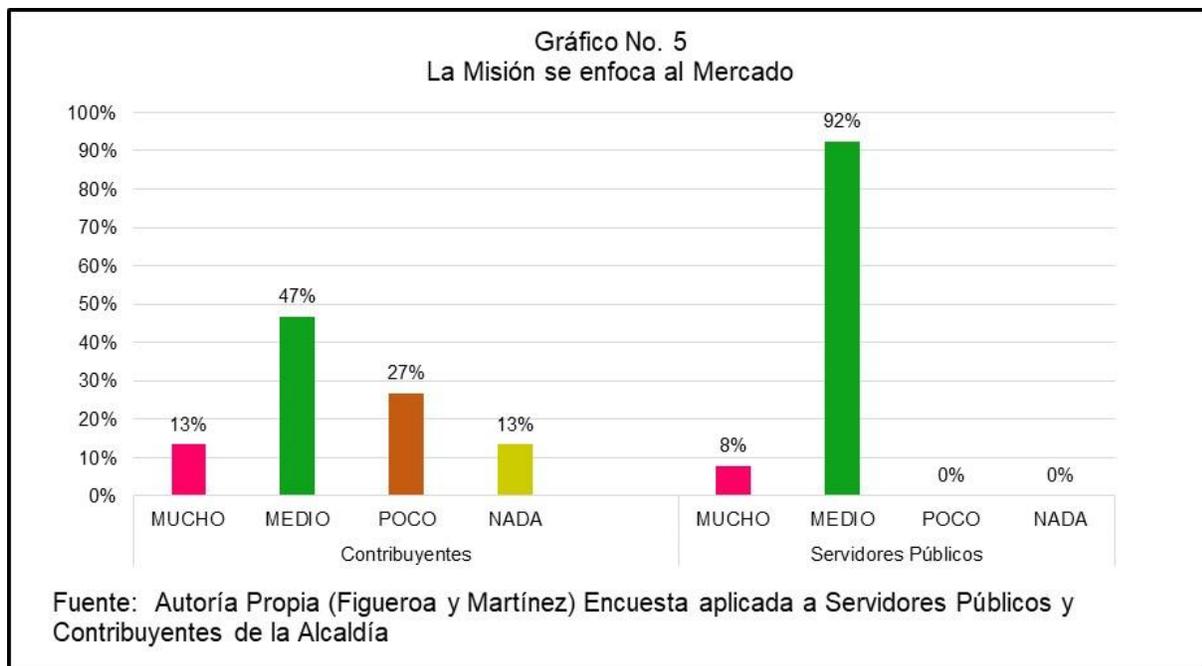
## **b) Mercado**

“Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotlery & Armstrong, 2007).

De acuerdo con (Kotlery & Armstrong, 2007), el mercado de manera teórica se puede decir que es donde se encuentra la oferta y la demanda de un producto o servicio a estos lo determinan los precios. El mercado es un universo de transacciones de procesos de intercambio de bienes o servicios entre individuos.

Hay que hacer mención que en el mercado no se hace referencia al lucro de las empresas directamente sino de una manera simple al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

Es decir que mercado no solo es la ubicación geográfica de un local que se utiliza para negociar, sino que el mercado lo contemplan los sujetos que necesitan hacer negocio para intercambiar recursos en base a sus necesidades.



Según el gráfico No. 5, tanto el 13% de contribuyentes como el 8% de servidores públicos opinan que la misión tiene mucho enfoque hacia el mercado, en cambio el 47% y 92% tanto de contribuyentes como servidores públicos respectivamente, señalan que la misión medio se enfoca al mercado.

Por otro lado, un 27% de contribuyentes señalan que la misión de la alcaldía se enfoca poco al mercado y un 13% aseguran que la misión no se enfoca en nada hacia el mercado.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la misión actual de la Dirección Financiera se enfoque hacia el Mercado, ya que unos de sus objetivos es satisfacer los diferentes requerimientos financieros y presupuestarios de la municipalidad.

De acuerdo a la observación llevada a cabo se pudo observar que la Misión actual de la Dirección Financiera se enfoca mucho al componente de Mercado, dada la relación transversal que esta dirección tiene que desarrollar para el desarrollo institucional de la municipal, tanto interno como externo.

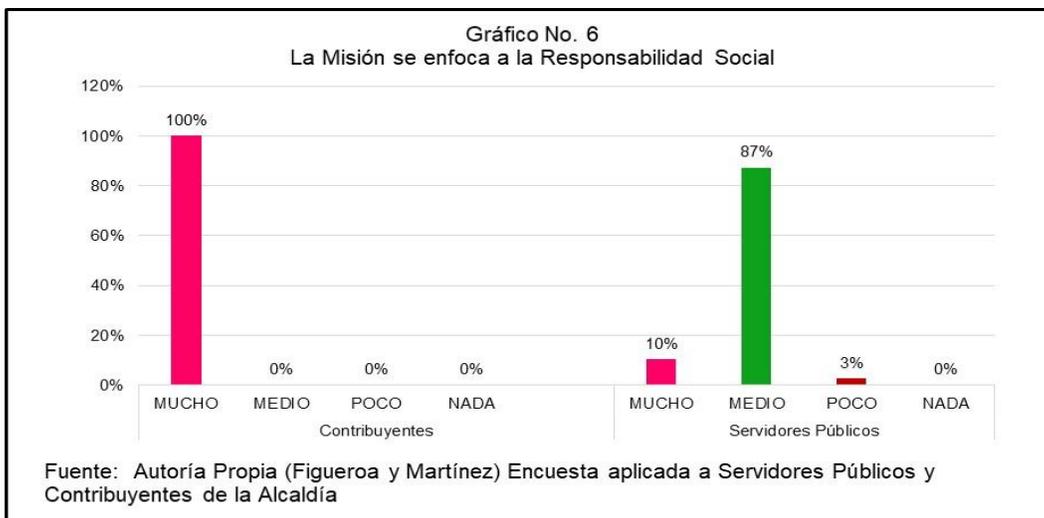
Considerando lo expuesto por Kotler y Armstrong (2007), este plantea que el Mercado es donde se comparte una necesidad o un deseo, por lo tanto, podemos concluir que la Misión de la Dirección Financiera de la Alcaldía de El Tuma La Dalia, se enfoque hacia el Mercado, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

### c) Responsabilidad Social

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

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

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



El gráfico No. 6, el 100% de contribuyentes como el 10% de servidores públicos opinan que la misión tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social, en cambio el 87% de los servidores públicos señalan que la misión medio se enfoca a la responsabilidad social.

Por otro lado, un 3% de los servidores públicos señalan que la misión de la alcaldía poco se enfoca la responsabilidad social.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la misión actual de la Dirección Financiera se enfoque hacia la Responsabilidad Social, ya que según los fundamentos de la Ley de Municipios de Nicaragua, (Asamblea Nacional, 2013), es la satisfacción de las necesidades de la población.

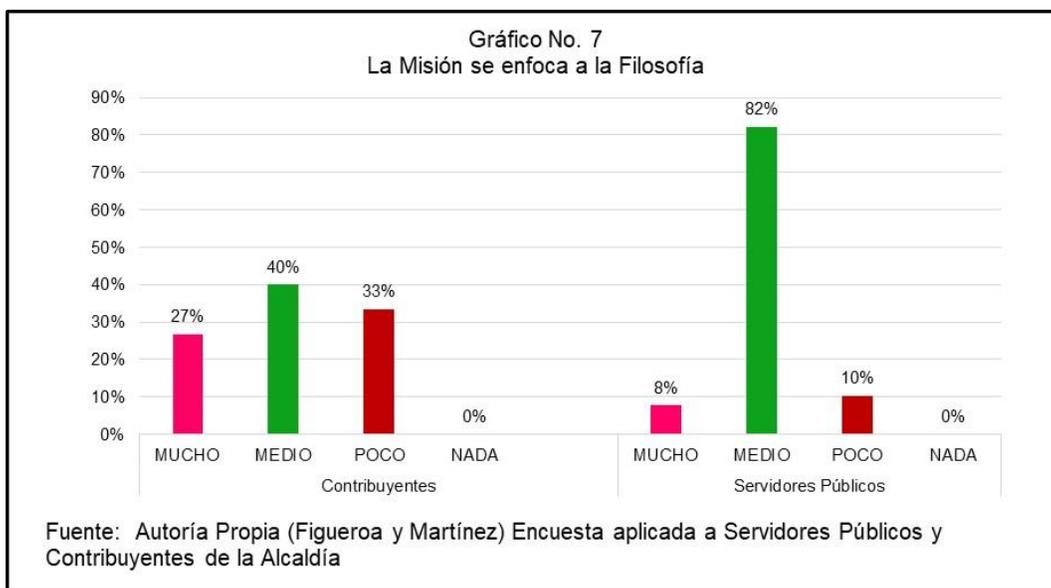
De acuerdo a la observación llevada a cabo se pudo observar que la Misión actual de la Dirección Financiera se enfoca mucho al componente de Responsabilidad Social, ya que unas de las tareas de la municipalidad es el compromiso social que deben tener todos los servidores públicos.

Considerando lo expuesto por Momberg (2006), este plantea que la Responsabilidad social debe estar incorporada a la sostenibilidad: económica, social y medioambiental, por lo tanto, podemos concluir que la Misión de la Dirección Financiera de la Alcaldía de El Tuma La Dalia, se enfoque hacia la Responsabilidad Social, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

#### **d) Filosofía**

“Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (Chiavenato, 2009).

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2009), la filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ellos son tanto como concluir que es la visión compartida de una organización.



Para esto es necesario que la empresa determine claramente lo que es y lo quiere llegar a ser, ya que conforme pasa el tiempo se enfrenta al reto de sobrevivir al entorno de las tendencias del entorno digitalizado.

De acuerdo con el gráfico No. 7, el 27% de contribuyentes como el 8% de servidores públicos opinan que la misión tiene mucho enfoque hacia la filosofía, en cambio el 40% de los contribuyentes y el 82% de los servidores públicos señalan que la misión medio se enfoca a la filosofía.

Por otro lado, un 33% de los contribuyentes, como el 10% de los servidores públicos señalan que la misión de la alcaldía poco se enfoca la filosofía

Según el gráfico No. 7, los contribuyentes calificaron como medio en un 40%, y como poco un 33% que la Misión de la Dirección Financiera se enfoca a la Filosofía, mientras que los servidores públicos de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, valoraron como medio en un 82%.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la misión actual de la Dirección Financiera está enfocada a la Filosofía institucional de la municipalidad, ya

que como área es de suma importancia la vinculación al quehacer y razón de ser de la municipalidad.

De acuerdo a la observación llevada a cabo se pudo observar que la Misión actual de la Dirección Financiera se enfoca mucho al componente de la Filosofía institucional.

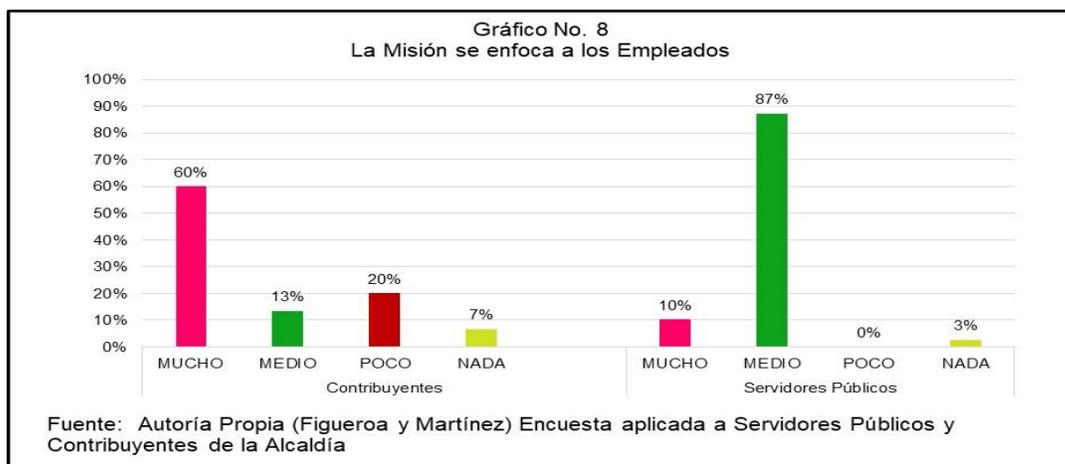
Según lo expresado por Chiavenato (2009), la filosofía debe reflejar las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes, por lo tanto, podemos concluir que la Misión de la Dirección Financiera de la Alcaldía de El Tuma La Dalia, se enfoque hacia la Filosofía, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

### e) Empleados

“Toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo” (Chile, 2016).

En relación a lo expuesto en Chile (2016), el empleado es una persona que trabaja para otra o para una organización empresarial a cambio de un salario, este empleado se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes con cualidades intelectuales.

De acuerdo a Chile (2016), un empleado también puede ser llamado obrero, quien puede ser calificado o no calificado, y este es un trabajador manual donde necesita entrenamiento especial para realizar una función fundamentalmente física.



Según el gráfico No. 8, el 60% de contribuyentes como el 10% de servidores públicos opinan que la misión tiene mucho enfoque hacia los empleados, en cambio el 13% de los contribuyentes y el 87% de los servidores públicos señalan que la misión medio se enfoca a los empleados.

Por otro lado, un 20% de los contribuyentes consideran que la misión poco se enfoca a los empleados y el 7% que en nada se enfoca, así como también el 3% de los servidores públicos señalan que la misión de la alcaldía nada se enfoca hacia los empleados.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la misión actual de la Dirección Financiera está enfocada a los Empleados, dado las políticas de gobierno, en donde los empleados son parte integral de la institución, y basado en ello la municipalidad destina recursos anualmente para desarrollo y crecimiento profesional de los empleados a todos los niveles.

De acuerdo a la observación llevada a cabo se pudo observar que la Misión actual de la Dirección Financiera se enfoca al componente de los Empleados, ya que, como parte de la municipalidad, estos son parte de las estrategias de desarrollo institucional de la municipalidad.

De acuerdo a lo expuesto en Chile (2016), los empleados son las personas que prestan servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, por lo tanto, podemos concluir que la Misión de la Dirección Financiera de la Alcaldía de El Tuma La Dalia, se enfoque hacia los Empleados, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

En base a los diferentes resultados obtenidos anteriormente, la misión de la dirección financiera de Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, se enfoca más a los componentes producto/servicio, responsabilidad social y los empleados, considerando

las valoraciones de contribuyentes y servidores públicos, esto se da debido a que un aspecto importante son los diferentes servicios que la municipalidad presta a la población, así mismo la responsabilidad social, dado que la ley creadora de los municipios se fundamenta en el rol social que deben desarrollar, de igual forma los empleados que son el componente claro para el desarrollo del municipio.

No obstante, se debe mejorar el componente de la filosofía en la misión, ya que este es un componente muy importante, dado que en la filosofía se refleja la razón de ser de la dirección financiera.

#### **4.1.1.3 Valores**

“El camino al logro de los objetivos, tanto personales como organizacionales, siempre está lleno de múltiples y variadas dificultades, piedras en el camino que desvían la atención y los esfuerzos, rutas que toman la figura de “atajos” al éxito”. (Hernandez, 2009).

Según Hernández (2009), los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores dentro de una empresa son pilares importantes por estos los definen la organización para sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.

Los directivos deben de desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

##### **4.1.1.3.1 Personales**

“Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Por lo general son una mezcla de valores familiares y valores socio-culturales, junto a los que agregamos como individuos según nuestras vivencias” (Jimenez, 2008).

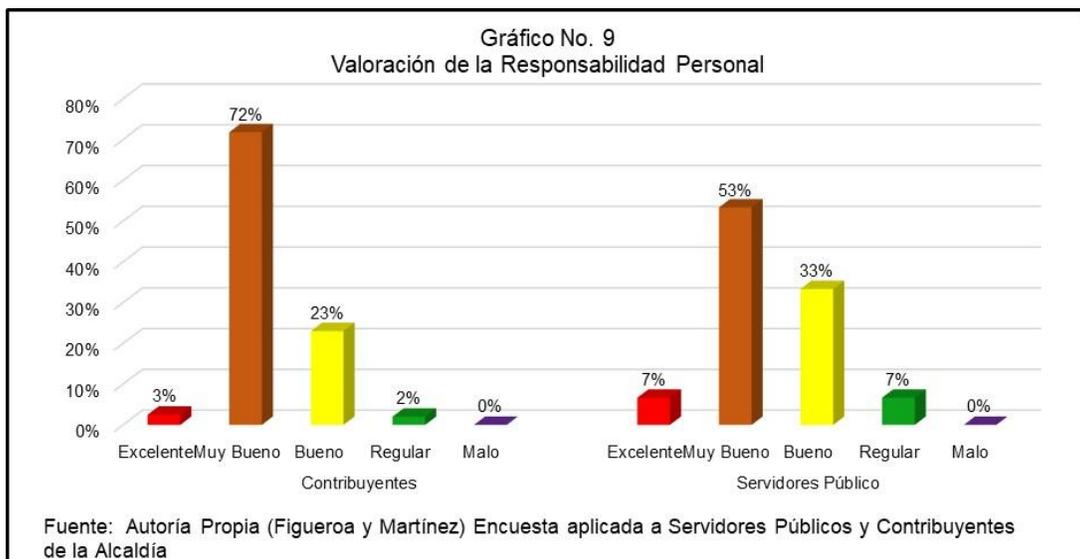
Se acuerdo con Jiménez (2008), los valores personales son aquellas normas que se establecen en el interior de cada una de las personas que los van a impulsan a vivir bien para ser mejores cada día.

Estos valores cambian según como sea la persona y se puede incluir muchas cosas como religión, la moral y la ética que juega un papel importante. Los valores son productos de intercambio y transformaciones a lo largo de la historia, surgen como un especial significado y cambian o desaparecen en distintas épocas.

#### 4.1.1.3.1.1 Responsabilidad

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

De acuerdo con lo definido por la (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2009), la responsabilidad es el valor personal que toda persona, trabajador y servidor público debe tener, ya que es un valor garantiza que estos asumas las tareas encomendadas y puedan brindar los resultados esperados.



El gráfico No. 9, señala que el 3% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente la responsabilidad personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 72% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos la valoraron como muy buena. Por otro lado, un 23% de los contribuyentes valoraron como buena la responsabilidad personal y el 2% como regular, mientras que el 33% de los servidores públicos la valoraron como bueno y el 7% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó la responsabilidad personal de los servidores públicos es muy importante, fundamentalmente en la Dirección Financiera, donde los grados de exigencia son mayores, y que se cuenta con personal de alto valor de responsabilidad, no así en otras dependencias, porque en la actualidad existe poca conciencia, y que el 50% de los servidores públicos se ubican en un puesto de trabajo por una dependencia económica y no por un espíritu de servicio.

Según la guía de observación llevada a cabo se pudo constatar que la responsabilidad es muy buena, dado que es notorio el alto desempeño que cada uno de los servidores público tiene actualmente, y otro aspecto importante que contribuye a este valor, es que el personal tiene claramente definidas sus obligaciones en el manual de organización y funciones.

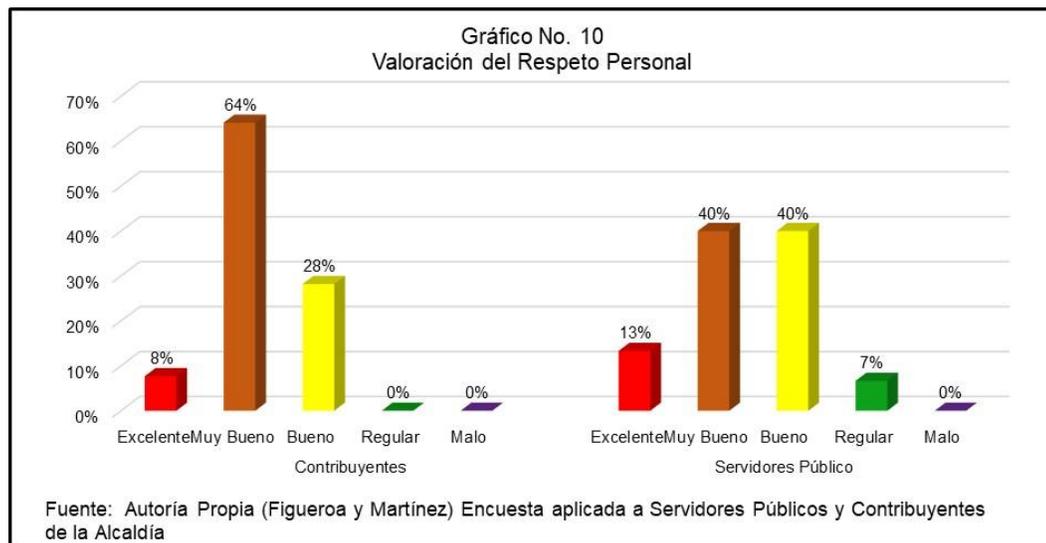
El valor de la responsabilidad en el personal de la dirección financiera es muy bueno, y se cumple lo expuesto en el Código de Ética de los servidores públicos de la Asamblea Nacional, y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

Se considera que la valoración de muy buena la responsabilidad personal de los servidores públicos que integran la dirección financiera, favorece positivamente al desarrollo organizacional de la misma, ya que se cuenta con servidores que asumen responsablemente las diferentes tareas y retos asignados.

#### 4.1.1.3.1.2 Respeto

“El respeto como la honestidad y la responsabilidad son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza en las comunidades sociales”, (Angulo, 2004)

Según Angulo (2004), el respeto es el valor que todo trabajador debe tener, ya que se debe tratar a todas las personas sin discriminación, ya que esto significa que debe tener contacto a diario con personas de diferentes ideologías, creencias, y por lo tanto a todas hay que tratarlas por igual.



De acuerdo al gráfico No. 10, el 8% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente el respeto personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 64% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

Así también, un 28% de los contribuyentes valoraron como bueno el respeto personal, mientras que el 40% de los servidores públicos la valoraron como bueno y el 7% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que el respeto entre el equipo de trabajo sea una práctica permanente a lo interno de la municipalidad, ya que esto abona a la buena andanza de las diferentes tareas que se llevan a cabo.

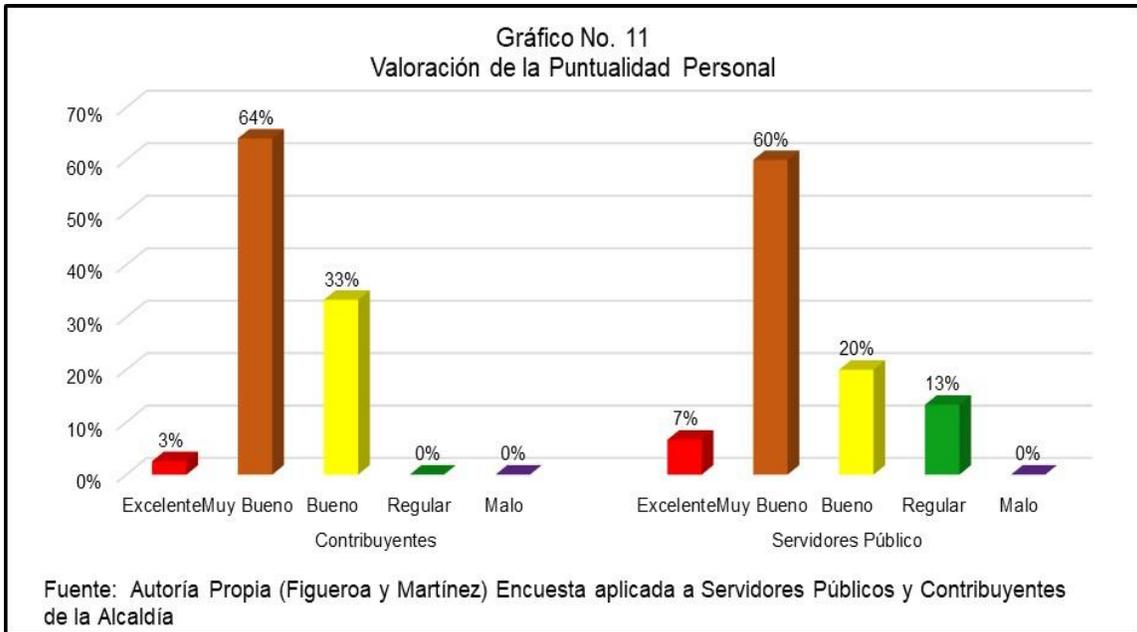
De acuerdo a la guía de observación llevada a cabo se observó que existe mucho respeto en las relaciones interpersonales en el seno de los servidores públicos, de igual manera en los últimos años ha existido mucha divulgación de valores personales a través de diferentes procesos de capacitación con la Sinacam.

Por consiguiente, se concluye que el valor del respeto es una práctica constante dentro de la institución, sobre todo en las direcciones que tiene mucha vinculación con la población, proveedores e instituciones que nos asisten, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, los cual favorece positivamente la gestión desarrollada por la dirección financiera, ya que se cuenta con personal que desarrolla sus actividades con mucho respeto hacia el equipo de trabajo.

#### **4.1.1.3.1.3 Puntualidad**

“La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida, mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades. También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación”, (Universidad de Zulia, 2015)

De acuerdo con lo planteado por la Universidad de Zulia (2015), la puntualidad es un valor que todo servidor público debe tener, lo cual proviene desde la formación de la familia, y toda persona que practica la puntualidad lo hace en símbolo de respeto hacia los demás.



Según gráfico No. 11, el 3% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente la puntualidad personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 64% de los contribuyentes y el 60% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

Así también, un 33% de los contribuyentes valoraron como bueno la puntualidad personal, mientras que el 20% de los servidores públicos la valoraron como bueno y el 13% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que la puntualidad es un valor personal que se vincula mucho a la cultura individual de los servidores públicos, y que en la municipalidad ha ayudado mucho al cumplimiento de este valor la aplicación de reglamento interno.

De acuerdo a la guía de observación llevada a cabo se observó que existe mucha puntualidad de parte de los servidores públicos, así mismo mucha disposición de parte del personal a diferentes tareas que la municipalidad demanda, así como existe un gran sentido de colaboración hacia diferentes retos que las circunstancias requieren.

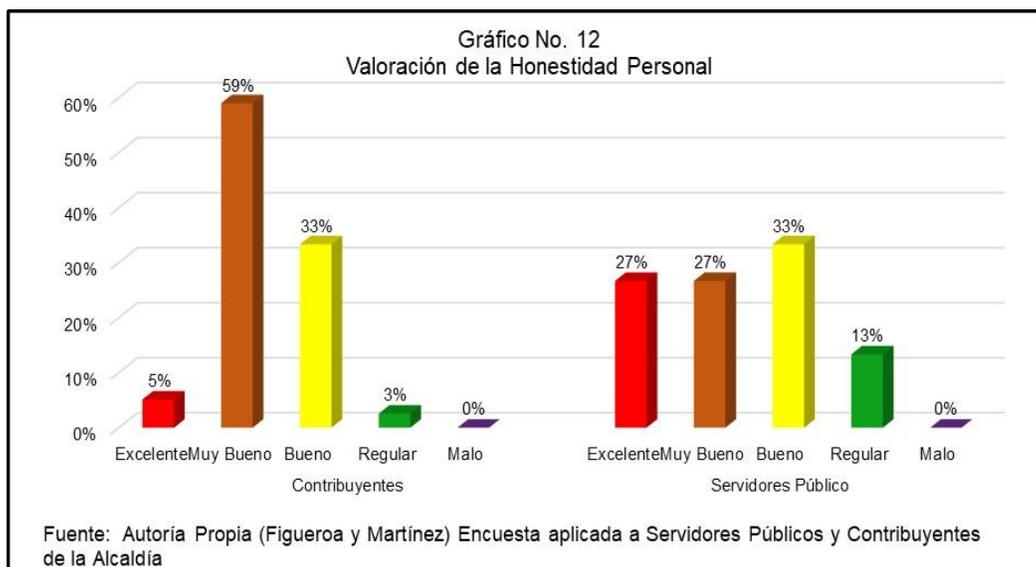
Por consiguiente, el valor de la puntualidad es un valor que se valora como muy bueno, y se cumple lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

Se considera que el valor de la puntualidad que tiene actualmente los servidores públicos de la dirección financiera es muy importante, y contribuye positivamente a la buena gestión que lleva a cabo esta dirección, ya que esto brinda una buena imagen tanto dentro del equipo de trabajo, personal que visita la municipalidad, así como también hacia los contribuyentes.

#### 4.1.1.3.1.4 Honestidad

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

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



De acuerdo al gráfico No. 12, el 5% de contribuyentes como el 27% de servidores públicos valoraron como excelente la honestidad personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 59% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

Así mismo, un 33% de los contribuyentes valoraron como bueno la honestidad personal y el 3% como regular, mientras que el 33% de los servidores públicos la valoraron como bueno y el 13% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, este opinó que una de las características indispensables que deben tener los servidores públicos de la dirección financiera es la honestidad, y que en la actualidad la municipalidad ha venido seleccionando personal idóneo para esta dirección, ya que este valor personal es fundamental para el desarrollo institucional.

En guía de observación llevada a cabo se observa que este valor predomina en el personal de la dirección de finanzas, y esto tiene mucho que ver con el perfil académico del personal que actualmente la integra.

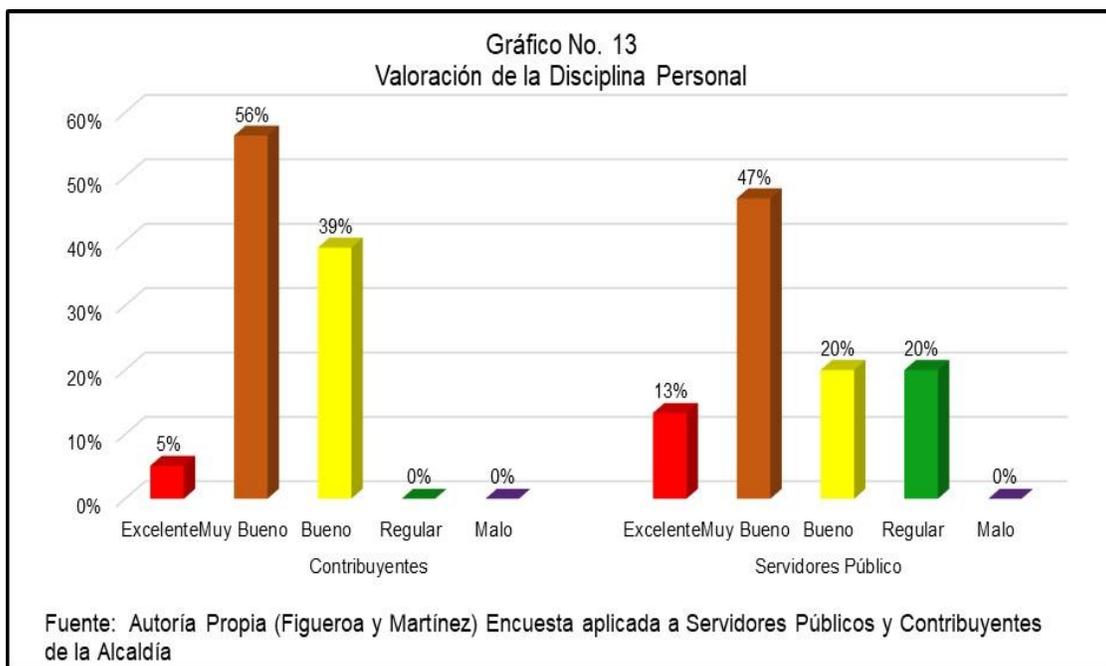
De lo anteriormente se concluye que el valor de la Honestidad es un valor que se valora como muy bueno, y se cumple lo expuesto en el código de ética de los servidores públicos y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

Se puede concluir que el valor que tiene la Honestidad actualmente en los servidores públicos de la dirección financiera, es muy importante ya que este favorece positivamente a las actividades que estos desarrollan, ya que demuestra que estos llevan a cabo sus funciones asignadas con mucha honestidad y transparencia en el manejo de los recursos de la municipalidad, brindando un imagen muy positiva ante las diferentes instituciones de gobierno y organismos que anualmente asignan recursos a la municipalidad,

#### 4.1.1.3.1.5 Disciplina

“Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La disciplina es un mecanismo de poder que regula el comportamiento de los individuos en el organismo social”, (Angulo, 2004).

De acuerdo con Angulo (2004), la disciplina es el apego que todo trabajador debe tener hacia las diferentes normas y reglamentos internos establecidos en toda entidad, empresa u organización donde este se desempeña.



El gráfico No. 13, el 5% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la disciplina personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 56% de los contribuyentes y el 47% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

Así mismo, un 39% de los contribuyentes valoraron como bueno la disciplina personal, mientras que el 20% de los servidores públicos la valoraron como bueno y el 20% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente en la municipalidad se presentan actos de indisciplina, sobre todo en los cargos inferiores, pero que en términos generales la disciplina del personal es muy buena.

Según guía de observación se observa que la disciplina mostrada en el personal de la dirección de finanzas es muy buena, y que esto se debe a que las exigencias de los cargos que la integran, lo requiere ya que se requiere de personal con muchos valores.

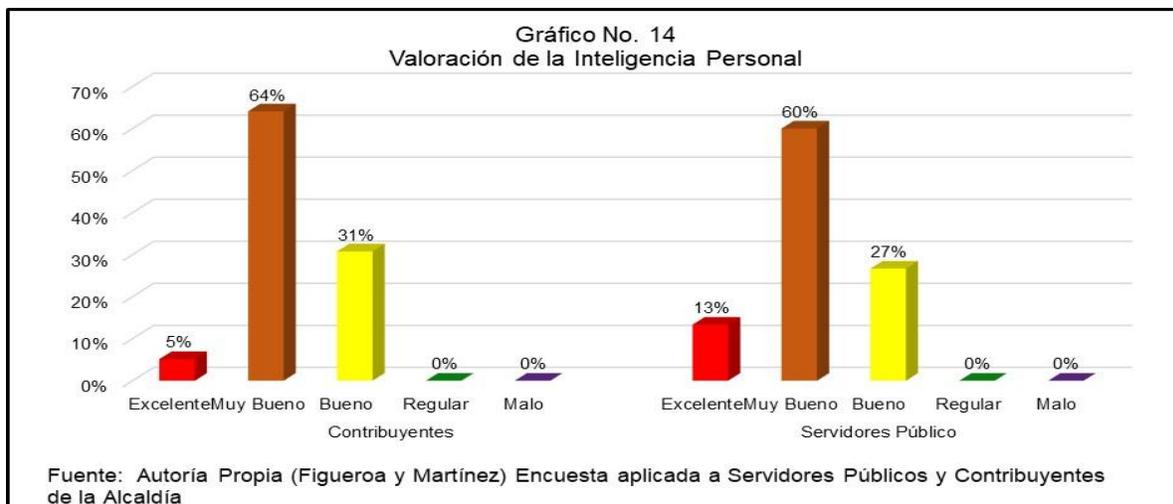
El valor de la Disciplina se valora como muy bueno, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

Se considera que actualmente el valor de la disciplina personal de los servidores públicos, favorecen positivamente a la gestión que lleva a cabo la dirección financiera, ya que estos llevan a cabo sus diferentes funciones y tareas asignadas con mucha disciplina, lo que conlleva a que las tareas desarrolladas se ejecutan en estricto apego a las normas y procedimientos establecidos, ya que los servidores públicos de esta dirección, son muy disciplinados a las normas y procedimientos de la institución.

#### **4.1.1.3.1.6 Inteligente**

“La inteligencia es el término global mediante el cual se describe una propiedad de la mente en la que se relacionan habilidades tales como las capacidades del pensamiento abstracto, el entendimiento, la comunicación, el raciocinio, el aprendizaje, la planificación y la solución de problemas”, (Universidad de Zulia, 2015).

Tomando en cuenta lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), la inteligencia en la capacidad natural que toda persona posee y que le permite desarrollarse de una forma eficiente en los diferentes ambientes que se desenvuelve.



De acuerdo al gráfico No. 14, el 5% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la inteligencia personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 64% de los contribuyentes y el 60% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

De igual forma, un 31% de los contribuyentes valoraron como bueno la inteligencia personal, mientras que el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena.

Según entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino la inteligencia es una cualidad personal y natural que poseen los recursos humanos, y la municipalidad ha venido en un proceso de ir dando espacios a nuevas generaciones con igualdad de oportunidades, y que esto ha permitido resultados muy positivos al municipio.

En la guía de observación se observa que la inteligencia es un valor que se observa en el desempeño de los trabajadores y que actualmente existen nuevos recursos humanos que tiene mucho espíritu de superación y que muestran mucho interés en sacar adelante las tareas encomendadas.

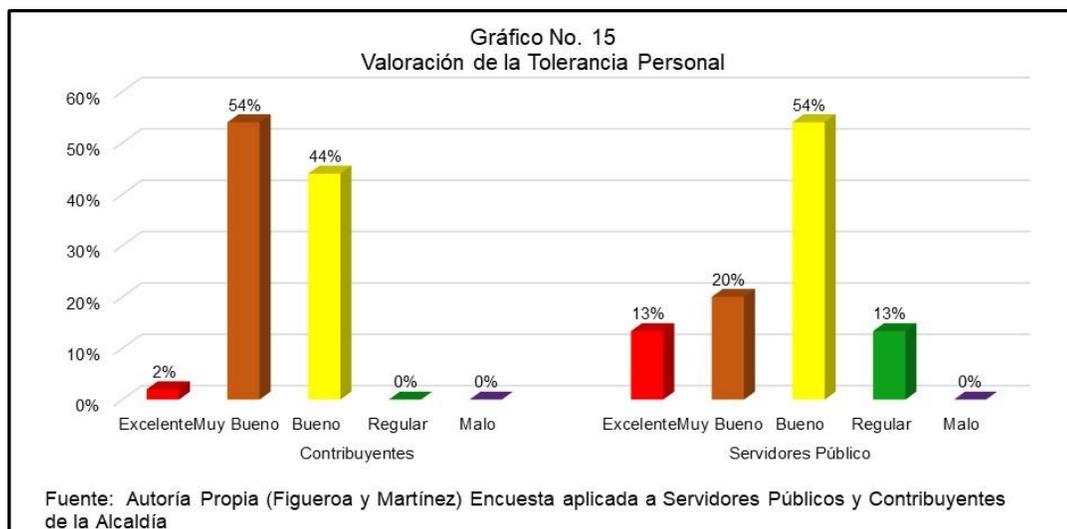
El valor de la inteligencia se valora y se aprecia como muy bueno, y se cumple lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que la inteligencia personal de los servidores públicos contribuye positivamente al desarrollo de las diferentes metas de trabajo de la dirección financiera, ya que este valor en los servidores públicos conlleva a una fácil asimilación y comprensión tanto de los diferentes planes y metas de trabajo como de las normas y procedimientos establecido para el manejo financiero de los recursos.

#### 4.1.1.3.1.7 Tolerancia

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

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



Según el gráfico No. 15, el 2% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la tolerancia personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

De igual forma, un 44% de los contribuyentes valoraron como buena la tolerancia personal, así mismo el 54% de los servidores públicos la valoraron como buena y el 13% como regular.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que la tolerancia como valor personal, debe ser una cualidad muy importante, ya que la modalidad de trabajo de la municipalidad requiere de servidores públicos con amplia capacidad de tolerancia, dado que existe una amplia vinculación con diferentes sectores de la sociedad. Y concluye que el nivel de tolerancia de los servidores públicos es muy alto.

Según la guía de observación se observa que la tolerancia es un valor que se observa en el desempeño de los trabajadores y que esta se valora como muy alta, y esto ha sido un proceso de aprendizaje de todos los servidores públicos, ya que el desempeño de sus funciones lo exige.

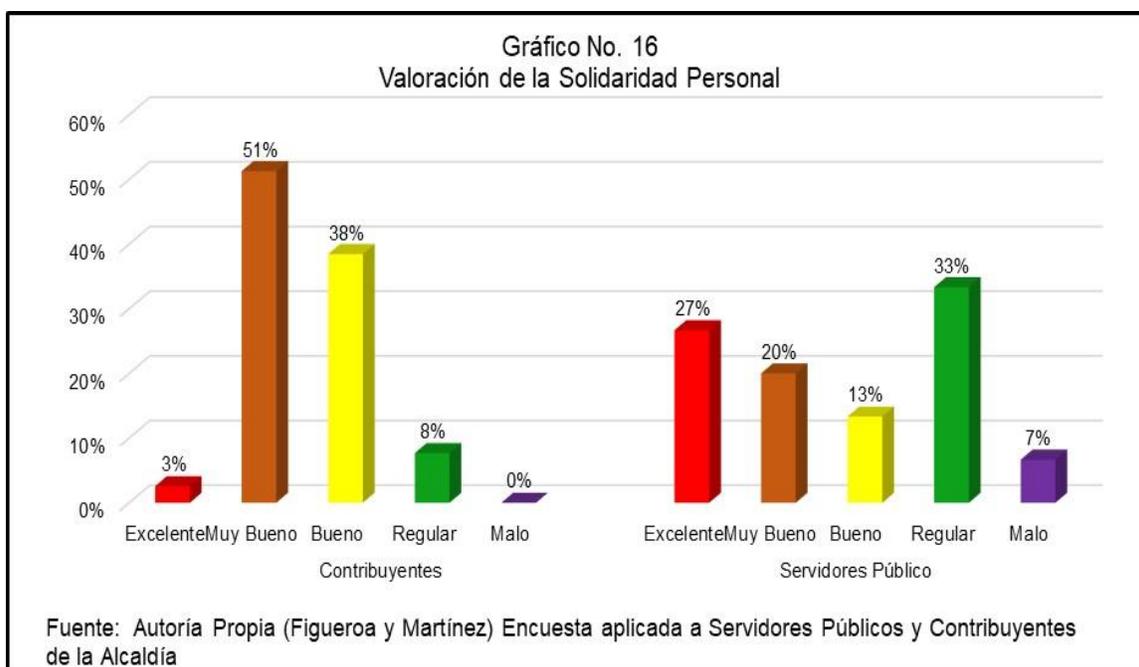
Se puede concluir que la tolerancia se valora y se aprecia como muy bueno, y se cumple lo expuesto en el código de ética de los servidores públicos y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

Por consiguiente, se concluye que el nivel de tolerancia que tiene actualmente el servidor público que integra la dirección financiera es muy bueno, y favorece positivamente al buen desempeño de esta dirección, ya que por las funciones que esta desarrolla dentro de la municipalidad es muy amplia y hace muy necesario coordinar con todas las distintas direcciones, lo cual exige un alto nivel de tolerancia por parte de los servidores públicos para llevar a cabo las metas institucionales.

#### 4.1.1.3.1.8 Solidaridad

“Se describe que la palabra solidaridad proviene del latín soliditas, que expresa la realidad homogénea de algo físicamente entero, unido, compacto, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza. Es posible encontrar diversos significados para este término tan conocido, que se define como: adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros” (Angulo, 2004)

De acuerdo con Angulo (2004), la solidaridad es un valor personal transcendental que debe tener todos los servidores públicos, ya que en la actualidad se requiere con personas que se desenvuelvan en sus puestos de trabajo con alta disposición hacia el compañerismo y solidaridad hacia el equipo de trabajo.



Según el gráfico No. 16, el 3% de contribuyentes como el 27% de servidores públicos valoraron como excelente la solidaridad personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 51% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Por otro lado, un 38% de los contribuyentes valoraron como buena la solidaridad personal y el 8% la valoraron como regular, así mismo el 13% de los servidores públicos la valoraron como buena, el 33% como regular y el 7% como mala.

De acuerdo a entrevista efectuada al Alcalde Municipal, opino que el valor de la solidaridad es muy alto, dado que estamos en un gobierno socialista y solidario, en donde los protagonistas son el factor más relevante en el quehacer del gobierno central y las municipalidades, ya que protagonista más importante de desarrollo son los seres humanos.

En la aplicación de guía de observación se aprecia que la solidaridad es un valor que caracteriza a los servidores público de la dirección de finanzas de la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, y por ende esta se valora como muy buena, aunque si también se puede apreciar que un 33% de los servidores públicos lo valoran como regular, y esto se debe a ciertas rivalidades entre diferentes áreas de trabajo.

Según los resultados descritos anteriormente, la solidaridad se valora y se aprecia como muy bueno, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

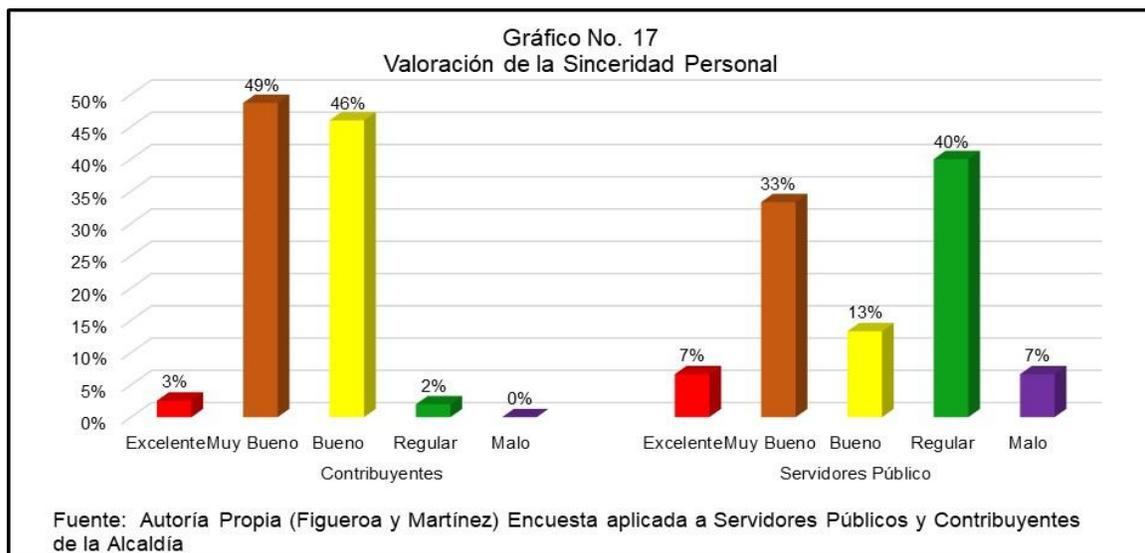
Se concluye que la solidaridad valorada como muy buena, favorece positivamente al buen desempeño de la dirección financiera, dado que las múltiples tareas asignadas a esta dirección, requiere de mucho solidaridad y coordinación dentro del equipo de trabajo, y este valor es muy buen posicionado dentro de los servidores públicos.

#### **4.1.1.3.1.9 Sinceridad**

“La sinceridad es una virtud que pueden poseer muchos seres humanos, es un valor o principio que hasta puede llegar a definir la personalidad de un individuo, no se trata únicamente de decir la verdad, va más allá, la sinceridad es una actitud que

trasciende en el tiempo y afecta el modo de actuar, de expresarse además de afectar el estado de ánimo, pues al ser una persona sincera te sientes bien contigo mismo” (Universidad de Zulia, 2015)

Según el planteamiento de la Universidad de Zulia (2015), el valor de la sinceridad es fundamental y que deben poseer todos los servidores públicos, ya que este valor permite la generación de confianza dentro de los equipos de trabajo, y por consiguientes es cualidad que motiva al trabajo en equipo.



El gráfico No. 17 muestra que el 3% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente la sinceridad personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 49% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Al mismo tiempo, un 46% de los contribuyentes valoraron como buena la sinceridad personal y el 82% la valoraron como regular, por otro lado, el 13% de los servidores públicos la valoraron como buena, el 40% como regular y el 7% como mala.

Según entrevista efectuada al Alcalde Municipal, opino que la sinceridad es un valor que, en los servidores públicos de la municipalidad, atraviesa ciertas crisis de armonía, ya que en ciertas circunstancias existen ciertas diferencias de una dirección hacia otra por aspectos de competencias laborales.

De acuerdo a la aplicación guía de observación se aprecia que la sinceridad es un valor que internamente en la municipalidad no es muy buena, por circunstancias de intereses laborales y no ver como equipo integrados todas las áreas en su conjunto.

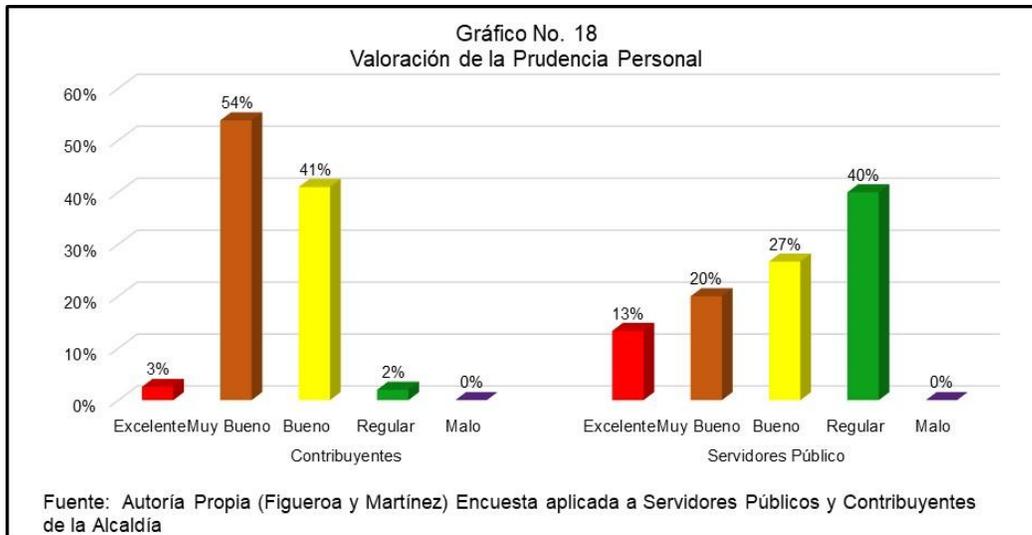
Según los resultados descritos anteriormente, se concluye que la sinceridad se valora y se aprecia como bueno, y se cumple lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, y es un valor que tiene que mejorar superar debilidades.

Por consiguiente, este valor contribuye positivamente al buen desarrollo de la gestión desarrollada por la dirección financiera, ya que con un equipo de trabajo lleno de mucha sinceridad ayuda a la transparencia, a trabajar en equipo y coordinarse mejor para el buen desempeño laboral e institucional.

#### **4.1.1.3.1.10 Prudencia**

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

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



Según el gráfico No. 18, el 3% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la prudencia personal de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

De igual forma, un 41% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena la prudencia personal, así mismo el 2% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino la prudencia y sigilo es un valor muy importante que debe prevalecer dentro del equipo de trabajo de la dirección financiera, y que este la valora como muy buena, dado el actuar del equipo de trabajo.

En guía de observación aplicada, se aprecia que la prudencia se aplica adecuadamente en los servidores públicos de la dirección financiera, y se debe a que es un equipo de trabajo muy consolidado, con experiencia, de igual manera son servidores que manejan con mucha prudencia la información y procesos que se desarrollan.

Analizando los resultados descritos anteriormente, la prudencia se valora y se aprecia como muy buena, y se cumple lo expuesto en el código de ética de los servidores públicos y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, y es un valor que tiene que mejorar superar debilidades.

Concluimos que el valor de la prudencia calificado actualmente, contribuye positivamente a la dirección financiera, dado que la función que esta dirección lleva a cabo dentro de la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, exigen mucho sigilo y prudencia en su equipo de trabajo, así mismo los servidores públicos demuestran mucha prudencia en saber manejar la información financiera de la municipalidad a todos los niveles.

#### **4.1.1.3.2 Profesionales**

“Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera”. Aunque en algunas profesiones muchos valores son considerados más importantes que otros, existen ciertos valores universales que deben ser practicados en todas las profesiones” (Mansilla, 2008).

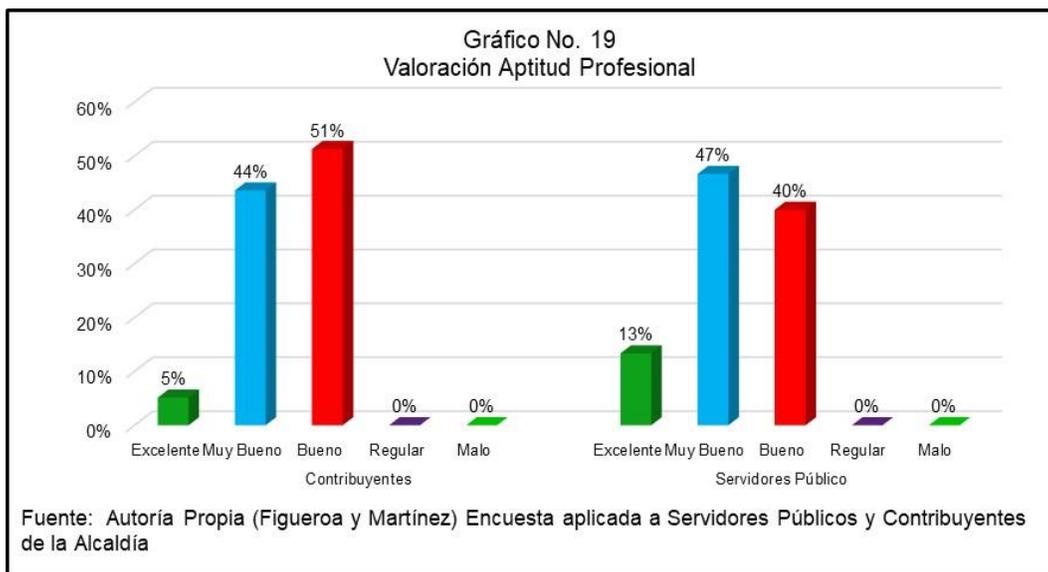
En relación a lo expresado por Mansilla (2008), todo profesional tiene o debe de desarrollar una ética profesional que define la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor. Estos tienen su base en los valores personales en la experiencia del transcurrir de la vida. Los valores fundamentales de toda profesión están ligado al compromiso con la sociedad.

#### **4.1.1.3.2.1 Aptitud**

“La aptitud significa la posesión de potencialidades, que al desarrollarse, permiten alcanzar el pleno despliegue de las capacidades. Cada persona tiene aptitudes o

capacidades diferenciales para la realización de tareas, que lo convierten en un ser distinto de los demás, y más apto para ciertas actividades que otras”, (Angulo, 2004)

Según lo expresado por Angulo (2004), la aptitud de todo profesional cuando esta es muy positiva, hace más atractivo contratar a un trabajador con esta característica, ya que esto garantiza asignar puestos de trabajo a profesionales que se conviertan en facilitadores y colaboradores de los distintos procesos institucionales.



El gráfico No. 19, muestra que el 5% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la aptitud profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 44% de los contribuyentes y el 47% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Por otro lado, un 51% de los contribuyentes valoraron como buena la aptitud profesional, así mismo, el 40% de los servidores públicos la valoraron como buena.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos

se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

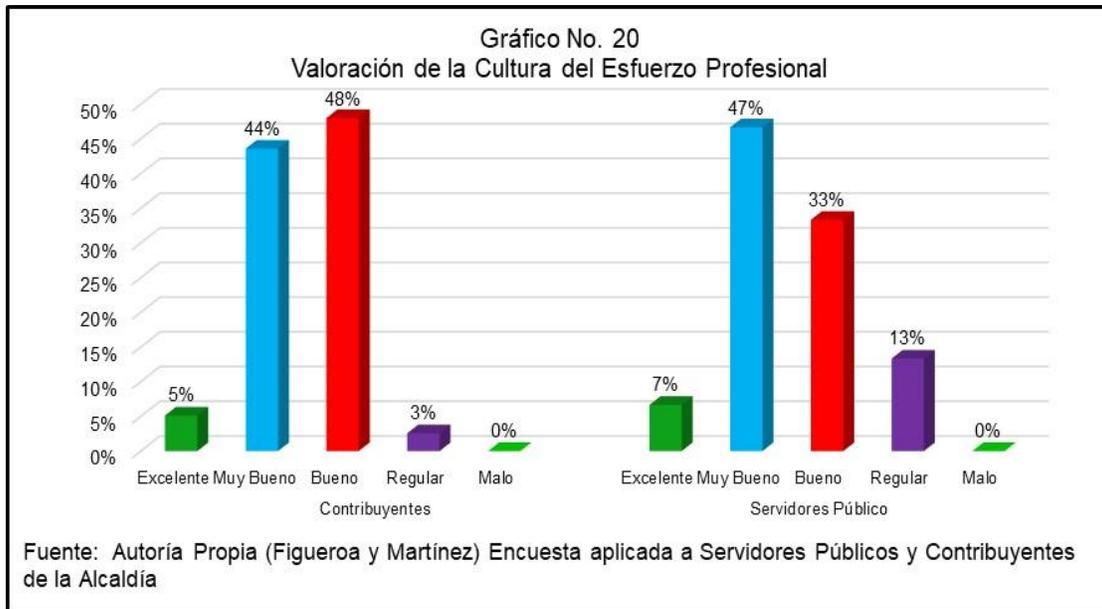
Concluyendo con los resultados descritos, la aptitud profesional se valora y se aprecia como buena, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que, a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, lo cual no contribuye al buen desempeño del servidor, por ende los resultados del desempeño del mismo no resultan ser los que la municipalidad espera.

#### **4.1.1.3.2.2 Cultura del Esfuerzo**

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

De acuerdo con Tórrez (1985), los profesionales que tiene mucha cultura del esfuerzo, se convierten en recursos atractivos para toda empresa u organización, ya

que con este tipo de recursos se dispone de profesiones que abonen al desarrollo de las empresas, ya que se convierten en propiciadores y facilitadores de procesos.



De acuerdo con el gráfico No. 20, el 5% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente la cultura del esfuerzo profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 44% de los contribuyentes y el 47% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Así mismo, un 48% de los contribuyentes valoraron como buena la cultura del esfuerzo profesional y el 3% como regular, por otro lado, el 33% de los servidores públicos la valoraron como buena, y el 13% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta

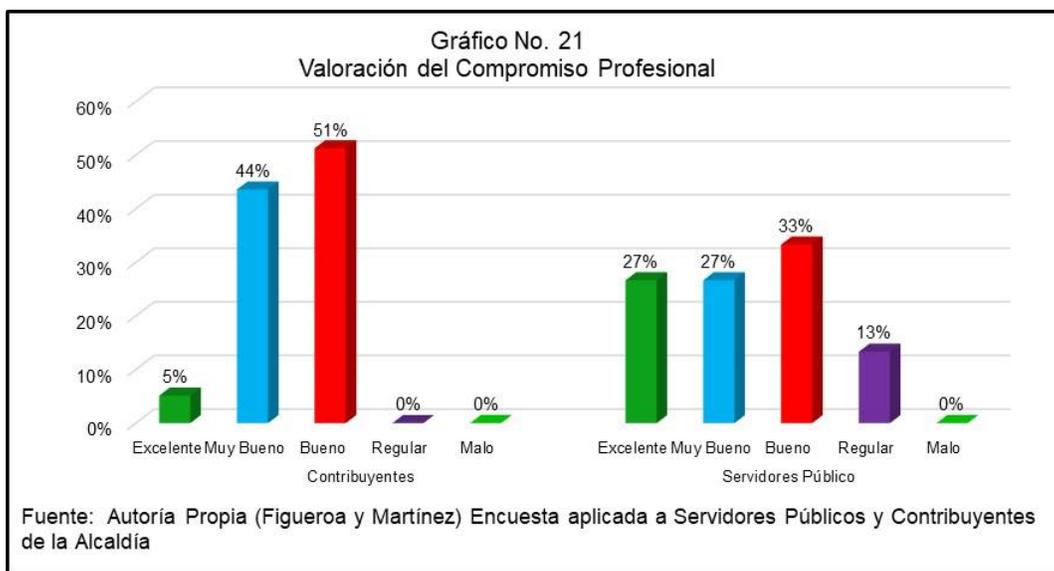
de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Según los resultados, la cultura del esfuerzo profesional se valora y se aprecia como buena, dado que el 48% de los contribuyentes lo valoraron como buena y el 47% de los servidores públicos como muy buena , y se cumple lo expuesto por Tórrez (1985), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica.

#### **4.1.1.3.2.3 Compromiso**

“El compromiso es una capacidad que tienen todas las personas para tener conocimiento de la importancia que tiene el cumplir con el crecimiento de su trabajo dentro del periodo que se le ha concertado. Este trabajo debe ser aceptado con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, dando su mayor esfuerzo para obtener un producto con un alto estándar de calidad que complazca y supere la perspectiva de los usuarios” (Universidad de Zulia, 2015)

Según lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), el compromiso es un valor importante que los profesionales deben asumir ante un puesto de trabajo asignado, ya que la manera en que este se sienta comprometido con la empresa y con el colectivo de trabajadores, los resultados serán más relevantes y permitirá una mejor articulación para el logro de los objetivos institucionales.



Según el gráfico No. 21, el 5% de contribuyentes como el 27% de servidores públicos valoraron como excelente el compromiso profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 44% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

También, un 51% de los contribuyentes valoraron como bueno el compromiso profesional, por otro lado, el 33% de los servidores públicos lo valoraron como bueno, y el 13% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del que hacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva, lo cual repercute en la armonización de las diferentes tareas institucionales, ya que no permite hacer trabajo en equipo y lograr mejores resultados.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta

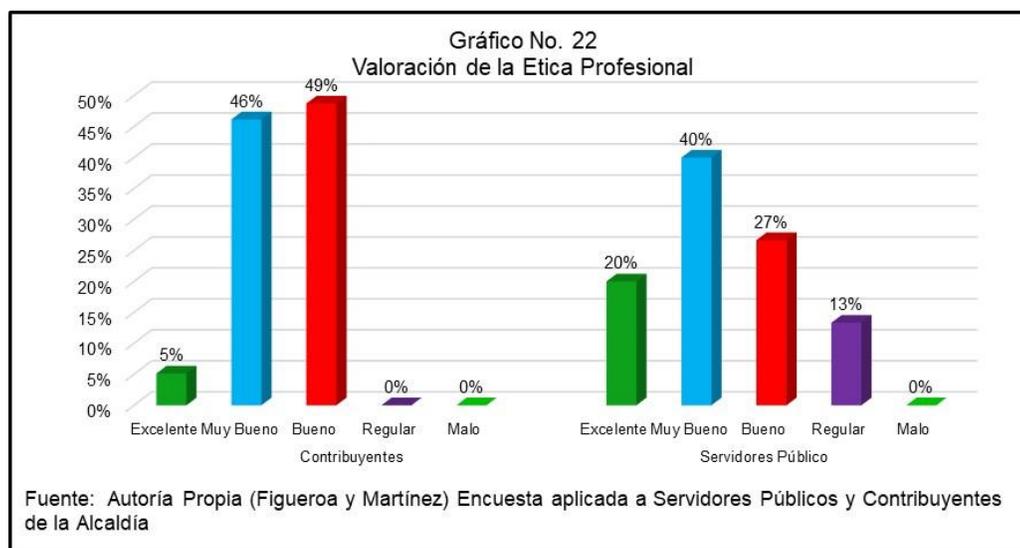
de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Considerando los resultados obtenidos anteriormente, el compromiso profesional se valora y se aprecia como buena, dado que el 51% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos como buena, y se cumple lo expuesto Universidad de Zulia (2015), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, ya que un personal comprometido es más eficiente.

#### **4.1.1.3.2.4 Ética**

“La ética tiene una íntima relación con la moral, tanto que incluso ambos ámbitos se confunden con bastante frecuencia. En la actualidad se han ido diversificando la Ética son el conjunto de normas que vienen del interior y la Moral las normas que vienen del exterior; es decir, de la sociedad”, (Angulo, 2004).

Según lo expresado por Angulo (2004), la ética es muy importante porque hoy en día, las empresas y organizaciones requieren profesionales ejemplares a fin de que estos fomenten el buen comportamiento tanto dentro del equipo de trabajo como de la empresa en su conjunto. Esta es un valor que nace desde el seno familiar y se va construyendo a través de la educación y la experiencia laboral.



De acuerdo al gráfico No. 22, el 5% de contribuyentes como el 20% de servidores públicos valoraron como excelente la ética profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 46% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

También, un 49% de los contribuyentes valoraron como buena la ética profesional, por otro lado, el 27% de los servidores públicos lo valoraron como bueno, y el 13% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y

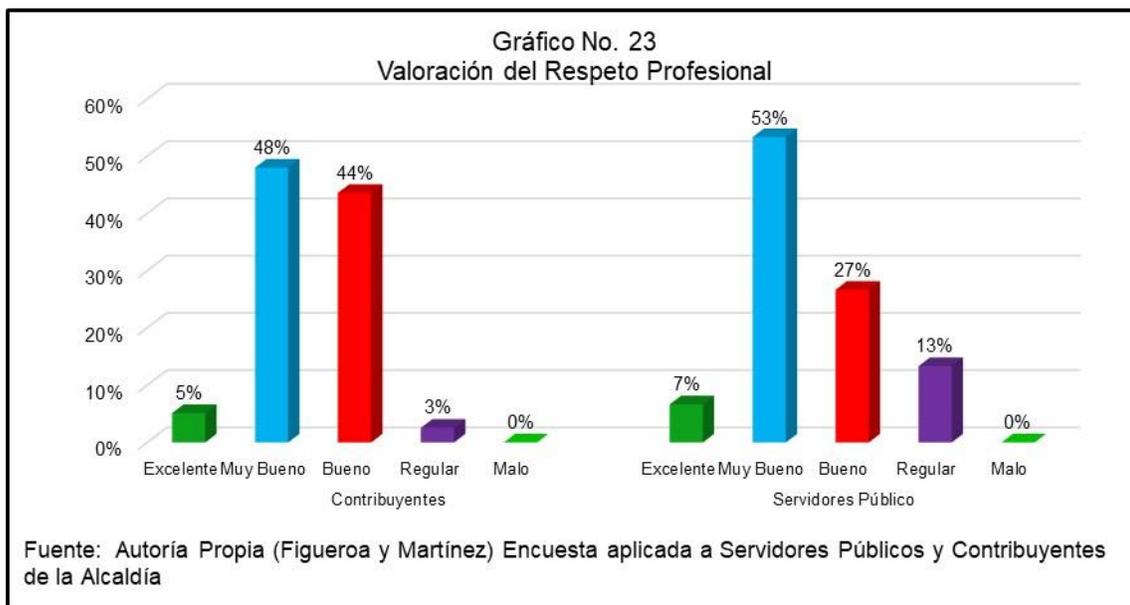
no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos anteriormente, la ética profesional se valora y se aprecia como muy buena, dado que el 46% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos como muy buena, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, y esto repercute negativamente en el desempeño del servidor público para lograr brindar una imagen enfocada hacia la ética profesional.

#### **4.1.1.3.2.5 Respeto**

“El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. Como tal, la palabra proviene del latín respectus, que traduce ‘atención’, ‘consideración’, y originalmente significaba ‘mirar de nuevo’, de allí que algo que merezca una segunda mirada sea algo digno de respeto”, (Universidad de Zulia, 2015)

Lo expresado por la Universidad de Zulia (2015), el respeto es una cualidad importante que debe poseer un profesional, y esto corresponde al respeto a las normas y políticas establecidas dentro de las organizaciones, en otras palabras, conlleva a la adaptación al ambiente de la organización, debido a que en ella interactúan profesionales de diferentes formaciones y por ende hace necesario el respeto dentro del equipo de trabajo de la organización misma.



Según el gráfico No. 23, el 5% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente el respeto profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 48% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos lo valoraron como muy bueno.

Por otro lado, un 44% de los contribuyentes valoraron como bueno el respeto profesional y el 3% como regular, por otro lado, el 27% de los servidores públicos lo valoraron como bueno, y el 13% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría

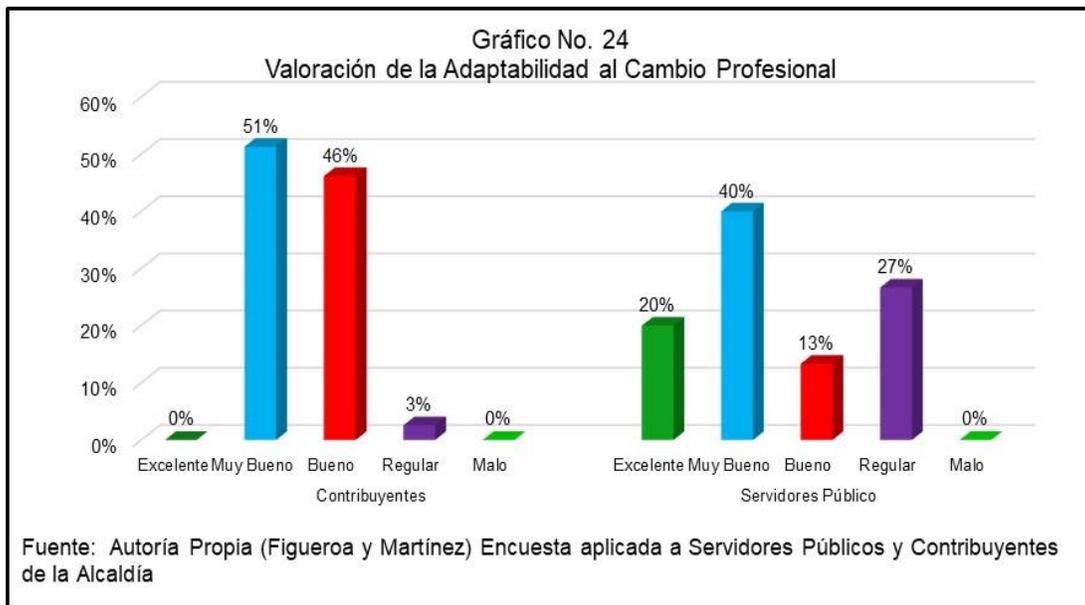
se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Considerando los resultados obtenidos anteriormente, el respeto profesional se valora y se aprecia como muy bueno, dado que el 48% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos como muy buena, y se cumple lo expuesto por la Universidad de Zulia (2015), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, lo cual limita que la maximización del desempeño esperando de los servidores públicos, ya que en la medida que este se sienta identificado con su profesión brindará mejores resultados y por ende se podrá apreciar mejor el respeto profesional dentro del equipo de trabajo.

#### **4.1.1.3.2.6 Adaptabilidad al Cambio**

“Humildad, curiosidad, pasión, inconformismo. Todas ellas responden a una actitud que es propia de un agente del cambio. Un profesional que marca la diferencia en un equipo. Escucha y respeta a aquellos que piensan diferente. Es consciente del dinamismo del mercado, se muestra flexible, abierto, observador, en constante aprendizaje. Se cuestiona los viejos paradigmas que existen dentro de su organización, huyendo de la comodidad y está preparado para los nuevos retos que le depare su organización” (Tórrez, 1985).

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



El gráfico No. 24, muestra que 20% de los servidores público valoraron como excelente la adaptabilidad al cambio profesional de los trabajadores de la Dirección Financiera, en cambio el 51% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Así también, un 46% de los contribuyentes valoraron como buena la adaptabilidad al cambio profesional y el 3% como regular, por otro lado, el 13% de los servidores públicos la valoraron como buena, y el 27% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría

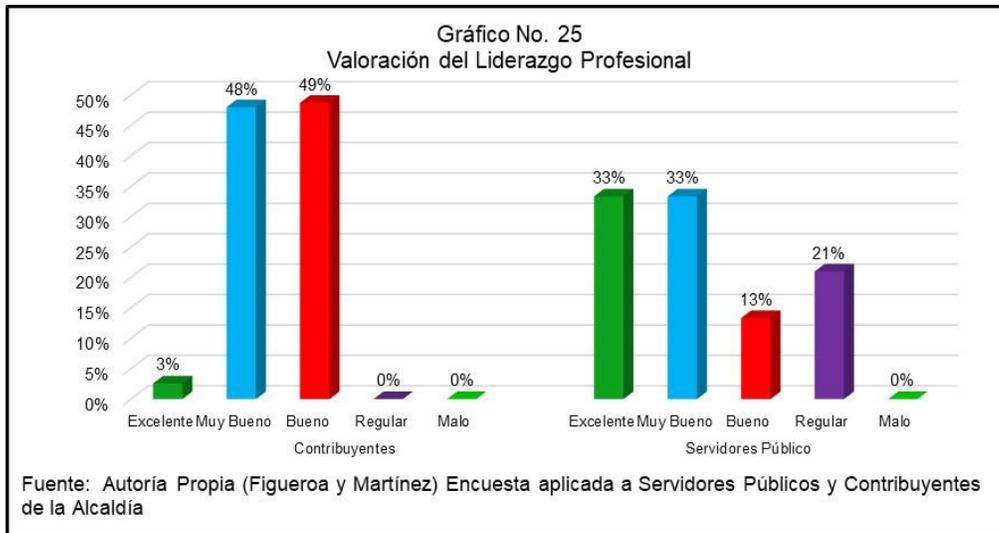
se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Considerando los resultados obtenidos anteriormente, la adaptabilidad al cambio profesional se valora y se aprecia como muy buena, dado que el 51% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos como muy buena, y se cumple lo expuesto Tórrez (1985), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, lo cual limita la disposición de los servidores públicos a adaptarse a los cambios, y por consiguiente, institucionalmente esto ocasiona retrasos en los diferentes procesos de cambio que emprende la municipalidad.

#### **4.1.1.3.2.7 Liderazgo**

“El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente”, (Angulo, 2004)

En referencia a lo citado por Angulo (2004), el liderazgo es la capacidad de influir en los demás, la habilidad de convencer a otros, atrayendo seguidores, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo. Este se basa de acuerdo a los méritos que este ha obtenido por el desempeño desarrollado dentro de la organización.



De acuerdo al gráfico No. 25, esta muestra que el 3% de los contribuyentes y el 33% de los servidores público valoraron como excelente el liderazgo profesional de los servidores públicos de la Dirección Financiera, en cambio el 48% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos lo valoraron como muy bueno.

Así también, un 49% de los contribuyentes valoraron como bueno el liderazgo profesional, por otro lado, el 13% de los servidores públicos lo valoraron como bueno, y el 21% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y

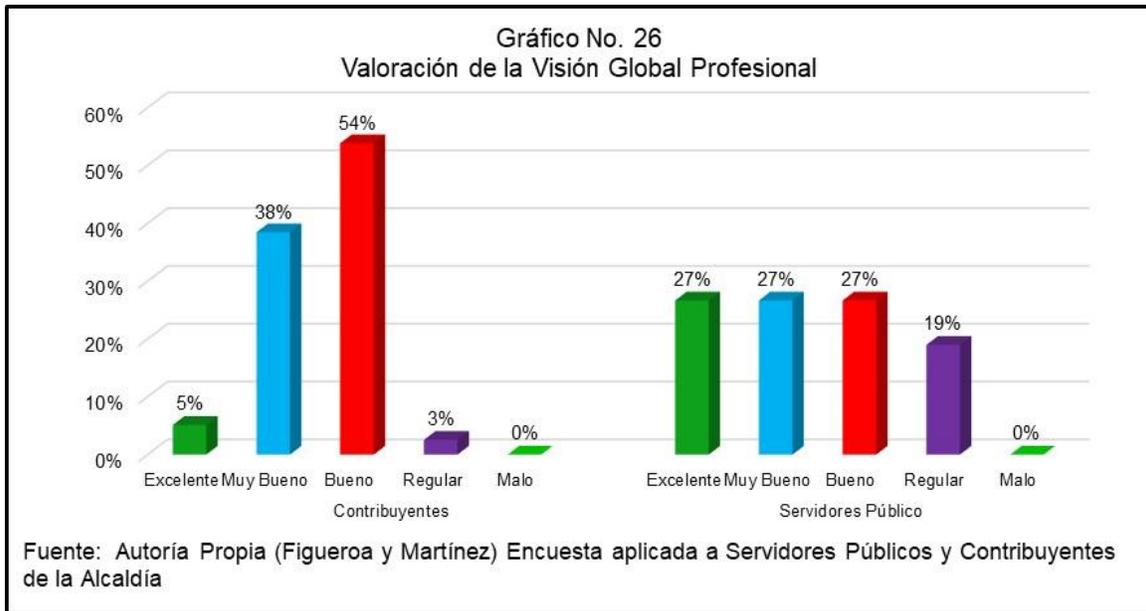
no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

El liderazgo profesional se valora y se aprecia como muy buena, dado que el 48% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos como muy buena, y se cumple lo expuesto por Angulo (2004), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, lo cual no abona a fomentar el liderazgo dentro del equipo de trabajo, ya que las funciones que desempeña el personal de la dirección financiera demanda tener servidores públicos que gocen de mucho liderazgo.

#### **4.1.1.3.2.8 Visión Global**

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

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



Según el gráfico No. 26, el 5% de los contribuyentes y el 27% de los servidores público valoraron como excelente la visión global profesional de los servidores públicos de la Dirección Financiera, en cambio el 38% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

De igual forma, un 54% de los contribuyentes valoraron como buena la visión global profesional y el 3% como regular, por otro lado, el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena, y el 19% como regular.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde Municipal, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría

se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

En los resultados obtenidos anteriormente, la visión global profesional se valora y se aprecia como buena, dado que el 54% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos como buena, y se cumple lo expuesto por Tórrez (1985), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, pero que a pesar de ello, es muy necesario que los servidores públicos se sientan motivados por la profesión a la cual se dedican y no por una motivación económica, lo cual contribuye negativamente a que los servidores públicos alcancen los niveles esperados para que estos tengan una visión global con un mejor valoración.

#### **4.1.1.3.3 Organizacionales**

“Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa.” (Momborg, 2006).

Según Momborg (2006), el trabajo ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo. En la actualidad trabajar y producir de manera coordinada con otros es una necesidad fundamental de ahí que se establece la organización laboral y así como la sociedad se enmarca en patrones de conducta que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con su cultura.

Esto debería de facilitar su integración y el crecimiento de sus miembros. Su grado de solidez del ente administrativa. La cultura de una organización es la base para la identidad de sus miembros. Permite valorar y ponderar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darle una óptima respuesta.

#### 4.1.1.3.3.1 Eficiencia

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

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



El gráfico No. 27, muestra que el 8% de los contribuyentes y el 20% de los servidores público valoraron como excelente la eficiencia de la Dirección Financiera, en cambio el 56% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Así mismo, un 33% de los contribuyentes valoraron como buena la eficiencia de la dirección financiera y el 3% como regular, por otro lado, el 20% de los servidores públicos la valoraron como buena, y el 7% como regular.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expuso que la eficiencia en el desarrollo de las diferentes tareas que lleva a cabo la dirección financiera es muy buena, ya que en los últimos años se ha venido llevando a cabo procesos con mucha transparencia y alcanzando los objetivos propuestos, lo cual reflejan los resultados de las auditorías realizadas a la municipalidad por parte de la contraloría general de la república.

Según guía de observación llevada a cabo se observa que la dirección financiera lleva a cabo los planes operativos propuestos con mucha eficiencia, ya que esto se evidencia en la ejecución financiera del presupuesto y la emisión de reporte de ejecución mensual que son distribuidos a las direcciones claves de la municipalidad.

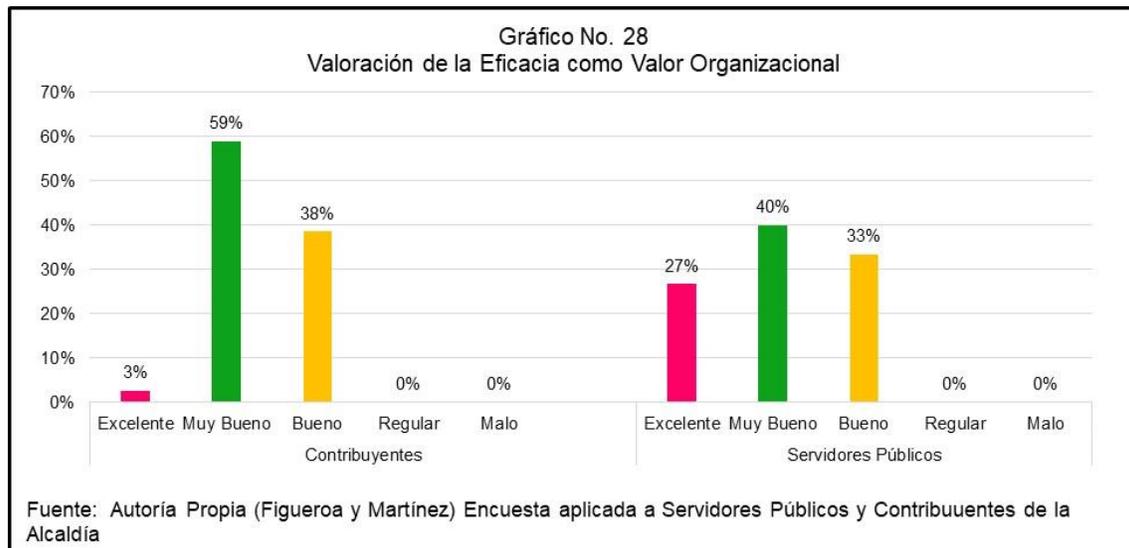
Se puede afirmar que la eficiencia organizacional de la dirección financiera se valora como muy buena, según valoración del 56% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos, los cuales la valoraron como muy buena, por lo tanto se cumple por lo citado por Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), basados en las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, así como también entrevista y guía de observación aplicada, lo cual contribuye a logro de las metas de la municipalidad, ya que la dirección financiera desarrolla sus actividades de acuerdo a los planes establecido y optimizando los recursos tanto como humanos, materiales y económicos.

#### **4.1.1.3.3.2 Eficacia**

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

De acuerdo con Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), la eficacia es saber lograr los objetivos y metas propuesta por toda organización y en el

tiempo esperado, esto permite que las empresas llevar a cabo sistemas de planeación que permitan medir el cumplimiento de sus metas para alcanzar la eficacia.



De acuerdo con el gráfico No. 28, este indica que el 3% de los contribuyentes y el 27% de los servidores público valoraron como excelente la eficacia de la Dirección Financiera, en cambio el 59% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

También, un 38% de los contribuyentes valoraron como buena la eficacia de la dirección financiera, por otro lado, el 33% de los servidores públicos la valoraron como buena.

Según entrevista realizada al alcalde municipal este expreso que la eficacia en el desarrollo de las diferentes tareas que lleva a cabo la dirección financiera es muy buena, dado los resultados obtenidos en nuestra municipalidad, en donde el personal involucrado en las diferentes tareas contribuyó al cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo.

Según guía de observación llevada a cabo se observa que la dirección financiera lleva a cabo los planes operativos propuestos con mucha eficacia, ya que esto se

evidencia en la ejecución financiera del presupuesto y la emisión de reporte de ejecución mensual que son distribuidos a las direcciones claves de la municipalidad.

En cuando a la eficacia organización de la dirección financiera, se valora como muy buena, según valoración del 59% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos, los cuales la valoraron como muy buena, por lo tanto, se cumple por lo citado por Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), basados en las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, así como también entrevista y guía de observación aplicada, actualmente estos niveles de eficacia dentro de la dirección financiera contribuye positivamente dentro de la municipalidad, así mismo debe seguir mejorándolos para lograr mejores resultados.

#### 4.1.1.3.3 Responsabilidad

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

Según Chiavenato (2009), la responsabilidad implica cumplir adecuadamente en tiempo y forma con las diferentes obligaciones y compromisos que las organizaciones adquieren tanto con sus clientes o proveedores de bienes y servicios, así como también las municipalidades cumplir con las demandas de la población.



Según el gráfico No. 29, muestra que el 5% de los contribuyentes y el 27% de los servidores público valoraron como excelente la responsabilidad de la Dirección Financiera, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

También, un 41% de los contribuyentes valoraron como buena la responsabilidad de la dirección financiera, así mismo, el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena y el 13% como regular.

Según entrevista realizada al alcalde municipal este expreso que la responsabilidad organizacional es muy buena, ya que a nivel de municipalidad y de la dirección financiera, se goza de buen prestigio antes diferentes instituciones y entidades que financian la inversión en el municipio, lo cual se refleja en la comunicación estrecha que se sostiene con estas, así como con los procesos de rendiciones de cuenta constantes a todos ellos.

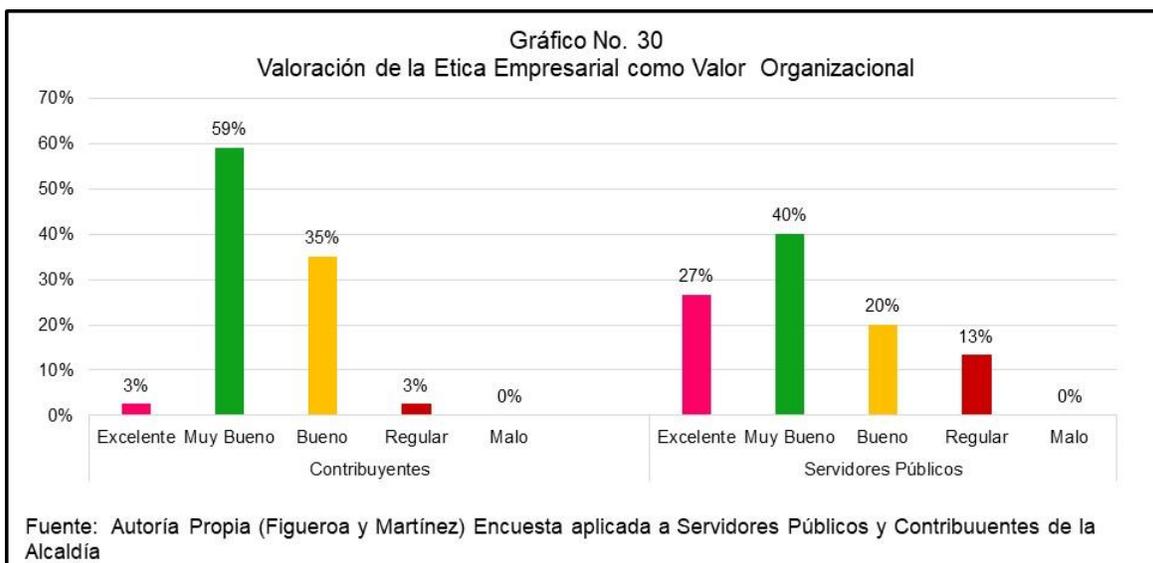
Según guía de observación se aprecia el alto sentido de responsabilidad que asume la municipalidad, así como el personal que la integra asumen con mucho interese y adaptado a las funciones asignadas a cada servidor público, y la responsabilidad va más allá de las funciones asignadas, sino que incluye también la responsabilidad asumida como municipalidad con las diferentes instituciones de gobierno y organismos que inciden en el desarrollo local.

La responsabilidad organización de la dirección financiera se valora como muy buena, según valoración del 54% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos, los cuales la valoraron como muy buena, por lo tanto, se cumple por lo citado por Chiavenato (2009), basados en las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, asi como tambien entrevista y guía de observación aplicada.

#### 4.1.1.3.3.4 Ética Empresarial

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

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



El gráfico No. 30, muestra que el 3% de los contribuyentes y el 27% de los servidores público valoraron como excelente la ética empresarial de la Dirección Financiera, en cambio el 59% de los contribuyentes y el 44% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Por otro lado, un 35% de los contribuyentes valoraron como buena la ética empresarial de la dirección financiera y el 3% como regular, de igual forma, el 20% de los servidores públicos la valoraron como buena y el 13% como regular.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expuso que la Ética Empresarial es muy buena ya que la dirección financiera realiza su trabajo con transparencia y legalidad eso se puede ver ya que con las auditorias que se ha realizado en la municipalidad ha salido muy buena en sus procesos que realizan.

Se ha observado que en la dirección financiera los servidores públicos se destacan por realizar su trabajo con responsabilidad para dar una buena atención y darle una buena respuesta tanto al contribuyente como funcionarios.

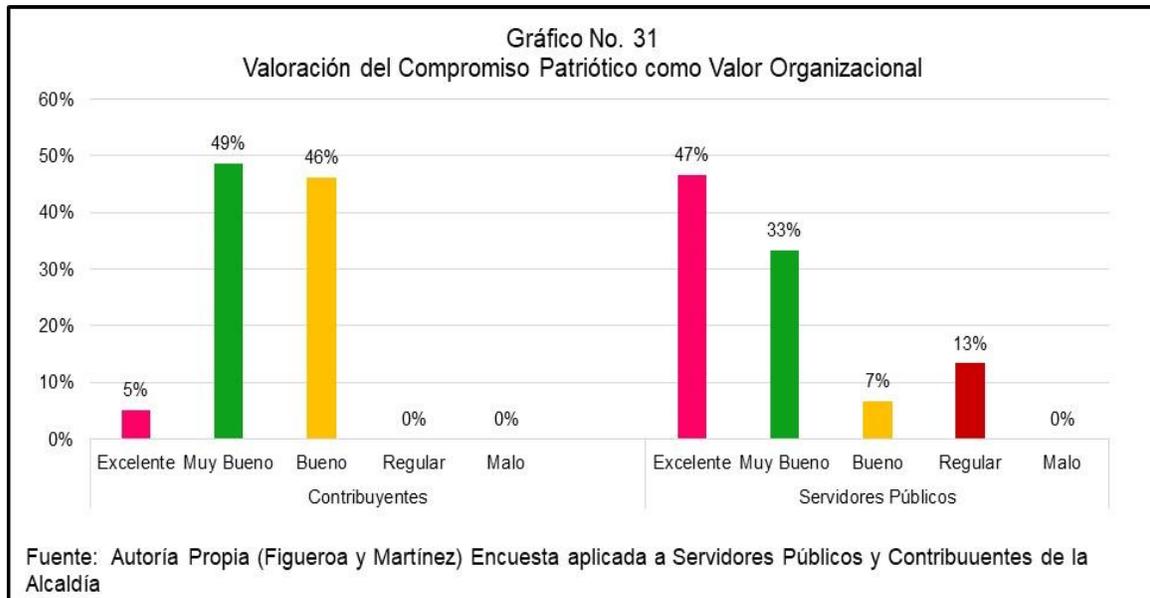
De acuerdo con Strickland (2012), la ética empresarial se basa en los principios que las empresas y organizaciones deben llevar a cabo sus acciones, ya que esto permitirá que estas ganen prestigio. En La Alcaldía Municipal la dirección financiera realiza sus labores con transparencia y responsabilidad para así llevar buenos principio y creatividad ante los organismos y Gobierno Central, dichos resultados benefician grandemente al desarrollo institucional de la municipalidad ya que la ética demostrada por la dirección financiera es muy buena, y le da buena imagen a la misma tanto a lo interno como externamente.

#### **4.1.1.3.3.5 Compromiso Patriótico**

“El concepto de compromiso patriótico se identifica con el sentido de tribalismo. Se refiere a la posesión de una fuerte identidad cultural o étnica que separa a un individuo como un miembro de un grupo, del individuo miembro de otro grupo. Este fenómeno está relacionado al concepto de sociedad tribal en el cual eso es una precondition para los miembros de una tribu, el poseer un fuerte sentimiento de identidad para la formación de una verdadera sociedad tribal” (Caprioti Peri, 2009).

De acuerdo con Capriati Peri (2009), el compromiso patriótico implica a la identidad que tanto los individuos como las empresas u organizaciones tiene con su origen, en donde debe predominar la identidad de origen, lo cual conlleva a

desarrollarse dentro de un ambiente lleno de mucho compromiso hacia la satisfacción de su entorno.



De acuerdo con el gráfico No. 31, indica que el 5% de los contribuyentes y el 47% de los servidores público valoraron como excelente el compromiso patriótico de la Dirección Financiera, en cambio el 49% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos lo valoraron como muy bueno.

De igual manera, un 46% de los contribuyentes valoraron como bueno el compromiso patriótico de la dirección financiera, así también, el 7% de los servidores públicos lo valoraron como bueno y el 13% como regular.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expreso que el compromiso patriótico es fundamental en los servidores públicos tanto como en la Dirección Financiera como en las demás áreas ya que ellos deben laborar con amor y dedicación a su trabajo para darle una buena atención a nuestro contribuyen y no solo miren lo económico si no la responsabilidad que tenemos y así todo saldremos bien en las metas propuestas.

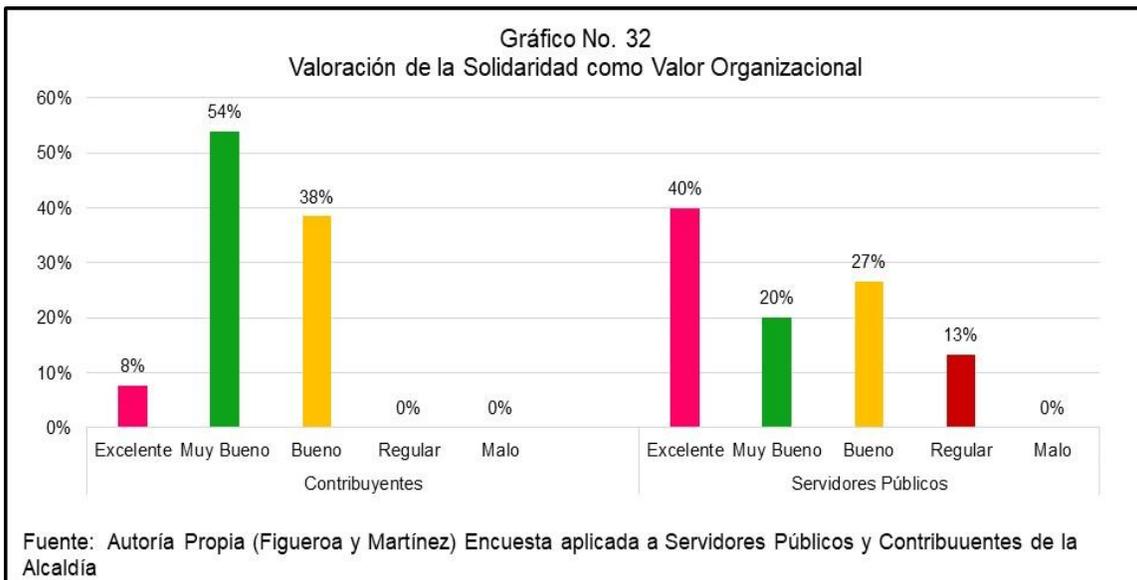
En la Dirección Financiera los servidores públicos realizan su trabajo sin importarle el horario, la hora de almuerzo para darle repuesta a los contribuyente y servidores públicos de la municipalidad.

De acuerdo con Capriati Peri (2009), el compromiso patriótico implica a la identidad que tanto los individuos como las empresas u organizaciones tiene con su origen. En la Dirección Financiera los compromisos son muy buenos y se identifica con la persona para darle repuesta a sus necesidades.

#### 4.1.1.3.3.6 Solidaridad

“La solidaridad es una condición que cada ser humano tenemos que tener, actitud social de un individuo, de forma que cuando una persona es solidaria con los demás, mantiene una naturaleza social en el entorno en el desarrollo personalmente. La solidaridad es el desarrollo sustentable de los pueblos, países y naciones” (Tórrez, 1985).

De acuerdo con lo planteado por Tórrez (1985), la solidad es un factor importante en toda empresa u organización, que es una condición importante que estas socialicen con su entorno, ya que esto resaltaré la labor que estas lleven a cabo no solo como empresa competitiva, sino con sus colaboradores y la sociedad misma.



Según el gráfico No. 32, el 8% de los contribuyentes y el 40% de los servidores público valoraron como excelente la solidaridad de la Dirección Financiera, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

Por otro lado, un 38% de los contribuyentes valoraron como buena la solidaridad de la dirección financiera, así también, el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena y el 13% como regular.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expreso que la solidaridad que hay en el equipo de dirección financiera es muy buena ya que solo unido y organizado en equipo podrán salir adelante y avanzar con eficiencia y rapidez, plantea que la solidaridad es muy importante para el ambiente de trabajo y la organización en el área.

Según la guía de observación, la solidaridad en la dirección financiera es primordial para su trabajo ya que la carga de trabajo que existe en esta dirección es grande y para poderla salir adelante tiene que hacer en equipo y ser solidario uno con otros.

De acuerdo con lo planteado por Tórrez (1985), la solidad es un factor importante en toda empresa u organización, es por eso que en la dirección financiera tenemos que ser solidario para trabajar en equipo e implementar las metas propuesta, lo cual se cumple por los resultados obtenidos con las encuestas a contribuyentes y servidores públicos, entrevistas y guía de observación.

Podemos concluir que los valores que tiene la dirección financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La dalía, según los resultados obtenidos de encuestas, entrevistas y guía de observación, son consideramos como los mejores la responsabilidad, el respeto, puntualidad y la inteligencia personal, de igual manera el respeto, la ética, adaptación al cambio y liderazgo profesional de los servidores públicos, por otro lado, la eficiencias, eficacia, ética empresarial y la solidaridad como valores organizacionales.

Los valores personales, profesionales y organizacionales de la dirección financiera contribuyen positivamente para la consecución de las diferentes metas y tareas que esta dirección representa dentro la municipalidad, ya que esto le ayuda a brindar una buena imagen ante los contribuyentes, organismos y entidades de gobierno, ya que la buena práctica de valores genera confianza para el manejo de los diferentes recursos que maneja la municipalidad.

#### **4.1.1.4 Objetivos**

“Los objetivos estratégicos se relación con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales”. (Strickland, 2012).

De acuerdo con Strickland (2012), se denomina objetivos estratégicos a las metas y estratégicos planeados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año para lograr un determinado objetivo según su visión empresarial.

Los objetivos estratégicos se basarán en la idea que nazca con la empresa determinando su misión y sus valores, además de condicionar las acciones que se llevarán a cabo para poder conseguirlos.

Los objetivos deben ser: Claros, alcanzables, motivadores, coherentes, medibles. Con ello toda empresa a cumplir a lo largo plazo aquello que se ha puesto ha propuesto alcanzar.

##### **4.1.1.4.1 Financieros**

“El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa.” (Echeverría, 1994).

En relación a lo expuesto por Echeverría (1994), el objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.



Según el gráfico No. 33, muestra que el 80% de los servidores público opinaron que, en la Dirección Financiera, predominan los objetivos financieros en las diferentes actividades que estos desarrollan, mientras que el 20% de los encuestados opinaron que no, lo cual indica que la dirección financiera, por su razón de ser, tiene bien enfocados los objetivos en sus actividades financieras.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expreso que la dirección financiera su roll está enfocada en aspectos financieros, sus metas, y específicamente esta dirección tiene que implementar sus obligaciones externo e interno de la Municipalidad.

Según la guía de observación se aprecia que financieramente la dirección financiera está bien organizada para llevar a cabo su trabajo con una buena dirección y los tiempos que se van realizar las gestiones financieras, por tal razón predominan los objetivos financieros.

De acuerdo con Echeverría (1994), el objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa, por tal motivo se cumple los expresado por Echeverría, ya que la dirección financiera está muy posicionada con sus objetivos financiero, enmarcados en los procedimientos que tiene que realizar y llevar muy bien operaciones financieras de la municipalidad, ya que su principal objetivo es hacer uso de forma transparente y ordenada de los diferentes

#### **4.1.1.4.2      Sociales**

“La responsabilidad empresarial consiste básicamente en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva creándose una buena reputación y ganándose la confianza de las personas que trabajan para la empresa o viven cerca de ella”. (Koontz, Weihric, & Cannice, 2012)

Según Koontz, Weihric, & Cannice (2012), los objetivos sociales son un proceso dinámico, armónico, sistemático, diseñado con la base de análisis interno y externo de la organización. La parte interna cumple con sus fortalezas y debilidades en tanto la parte externa sus oportunidades, amenazas y factores propios del mercado. Se debe de considerar las necesidades de la población como objetivo y realizar un análisis de todos los grupos que interactúan en los programas sociales.

El 100% de los servidores público encuestados opinaron que, en la Dirección Financiera, predominan los objetivos sociales en las diferentes actividades que estos desarrollan (Ver anexo No. 7). Por consiguiente, esto se da debido a que la razón de ser de la municipalidad es la atención a las demandas de la población, y la dirección

financiera no es la excepción, la cual en sus actividades diarias debe estar muy vinculada a las metas y objetivos sociales.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expuso que la dirección financiera tiene bien planteados sus objetivos sociales, ya que esto permite dar una buena atención a nuestros pobladores, contribuyentes y proveedores y tener una buena relación con ellos y dale repuesta cuando ello lo demanden, ya que es unas de las misiones básica de la municipalidad que es la atención a sus pobladores.

Según la guía de observación de pudo observar que la dirección financiera, es un área de mucha vinculación con la población, proveedores y contribuyentes, por lo tanto, está bien posicionada de los objetivos sociales.

Por lo antes expuesto, se considera que en la dirección financiera se cumple lo planteado por Koontz, Weihric, & Cannice (2012), ya que el 100% de los servidores públicos aseguraron que predominan los objetivos sociales, de igual forma en entrevista realizada y guía de observación, lo cual es muy importante debido a que las diferentes acciones que desarrolla la municipalidad se fundamentan en satisfacer las demandas de la población, y al enfocarse positivamente a los objetivos sociales, esto significa que se está dando cumplimiento a las metas institucionales y se está brindando una respuesta positiva a la población, por den le brinda una buena imagen a la institución.

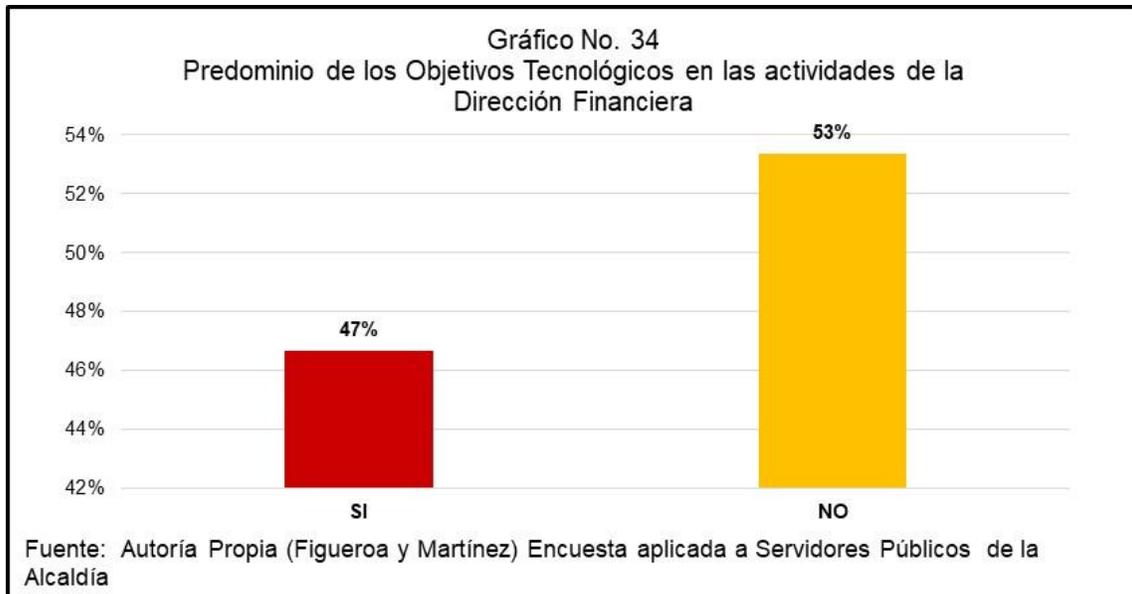
#### 4.1.1.4.3 Tecnológicos

“La tecnología es la aplicación del conocimiento para el desempeño eficiente de ciertas tareas y actividades, convierte la conducta espontánea y no reflexionada en una conducta que es deliberada y racionalizada”. (Koontz, Weihric, & Cannice, 2012)

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos. Esto hace que una metodología de planificación de sistemas abarque a toda la organización y

exige tener en cuenta una serie de conceptos, en cuanto a planificación de estrategias, que desbordan el marco específico de una metodología de desarrollo de sistema.

Uno de los objetivos de la adecuada aplicación de tecnología en la organización consiste en obtener ventajas estratégicas que sean difíciles de imitar; es decir, en lograr que la infraestructura y los procesos organizacionales.



Según el gráfico No. 34, este nos refleja que el 47% de los servidores público encuestados opinaron que, en la Dirección Financiera, si predominan los objetivos tecnológicos en las diferentes actividades que estos desarrollan, mientras que el 53% opino que no.

Esto se debe a que las diferentes actividades de la dirección financiera de la municipalidad se basan fundamentalmente en los objetivos financieros y sociales, y no es prioridad de la dirección los objetivos tecnológicos, aunque si es importante mencionar que hay actividades que se llevan a cabo haciendo uso de la tecnología, como lo es el trámite de pagos en línea, rendiciones de cuenta al Ministerio de Hacienda y Crédito Público por medio de sistemas electrónico, entre otros.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal este expuso que los objetivos tecnológicos, eran muy importantes para el desarrollo de la municipalidad, pero en la dirección financiera se daba un poco menos que en otras direcciones por su tipo de trabajo que se realiza.

Según guía de observación se observa que la dirección financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma – La Dalia se basan más a los objetivos financieros y sociales, que en los objetivos tecnológicos es por eso que se implementa menos en esta dirección.

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la tecnología es la aplicación del conocimiento para el desempeño eficiente de ciertas tareas y actividades, la dirección financiera labora con objetivos tecnológicos, pero no en un 100% pero llevan así sus labores con eficiencia y calidad, está basado en los negocios y la dirección financiera está más orientado a lo financiero y social, esto de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevista y guía de observación.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, podemos concluir que en la dirección financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, predominan los objetivos sociales, y es se basa fundamentalmente a que las competencias propias de la municipalidad, conllevan a brindar una atención sistemática a los problemas sociales de la población, por ende en todas las actividades desarrolladas predomina el cumplimiento de los objetivos sociales, que corresponde a las satisfacción de las demandas más sentidas de sus habitantes.

Para la dirección financiera la tecnología tiene mucha incidencia en el desarrollo de sus procesos, ya que la municipalidad, aunque cuenta con su propio sistema para el registro de las operaciones, es muy necesario hacer unos de equipos tecnológicos avanzados para el manejo de las operaciones financiera, de igual manera es necesario del uso de la tecnología electrónica, como es el uso del internet, para llevar a cabo pagos a los servidores públicos a través del servicio banca net, así como también las

rendiciones de cuenta al Ministerio de Hacienda y Crédito Público de las transferencias presupuestarias y de la ejecución presupuestaria del municipio, las declaraciones de impuestos a la dirección general de ingresos, por lo cual el uso de la tecnología externa tiene ningún efecto importante sobre el desarrollo de las actividades dentro de la dirección financiera, y esto hace necesario que la municipalidad asigne mayor cantidad de recursos a fin fortalecer sus objetivos tecnológicos.

#### **4.1.2 Análisis interno y externo de la Organización (FODA)**

“Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro”. (Kotler & Lane Keller, 2006).

“El Análisis FODA, también conocida como análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o una organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), es una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización o empresa, y planear una estrategia de futuro”. (Duarte Rodríguez, 2010)

En relación a lo expuesto por Kotler & Lane Keller (2006) y Duarte Rodríguez (2010), el análisis interno y externo de la organización, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), en el campo de la estrategia empresarial.

El objetivo del análisis es determinar la situación actual de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, y la estrategia a emplear por la misma que

más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

#### **4.1.2.1 Análisis del Ambiente Interno**

“Consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas” (Tirado, 2013)

Según Tirado (2013), los elementos internos que se deben analizar durante el análisis corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

##### **4.1.2.1.1 Fortalezas**

“Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades”. (Tirado, 2013).

De acuerdo con Tirado (2013), la importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

#### 4.1.2.1.2 Debilidades

“Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades”. (Tirado, 2013)

En relación a lo planteado por Tirado (2013), las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

#### 4.1.2.1.3 Tipos de Factores Internos

##### a) Factores Financieros

“Son los márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo-financiera, estructura de los costos y otros similares.” (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz, 1997).

Según Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), los factores financieros para las municipalidades son la capacidad de generación de recursos para hacerle frente a la estabilidad financiera y económica de cualquier negocio o empresa en busca de la rentabilidad.

De igual forma estos factores implica la forma de cómo se tiene estructurados los costos dentro de la organización, de igual manera las habilidades financieras y administrativas que se cuentan para manejar adecuadamente los recursos.

## b) Factores Administrativos

“Es la experiencia en el área de negocios, nivel de conocimiento y habilidades de los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operaciones, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares” (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz, 1997).

De acuerdo con Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), en todas las organizaciones es de suma importancia que el personal involucrado en la alta gerencia y niveles intermedios deben tener habilidades y destrezas en el manejo administrativo de los recursos, así como también en los sistemas de planificación, a fin de que estos puedan contribuir a los niveles óptimos de la organización.

También es importante que toda organización deba contar con herramientas administrativas como software, manuales, normativas, reglamentos que contribuyan al buen manejo de las operaciones de la empresa.

## c) Factores Operativos

“El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa.” (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz, 1997).

Con referencia a lo expresado por Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), la administración de las organizaciones debe basarse en modelos

operaciones que permitan ser modificados y sujetos a los cambios de la economía global, tanto en el las metas estratégicas de la empresa como de sus metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Estos conllevan a cabo tanto en las políticas internas de las organizaciones como de la misión establecida en la estrategia de la empresa, a fin de que garantice ser competitivo

#### d) Factores Productivos

“Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra.” (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz, 1997)

Según Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz (1997), los factores productivos son aquellos que requiere cualquier organización para poder producir utilidades a través de la venta de bienes y servicios.

Desde la creación de toda empresa deben considera que tipo de factores significaran de mayor importancia para poder producir bienes y servicios, los cuales van desde cuanto capital cuentan para producirlos, los recursos humanos con que cuentan y los bienes para producirlos.

#### e) Factores Humanos

“Los empleados no solo se les deben considerar como una parte de los planes de la organización, sino también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos papeles como son el de consumidores, miembros de una familia, asociaciones, etc., por lo que los administradores deben tomarlos en cuenta como miembros activos de un sistema social.” (Fernández Sánchez, Montes Peón, & Vázquez Ordaz, 1997).

De acuerdo con el autor, las empresas desde su creación deben tomar en cuenta con qué tipo de recursos humanos deben de contar para la producción de bienes y servicios, para los cuales deben tomar en cuenta su capacidad intelectual, habilidades y destrezas que permitan sacar adelante la organización.

<b>Tabla No. 1</b>					
<b>Matriz de Factores Internos</b>					
<b>Fuerza</b>	<b>Tipo de Factor</b>	<b>Factores Específicos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Financieros</b>	Fortaleza	Los impuestos de contribuyentes	5	3.46	0.17
	Fortaleza	La asignación del presupuesto para inversiones	5	3.77	0.19
<b>Administrativos</b>	Fortaleza	La experiencia del personal	5	4	0.20
	Fortaleza	El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	5	4.38	0.22
	Debilidad	La Comunicación interpersonal	4	4.13	0.17
	Debilidad	La armonía de los objetivos institucionales	3	3.87	0.12
	Fortaleza	El comportamiento organizacional	5	3.97	0.20
<b>Operativos</b>	Fortaleza	La agilidad en los tramites de contribuyentes	5	4.15	0.21
	Fortaleza	Los medios con que cuenta la alcaldía	5	3.97	0.20
	Fortaleza	El municipio cuenta con pagina web	5	3.87	0.19
<b>Productivos</b>	Fortaleza	Mantenimiento de Caminos, Calles.	5	4.26	0.21
	Fortaleza	La calidad de los proyectos ejecutados	5	4.28	0.21
<b>Humanos</b>	Fortaleza	El trato de los trabajadores a los contribuyentes	5	4.23	0.21
	Fortaleza	Los trabajadores son originarios del municipio	5	3.59	0.18
	Fortaleza	Sistemas motivacionales hacia los Trabajadores	5	3.9	0.20
<b>Total</b>					<b>2.87</b>
Fuente: Autoría Propia (Figueroa y Martínez) Encuesta aplicada a Contribuyentes y Servidores Públicos de Alcaldía El Tuma La Dalia					

En la medida de que la empresa estructure eficientemente los factores humanos, desarrollara un papel social importante para el éxito dentro del mercado en el cual se ofertan bienes y servicios.

La ponderación de **2.87**, como resultado de la matriz de factores internos, ubica a la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, ligeramente superior a la calificación promedio de **2.5**, lo cual significa que esta tiene una posición interna ligeramente fuerte, por lo cual se debe considerar aspectos muy importantes como: Los impuestos que pagan los contribuyentes, la asignación del presupuesto para inversiones, la experiencia del personal y el liderazgo de la unidad de mando, dentro de los aspectos financieros y administrativos.

Consideramos que la actual Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, tiene que mejorar aspecto que actualmente se identifican como una debilidad de la dirección, tales como:

- La comunicación interpersonal. Esto es una debilidad interna que actualmente enfrente la Dirección Financiera, que es la falta de comunicación interpersonal entre el personal del área con otras direcciones.
- La armonía de los objetivos institucionales. Esta debilidad que presenta actualmente la Dirección Financiera, lo cual hace necesario que la dirección se armonice con los objetivos de la municipalidad.

Por consiguiente, la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, tiene que mejorar sus factores internos que le garanticen fortalecer su situación actual a fin de que fortalezca la gestión administrativa de la dirección financiera para aprovechar de una mejor forma las oportunidades que le brinda su entorno.

La alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, tiene que potenciar más factores internos importantes como son el Liderazgo de la Unidad de Mando, La experiencia del personal que labora actualmente en la dirección financiera, los impuestos que pagan los contribuyentes, a fin de que esto permitan reducir las debilidades que actualmente presenta la dirección financiera.

#### **4.1.2.2 Análisis del Ambiente Externo**

“El análisis externo consiste en analizar tanto el macro entorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.) como el micro entorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés) con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente”. (Tirado, 2013).

En relación a lo dicho por Tirado (2013), el análisis externo conlleva a analizar el entorno que rodea a la organización, con el objetivo de determinar las posibles oportunidades que potenciales mercados y competidores nos brindan, y de igual forma que aspectos amenazan nuestro crecimiento o desarrollo empresarial.

Esto permite identificar como la empresa maximiza las fortalezas identificadas, así como minimizar las debilidades internas que limitan el crecimiento empresarial. A través de esto nos permite llevar a cabo un bosquejo muy claro de las organizaciones y llevar a cabo los futuros planes estratégicos.

#### 4.1.2.2.1 Oportunidades

“Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios”. (Tirado, 2013).

Según Tirado (2013), las oportunidades conlleva a poder identificar que oportunidades nos ofrecen los potenciales mercados en donde ofertamos los bienes y servicios que la empresa, lo cual es de suma importancia para poder tener bien claro la maximización de sus utilidades.

#### 4.1.2.2.2 Amenazas

“Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad”. (Tirado, 2013).

De acuerdo con Tirado (2013), las amenazas son un aspecto de gran importancia, que permite analizar las potenciales amenazas a que toda empresa se enfrente en el

entorno que se desenvuelve, ya que esto implica llevar a cabo un plan de riesgos que garantice la estabilidad en los ingresos esperados.

Esto permitirá elaborar planes contingentes de toda organización, que permitan una estabilidad económica y no verse afectada por la competencia en el mercado, a través del cual permita aprovechar las potenciales amenazas que se observa en el entorno y convertirlas en una oportunidad. Toda empresa tiene que tener bien definidas esas amenazas a través de un análisis sistemático del entorno, lo que constituye una tarea sistemática de la planificación estratégica.

#### **4.1.2.2.3 Tipos de Factores Externos**

##### **a) Factores Tecnológicos**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras". (Fred, 2003).

En relación a lo expuesto por Fred (2003), este factor es muy importante para el posicionamiento de las empresas a través de la aplicación de tecnología de punta, ya que esta va desde el avance tecnológico en la atención al cliente, el procesamiento de la información de la empresa, hasta en la transformación de bienes y/o servicios que permitan reducir costos y brindar bienes procesos con procesos modernos.

Las empresas en la actualidad compiten en un mercado en el cual la competencia se encuentra en una transformación constante, en donde el uso de la tecnología le hace sacar ventajas significativas, lo cual se debe el uso de la tecnología en todos los procesos administrativos y productivos.

Por lo tanto, es de suma importancia la consideración que toda empresa debe llevar una constante reingeniería tecnológica a fin de poder sobresalir ante la competencia, ejemplo de ello, en Nicaragua podemos mencionar a la empresa Cargill (Tip Top), la cual llevo a cabo la planta procesadora más grande de centro américa, haciendo uso de la tecnología, permitiéndole esto estar en la cima respecto a la competencia.

#### b) Factores Políticos

“Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas”. (Fred, 2003).

Según Fred (2003), el factor político juega un papel importante en el desempeño de cualquier empresa, ya que inicialmente estos regulan inicialmente la legalidad comercial de cualquier entidad, razón por la cual se debe sostener una estrecha relación de cordialidad con estos para el desarrollo comercial.

En los últimos años los gobiernos tanto nacionales como municipales, se ha convertido en un cliente comercial muy importante en la adquisición de bienes y/o servicios, por lo que para las empresas comerciales estos significan una oportunidad importante, ya que a través de estos podemos encontrar un importante mercado para nuestras ofertas, y de igual forma estos representan una amenaza a través de las políticas legales e impositivas que podrían afectar a la empresa privada.

#### c) Factores Socio Culturales

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales,

culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias”. (Fred, 2003).

De acuerdo con Fred (2003), para toda empresa comercial es necesario estudiar los factores sociales y culturales en los territorios de esta se ubicarán, con objeto de poder conocer a profundidad las sociedades en las cuales estas se desarrollan, y de esta forma diseñar un producto que tenga una aceptación estable en dicho mercado.

Igualmente deben considerar las características del producto que se está ofertando para que este pueda tener una buena aceptación estable en los potenciales clientes, ejemplo: Una empresa que fabrica botas vaqueras, esta debe ubicarse en zona geográficas que este producto tiene aceptación, dada las culturas y costumbres, como Estelí, Chontales, Boaco, y no en Managua, Granda, que las culturas son totalmente distintas.

#### d) Factores Políticos Legal

“Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo”. (Fred, 2003).

En relación a lo dicho por Fred (2003), en Nicaragua en los últimos años existe una economía de libre mercado, en donde la demanda la establece el cliente y las ofertas las determina las empresas proveedoras de bienes y/o servicios, pero aun así en el estudio del entorno no se debe perder de vista los factores político legal.

Estos dado que los gobiernos se mantienen en constante revisión de las políticas fiscales del país, razón por la cual estos deben analizarse muy detalladamente con el propósito de no tenga una afectación significativa en el desarrollo empresarial.

## e) Factores Económicos

“Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, en su nivel mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están más alto en el mismo periodo. Los precios de las acciones, las tasas de interés, las utilidades corporativas, las exportaciones e importaciones son muy bajos en Estados Unidos y en el extranjero.” (Fred, 2003).

Según Fred (2003), las condiciones económicas son muy importantes de considerar, ya que depende fundamentalmente del poder adquisitivo de los consumidores, sostener el nivel de ventas de nuestros bienes, por lo cual se considera de suma importancia analizar detalladamente este factor, ya que debemos ubicarnos en las condiciones de la economía para así definir claramente nuestra visión empresarial.

De igual forma de los factores económicos presentados en el mercado en el cual se desarrolla la empresa, dependerá la plusvalía que adquieran sus acciones, los márgenes de utilidad que se obtendrán, y que perspectivas les da tanto para las exportaciones e importaciones de la materia prima.

<b>Fuerza</b>	<b>Tipo de Factor</b>	<b>Factores Especificos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Factores Tecnológicos</b>	Amenaza	Acceso a internet en el municipio	3.00	3.72	0.11
	Oportunidad	Proveedores de Bienes Tecnológicos en el país	6.00	3.79	0.23
<b>Factores Políticos</b>	Oportunidad	Coordinación del Gob. Local con instituciones de gobierno	7.00	4.46	0.31
	Oportunidad	El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	8.00	4.62	0.37
<b>Factores Socio Cultural</b>	Oportunidad	Cultura de pago por los contribuyentes	6.00	3.97	0.24
	Oportunidad	Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	6.00	3.92	0.24
	Oportunidad	Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	6.00	3.95	0.24
<b>Factores Político Legal</b>	Amenaza	Los impuestos determinados por la asamblea nacional	5.00	3.92	0.20
	Oportunidad	La autonomía del municipio	6.00	3.95	0.24
	Amenaza	Liquidación de negocios locales	5.00	3.79	0.19
<b>Factores Económicos</b>	Oportunidad	Transferencias del Gobierno al Municipio	8.00	4.33	0.35
	Oportunidad	Presencia de instituciones bancarias en el municipio	6.00	4.36	0.26
	Amenaza	Comportamiento económico de la empresa privada	5.00	4.26	0.21
<b>Total</b>					<b>3.17</b>

Fuente: Autoría Propia (Figuerola y Martínez) Encuesta aplicada a Contribuyentes y Servidores Públicos de Alcaldía El Tuma La Dalia

El total de la ponderación resultante 3.17 indica que la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, se ubica ligeramente superior de la media de 2.5, lo cual que indica que la dirección financiera tiene que seguir desarrollando estrategias que permitan aprovechar de una mejor forma las oportunidades que le brindan las transferencias del gobierno central al municipio, las coordinaciones del gobierno local con las diferentes instituciones de gobierno, y la afinidad política con el gobierno central para reducir las amenazas, ya que es de suma importancia que esta dirección alcance los niveles óptimos deseados que es la ponderación de 4.00.

La Dirección Financiera tiene actualmente retos importantes que le permitan contrarrestar las amenazas que actualmente tiene, tales se identifican como:

- Acceso a internet en el municipio. Aunque el municipio cuenta con señal de internet, está en ciertas épocas de vuelve muy inestable, y limita a la dirección financiera llevar a cabo tramites muy importantes como son las declaraciones de IR ante la dirección general de ingresos, así mismo las obligaciones ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para informar sistemáticamente el uso de las transferencias municipales y la ejecución del presupuesto municipal.
- Los impuestos determinados por la asamblea nacional. Esto factor ha conllevado a la reducción de impuestos que ha mercado las recaudaciones propias del municipio, como lo es el impuesto del café, ya que esta situación no depende del municipio, ya que esta situación es competencia de la asamblea nacional.
- Liquidación de negocios locales. Es una amenaza para el municipio, ya que esto conllevaría a la reducción de las recaudaciones propias del municipio y limitaría la capacidad financiera para la ejecución de proyectos en el municipio.
- Comportamiento económico de la empresa privada. Este elemento es muy importante, ya que, al existir un bajo rendimiento económico de la empresa privada, este amenazaría la capacidad de recaudación propia de la municipalidad.

Se considera que la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, tiene que llevar a cabo una estrategia que le permita reducir este tipo de amenazas que afectan el

desarrollo organización, ya que la ponderación actual le obliga a mejorar su posición para reducir las potenciales amenazas y aprovechar más sus oportunidades.

Para ello la dirección debe aprovechar de una mejor forma las oportunidades que le brinda las transferencias del gobierno central, así como también las coordinaciones que tiene con las diferentes instituciones de gobierno para captar mayor cantidad de recursos para llevar a cabo inversiones en el ámbito local, y poder reducir los potenciales efectos que tendría en el municipio la reducción de las tasas impositivas aplicadas por la asamblea nacional.

#### 4.1.3 Diagnóstico

"Implica expresar, acerca de una realidad dada, un juicio mediante el cual esa realidad es comparada con un modelo de la misma, esto conlleva a que el diagnóstico es, en esencia, un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: es decir, hay una proposición categórica que señala "como es" la situación y una proposición valorativa que implica el cómo debe ser? Esa situación, misma hacia la que se proyectaran las acciones a realizar." (Basurco, 2001).

"Diagnóstico es, en esencia, un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: el modelo real y el modelo ideal, y entre los cuales se establece un juicio de valor que marca la diferencia del modelo real con el modelo ideal. es decir, hay una proposición categórica que señala, "como es" la situación y una proposición valorativa que implica el cómo debe ser?, esa situación, misma hacia la que se proyectaran las acciones a realizar". (Arteaga Basurto & Gonzalez Montaña, 2001)

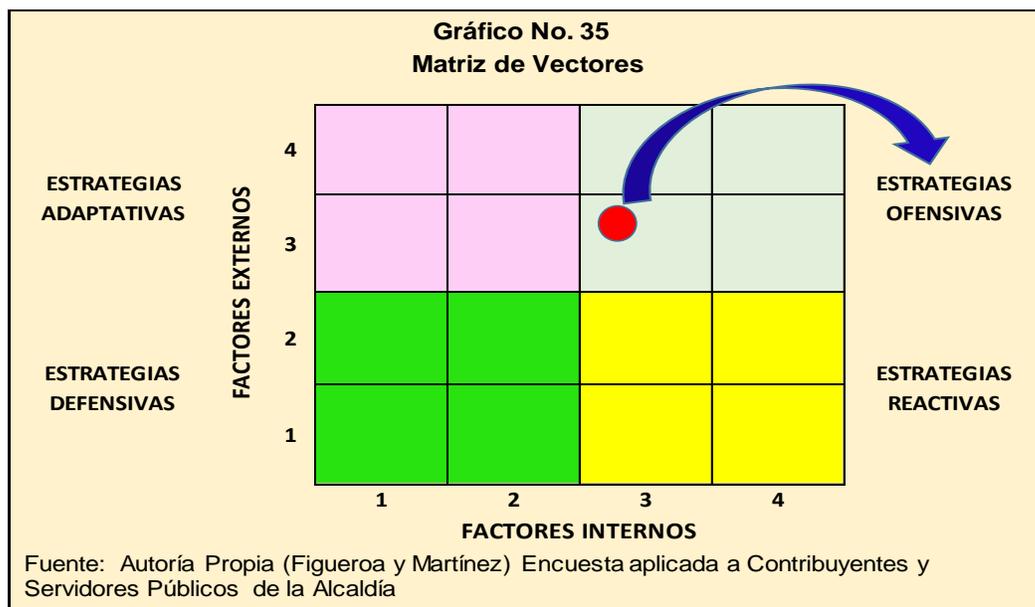
Según Basurco (2001), el diagnóstico permite identificar como se deben llevar a cabo las diferentes acciones en una determinada organización de acuerdo a los diferentes instrumentos que rigen el actuar organización y cuál es el resultado real de cómo se están llevando a cabo las operaciones para alcanzar las metas propuesta para alcanzar la misión organizacional.

Al mismo tiempo a través de la elaboración del diagnóstico nos permite valor como es la situación en la actualidad dentro de una organización con relación a las metas y objetivos propuestos, lo cual debe garantizar la identificación de diferentes planes de mejora con conlleven al cumplimiento de las mismas.

#### 4.1.3.1 Situación Actual

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

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



Según el Gráfico No. 35, después de haber analizado el ambiente interno y externo, este dio como resultado una ponderación de 2.87 en los factores internos y una ponderación de 3.17 en los factores externos, lo cual nos indica que los resultados están ligeramente superiores a la ponderación promedio de 2.5, lo que indica que la situación actual de la dirección financiera de Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, se ubica en una estrategia ofensiva.

“Las estrategias ofensivas se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización tiene una posición ideal de rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos”, (Mendoza Guerra, 2011).

La situación actual de la dirección financiera debe potenciar sus fortalezas internas que esta tiene actualmente como son: los impuestos que pagan los contribuyentes, la asignación del presupuesto para inversiones, la experiencia del personal y el liderazgo de la unidad de mando, a fin de estos le permitan aprovechar de una mejor manera las oportunidades que le brinda su entorno, tales como: las transferencias del gobierno central al municipio, las coordinaciones del gobierno local con las diferentes instituciones de gobierno, y la afinidad política con el gobierno central.

De acuerdo con Mendoza Guerra (2011), la dirección financiera de la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, aprovechando la fortaleza de que asigna gran cantidad de recursos del presupuesto municipal a sus inversiones, y los impuestos que se recaudan a nivel local, le brindan la oportunidad de que el gobierno central a través de las transferencias le asigne mayor cantidad de recursos, ya que la Ley de Transferencias a los Municipios de Nicaragua, (Asamblea Nacional, 2003), le asigna mayor cantidad de recursos a los municipios que recaudan mayor cantidad de impuestos y asignan porcentajes altos de sus recaudaciones hacia la inversión.

Así mismo la representatividad que representa el liderazgo de la unidad de mando y la experiencia del personal, le permiten gestionar recursos tanto a nivel central, como

en las diferentes instituciones de gobierno y organismos con presencia nacional como internacional, a fin de obtener mayores recursos que permitan llevar mayor cantidad de beneficios a los pobladores.

#### **4.1.3.2 Patrones de Análisis de la Administración**

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

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

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

##### **4.1.3.2.1 Plano Organizativo Dinámico**

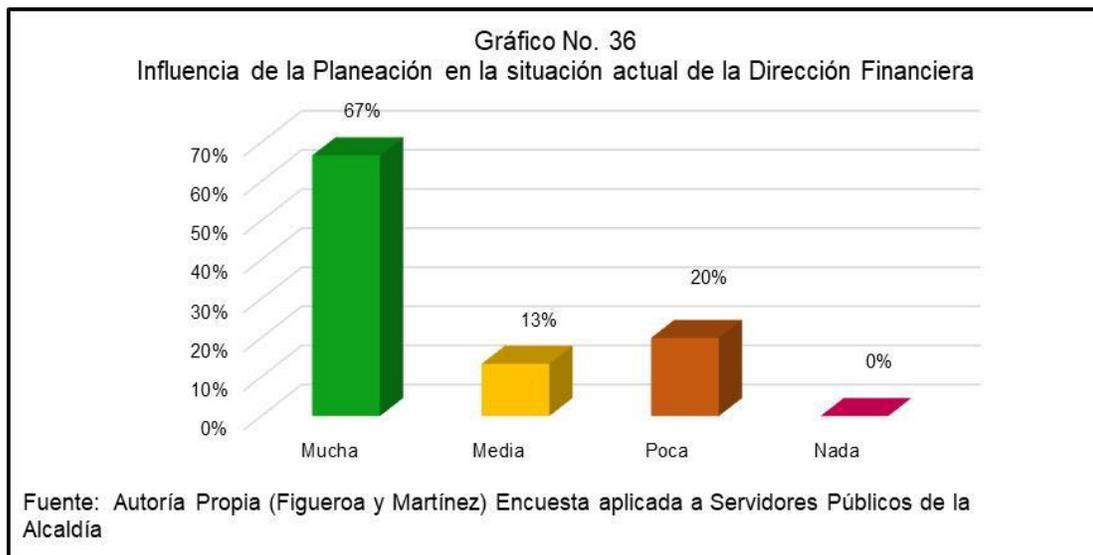
Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el estadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica

de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

#### 4.1.3.2.1.1 Planeación

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

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



De acuerdo al gráfico No. 36, los resultados reflejan que el 67% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia de la planeación en la en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 13% opino que existe media influencia y el 20% que no hay poca influencia.

Esto se debe fundamentalmente a que la Dirección Financiera de alcaldía municipal El Tuma La Dalia, lleva a cabo una adecuada planificación de sus actividades financiera, lo que se refleja en planes mensuales de trabajo, programación financiera de los recursos y metas de trabajo establecidas.

En entrevista realizada al alcalde municipal expresa que en el tema de planificación todavía hay mucho que hacer se es necesario articular a todos los actores de la institución en pro de una estrategia que nos lleve a un modelo de decisión que establezca objetivos a cumplirse a corto plazo llegar a la meta establecida en cumplir una misión que no es más que servirle al pueblo. Sin embargo, en la planificación de los recursos financieros estamos a la vanguardia en el área financiera nos planteamos nuestros objetivos y obtenemos excelentes indicadores de resultado.

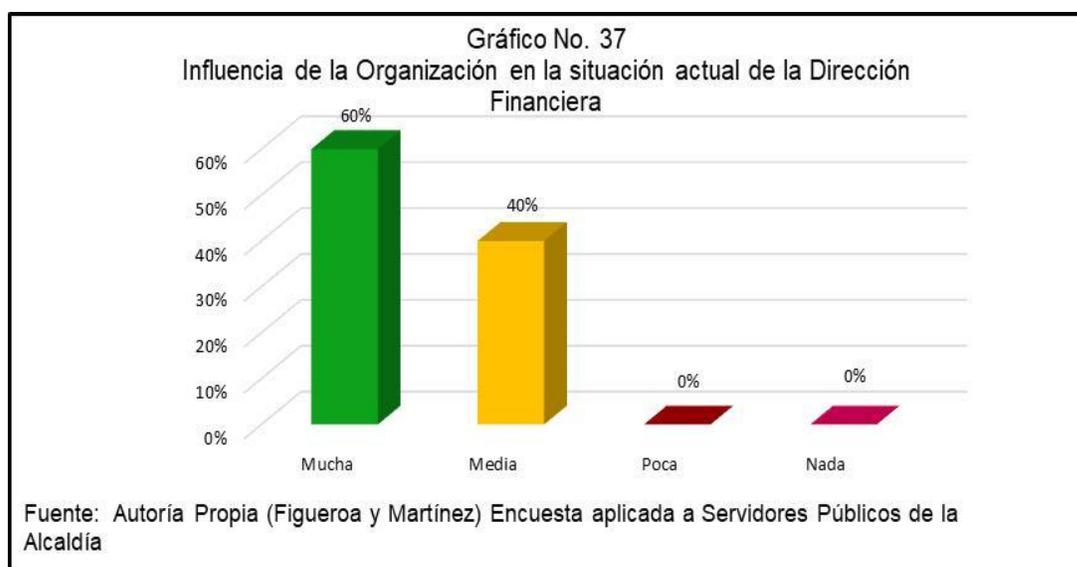
Según guía de observación pudimos apreciar que, en la dirección financiera, la planeación incide mucho en las actividades diarias que estas desarrollan, ya que, para poder ejecutar el presupuesto municipal, se requiere una estricta planificación de los planes de trabajo como de la asignación de recursos.

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la planeación, se cumple la teoría con forma en que trabaja actualmente la dirección financiera, ya que es fundamental la planeación, ya que se ejecuta el presupuesto asignado a la municipalidad y se brinda la información necesaria de acuerdos a los ingresos y egresos que se van realizando según lo calendarizado en las metas que cumplir, dichos argumentos los sustentamos con los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta, entrevista y guía de observación. Esto tiene mucha relevancia para la dirección financiera ya que la aplicación de su sistema de planeación permite medir efectivamente los resultados de sus planes, así como también permite asignar adecuadamente las tareas dentro del equipo de trabajo que la integran.

#### 4.1.3.2.1.2 Organización

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

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



El gráfico No. 37, muestra que el 60% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia de la organización en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 40% opino que existe media influencia.

Esto se debe a que la Dirección Financiera desarrolla sus diferentes tareas en base a su sistema organizado de sus diferentes funciones, y actualmente está organizada en departamentos y cada uno de sus servidores públicos llevan a cabo sus

diferentes tareas por departamentos y funciones asignadas de acuerdo al manual de organización y funciones y manuales de procedimientos administrativos y financieros.

Según entrevista con el alcalde la organización en la dirección financiera como las demás direcciones ha venido evolucionando en la constante búsqueda de alcanzar el logro de los objetivos como un grupo desde el punto de vista social. Se han venido creando dependencias o mejorando otras en un firme cambio con el objetivo suministro de métodos para que se puedan desempeñar las actividades de manera eficiente con un mínimo esfuerzo además de reducir la duplicidad de los esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades de cada servidor.

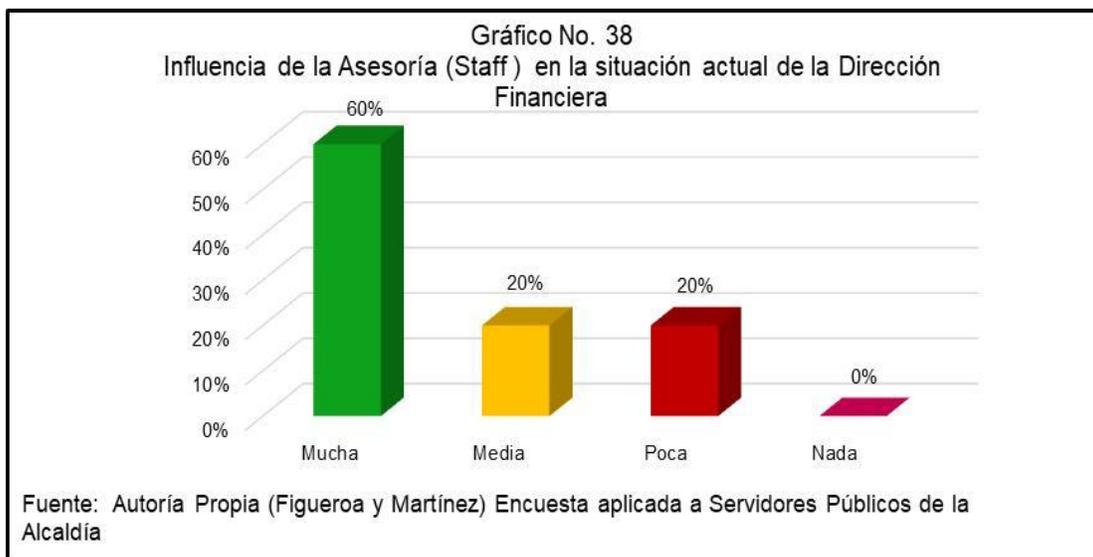
En la aplicación de guía de observación que existe buena organización dentro de la dirección financiera para llegar determinadas tareas que dependen de esta dirección, esto dado que las funciones de la misma requieren de mucha planificación y organización.

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), la organización la aglutinan una serie de normas y procedimientos establecidos que permiten que dentro de una empresa se desarrollen en el marco de políticas ya establecidas, y los resultados obtenidos en las encuesta, entrevista y guía de observación concluimos que el sistema organizativo de la dirección financiera se ubican ligeramente superior a la media, tiene un efectivo negativo limita la forma de llevar a cabo las diferentes tareas asignadas a esta dirección, ya que en la medida que esta se encuentre bajo un sistema organizativo que contenga mejores normas y procedimientos, así como también una mejor estructura, esta brindará mejores resultados.

#### 4.1.3.2.1.3 Asesoría (Staff)

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

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



Según el gráfico No. 38, refleja que el 60% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia de la asesoría (Staff) en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 20% opino que existe media influencia, y el 20% que existe poca influencia de esta en la situación actual.

Esto se debe que actualmente la alcaldía municipal de El Tuma La Dalia, cuenta con un equipo de asesoría conformado por un asesor legal, un gerente financiero y un gerente administrativo. Siento en este caso el gerente financiero el que brinda asesoría a la dirección financiera en apoyo a la gestión de esta.

En entrevista con el alcalde municipal, la municipalidad de El Tuma-La Dalia se está garantizando la asesoría a todas las dependencias expreso el Alcalde. El oficio de asesor a desempeñar es una actividad de consejero sobre temáticas específicas en la

materia en la cual se especializa, para ello se han creado dos gerencias en la municipalidad, una financiera y otra administrativa, la cuales hacen el roll de staff dentro de la municipalidad.

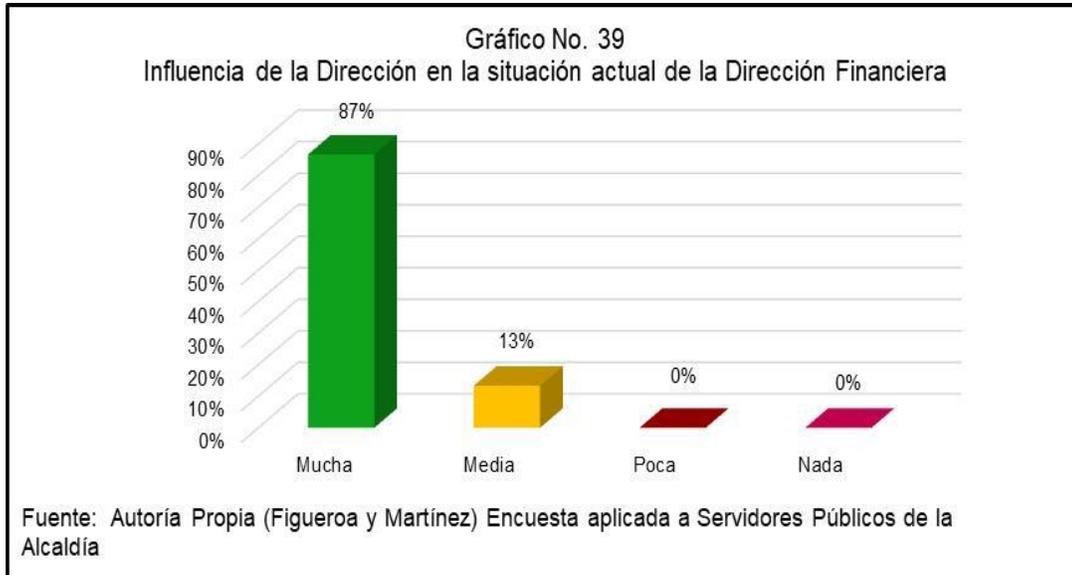
En la aplicación de guía de observación se observó que la municipalidad hace uso de equipo de asesoría (staff), para brindar asistencia a las dependencias más complejas de la municipalidad.

De acuerdo con la teoría de Koontz, Weihric, & Cannice (2012), se cumple en la municipalidad la condición de contar con un equipo de asesoría (staff), de acuerdo a los resultados de encuesta aplicada a servidores públicos, en donde la mayoría opinaron que si se cuenta con este equipo, de igual forma por los resultados de entrevista y guía de observación. Todo esto tiene un efecto muy positivo, ya que la municipalidad cuenta con asesoría legal, gerencia administrativa y gerencia financiera, lo cual le permite asistir de forma directa a las diferentes dependencia para la toma de decisiones y agilizar de esta forma el cumplimiento de sus objetivos.

#### 4.1.3.2.1.4 Dirección

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

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



El gráfico No. 39, refleja que el 87% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia de la dirección en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 13% opino que existe media influencia en la situación actual.

Estos resultados se deben a que en la municipalidad la estructura organizativa está muy bien definida y difundida a todos los niveles, dicha estructura está compuesta por un nivel superior y 8 estructuras de dirección, siendo una de ellas la Dirección Financiera, la cual es conducida por un director, el cual cuenta con toda la autoridad delegada sobre el personal a su cargo.

De acuerdo con entrevista aplicada al alcalde municipal, existe una influencia bien marcada por parte de la dirección financiera hacia lo interno de la estructura y esto depende en gran manera a las habilidades que tengan las personas a su cargo. El manejo de todos los recursos y el uso de cada una de las herramientas provocando así una toma de decisiones acertada.

Según guía de observación se observa que, dentro del equipo de trabajo, existe la unidad de mando, la cual la ejerce el director financiero, el cual está a cargo de la dirección.

Podemos concluir que de acuerdo a lo expuesto por Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la dirección es una estructura de toda empresa debe tener estructurada, se cumple esta condición, ya que la dirección financiera, cuenta la una dirección acorde a las necesidades, la cual es necesarias para la toma de decisiones. Así mismo es clave que se definan claramente las líneas de autoridad, a travez del diseño de su estructura y establecido en el manual de organización. Dichos argumentos se basan en los resultados de las encuestas aplicadas, entrevista y guia de observación.

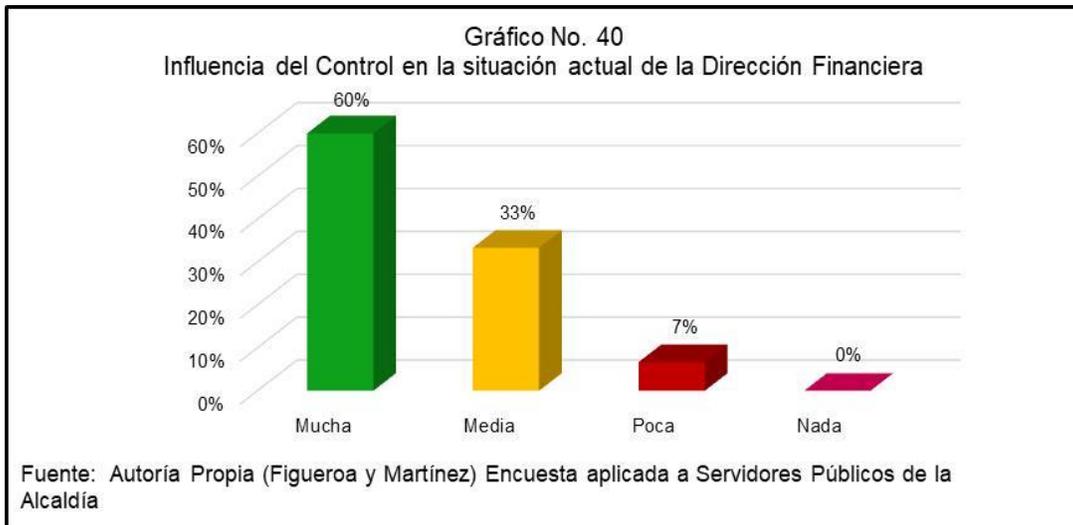
El aspecto de dirección en del desarrollo de las actividades de la Dirección Financiera es muy importante ya que los estilos de dirección adecuado a la estructura de la municipalidad, contribuye a que se de mayor seguimiento al cumplimiento de sus objetivos y metas, y permite a travez de ella, hacer los ajustes acuedado en caso que existen debilidades o falta de cumplimiento.

#### 4.1.3.2.1.5 Control

“Es la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

De acuerdo con los expresado por Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), el control es un elemento importante para la conducción de una empresa, ya que este garantiza verificar las metas y resultados medibles y a travez del control de verifica el

cumplimiento de los resultados esperados. En toda organización o empresa, se definen las políticas y mecanismos adecuados para poder ejercer el control.



Según el gráfico No. 40, muestra que el 60% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia del control en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 33% opino que existe media influencia y el 7% que existe poca influencia en la situación actual.

Esta opinión se debe a que la dirección financiera es que área que, por las funciones mismas asignadas tanto en el manual de funciones como en los procedimientos administrativos y financieros, está encargada de ejercer el control financiero de las operaciones de la municipalidad.

De acuerdo a la entrevista aplicada al alcalde municipal, este plantea que el control referente a los términos financieros depende en gran manera de la Dirección Financiera dentro de la municipalidad sin embargo hemos vinculado esta acción a la planificación estratégica estableciendo nuestros indicadores creando mecanismos de comprobación de los resultados en un evento. Las normas de control y procedimiento nos han servido además de orden de control dentro de cada área.

Durante la aplicación de guía de observación se pudo apreciar que existe mucha influencia del control en las actividades diarias de la dirección financiera, ya que, por efectos procedimentales, esta dirección hace uso del control de las operaciones de la municipalidad.

De acuerdo a la teoría planteada por Koontz, Weihric, & Cannice (2012), se cumple la condición de que el control influye en las actividades diarias de la dirección financiera, dado que por principios legales y procedimentales, esta dirección es la que ejerce el control financiero sobre las demandas dependencias de la municipalidad, lo cual lo fundamentamos en encuesta aplicada a servidores publicos, entrevista y guía de observación.

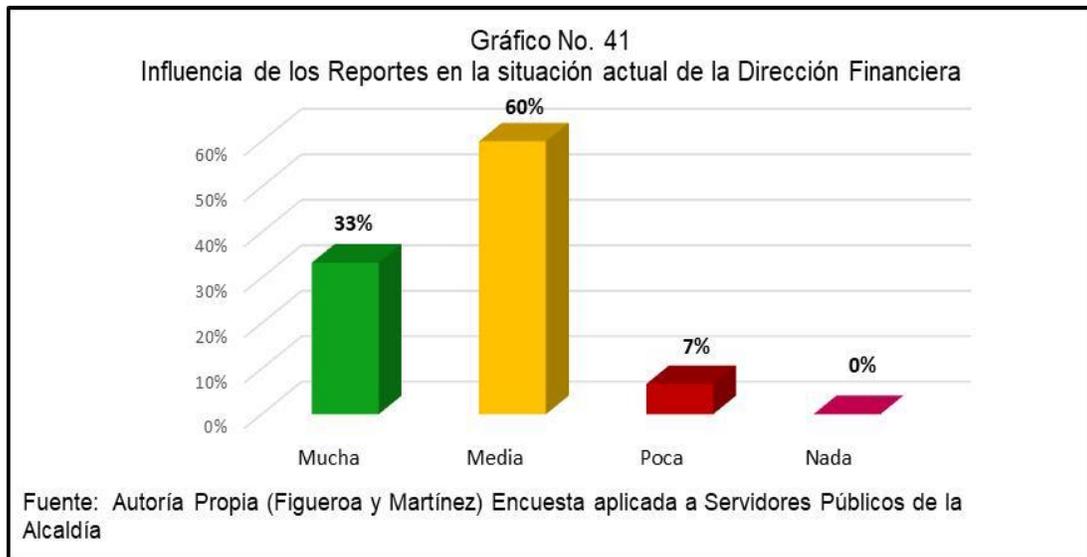
La dirección financiera se caracteriza por ejercer mucho control en sus operaciones, lo cual tiene un efecto muy positivo, ya que esto garantiza manejar los recursos con mucha transparencia, eficiacia y eficiencia, dandole un valor agregado muy importante a la imagen de la municipalidad ante organismos y entidades de gobierno.

#### 4.1.3.2.1.6 Reporte

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

De acuerdo con Koontz, Weihric, & Cannice (2012), los reportes son muy importante para poder informar a todos los niveles los resultados esperados en los planes operativos, objetivos y metas planteadas, los cuales se dan con cierta periodicidad

y permiten llevar a cabo las medidas correctivas cuando estas sean necesarias, así como también el replanteo de los planes de trabajo, constituyéndose esto en una herramienta administrativa y financiera muy necesaria.



El gráfico No. 41, refleja que el 33% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia de los reportes en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 60% opino que existe media influencia y el 7% que existe poca influencia en la situación actual.

Estos resultados son el resultante de los que significa para la dirección financiera los reportes en el desarrollo de sus actividades, ya que en la actualidad es la dirección financiera la que incide en otras direcciones y departamentos con la emisión de reporte financieros tanto de ingresos, egresos y planes de inversión, convirtiéndose está en la dirección emisora de los reportes.

En entrevista realizada al alcalde municipal, este opina que es muy necesaria la generación de los reportes, a lo interno de la municipalidad se conecta la información basados en reportes generados por la dependencia financiera y se lleva a todos los niveles, se analiza en las demás dependencias y estas a su vez son provocadas a cruzar la información orientada a los objetivos y metas estratégicos planteados para la satisfacción del bien común.

Durante la aplicación de guía de observación, se aprecia la importancia que tienen los reportes en el desarrollo de las actividades de la dirección financiera, ya que en la actualidad es la dirección financiera la que incide en otras direcciones y departamentos con la emisión de reporte financieros tanto de ingresos, egresos y planes de inversión, convirtiéndose está en la dirección emisora de los reportes.

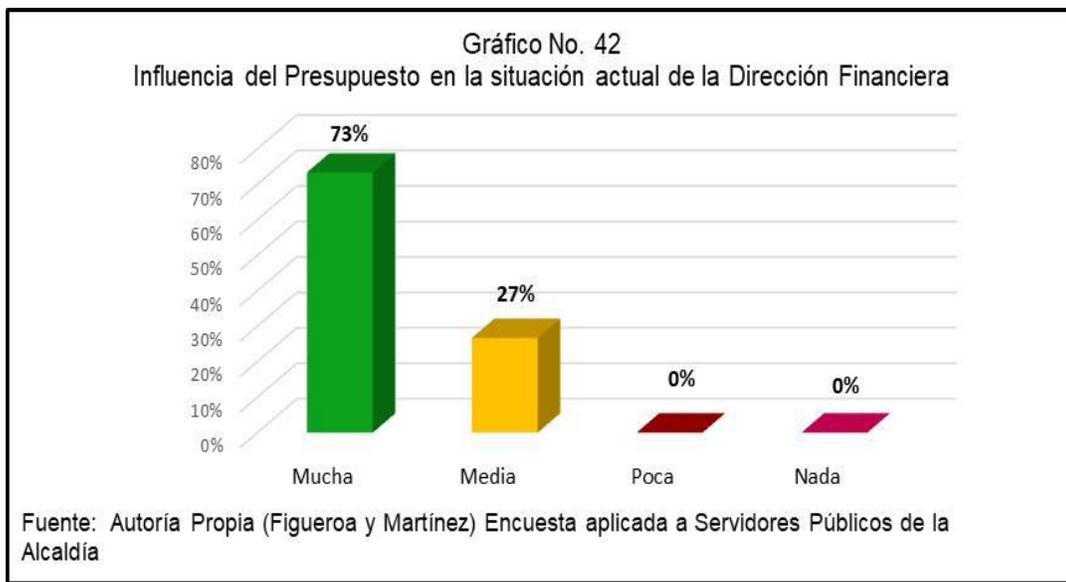
Considerando lo expresado por Koontz, Weihric, & Cannice (2012), se cumple con la condición de que los reportes inciden en las actividades de la dirección financiera, ya que esta es una tarea diaria de esta dirección y son muy importante para poder informar a todos los niveles los resultados esperados en los planes operativos, objetivos y metas planteadas, los cuales se dan con cierta periodicidad y permiten llevar a cabo las medidas correctivas cuando estas sean necesarias. Esto resultados se basan en la aplicación de entrevista a servidores públicos, entrevista y guía de observación.

El uso de los reportes para la dirección financiera, al ubicarse en un rango menor al 60% tiene un efecto muy negativo, ya que el uso de los reportes en las tareas diarias sirve para mantener informado a todas las direcciones acerca del resultados de las distintas operaciones presupuestarias, y la falta de su utilización ocasionaria la falta de seguimiento a todos los niveles de la municipalidad.

#### 4.1.3.2.1.7 Presupuesto

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

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



De acuerdo con el gráfico No. 42, indica que el 73% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia del presupuesto en la situación actual de la Dirección Financiera, mientras que el 27% opino que existe media influencia en la situación actual.

Según los resultados obtenidos esto se basa en que la dirección financiera es la estructura organizativa de la municipalidad que se encarga de la elaboración del presupuesto, así como el control y seguimiento del mismo. De igual forma la dirección anualmente elabora su presupuesto para el funcionamiento operativo y cumplir con las metas planteadas por esta.

De acuerdo a entrevista realizada al Alcalde plantea referente a la influencia del presupuesto en la dirección financiera tiene mucho que ver en las actividades diarias de la municipalidad, ya que el manejo presupuestario es una tarea diaria en las operaciones de esta dirección, por lo tanto, es fundamental la influencia del presupuesto para contribuir al desarrollo institucional.

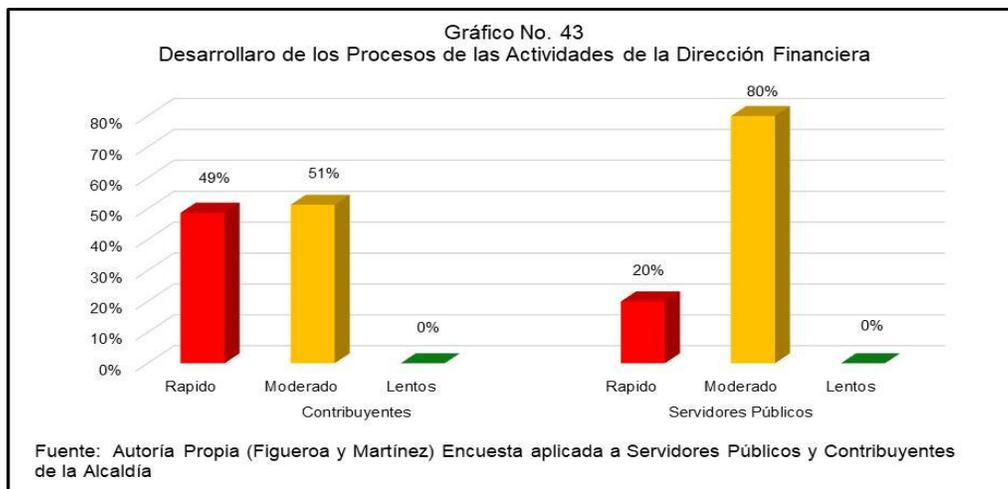
Durante la aplicación de guía de observación, se observó que existe mucha influencia del presupuesto en las actividades diarias de la dirección financiera, ya que es la razón fundamental de ser de esta dirección.

De acuerdo a la teoría de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), esta de acuerdo con el desarrollo actual de la dirección financiera, ya que si existe mucha influencia del presupuesto en el quehacer diario de esta dirección, de igual forma se fundamenta en los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta a servidores públicos, entrevista y guía de observación.

Una dirección financiera que ejecute su presupuesto con bajos índices de control y la falta de la emisión de reportes, esto tendría repercusiones muy negativas ya que sin control y sin reportes ocasionaría sobregiros en la ejecución presupuestaria y por ende la violación a las leyes en materia presupuestaria y a las normas de control interno establecidas para tal propósito.

#### 4.1.3.2.2 Plano Funcional

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



El gráfico No. 43, nos muestra que el 49% de los contribuyentes encuestados y el 20% de los servidores públicos, consideran como rápido el desarrollo de los procesos de las actividades que lleva a cabo la dirección financiera, así mismo el 51% de los contribuyentes y el 80% de los servidores público lo consideran como moderado.

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

En entrevista realizada al Alcalde plantea que en la dirección financiera realiza una serie de procedimiento requeridos como normas básicas y obligatorias que cumplen con los estándares de control. Esto en la mayoría de las veces suele llevarse un tiempo moderado pero muy necesario.

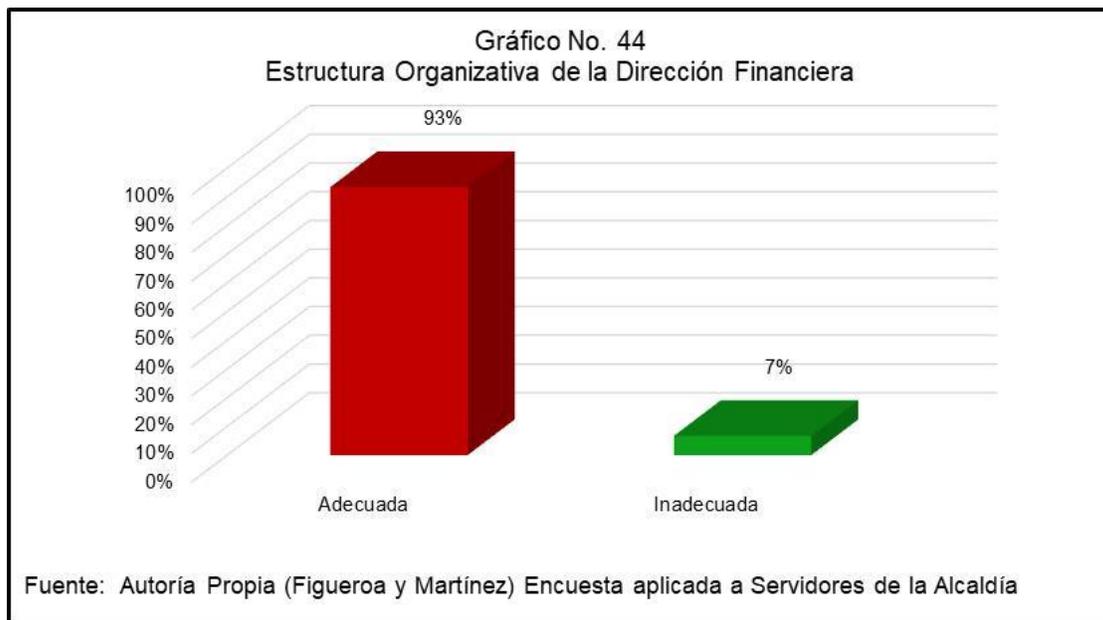
De acuerdo a guía de observación, se observó que los procesos que se llevan a cabo en la dirección financiera son moderados, ni ágiles, pero tampoco muy burocráticos, ya que esta dirección está obligada a ejercer el control en los procedimientos, razón por la cual los tramites desarrollados tiene que llevarse moderadamente, dada la aplicación de normas y procedimientos de control financiero.

Se puede afirmar que los procesos llevados a cabo en la dirección financiera son moderados, basándonos en los resultados de las encuestas aplicadas a contribuyentes y servidores públicos, así como entrevistas y guía de observación, lo cual repercute de forma negativa, ya que el plano funcional se ubica de una forma moderada, lo que indica que la funcionabilidad de la dirección financiera no es la más adecuada, debido a la falta de instrumentos que garanticen un flujo adecuado de las tareas a desarrollar, esto obedece al poco enfoque a la tecnología.

#### 4.1.3.2.3 Plano Estructural

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio.

Se podría decir, que muchas de las firmas o empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.



Según el gráfico No. 44, da como resultado que el 93% de los servidores públicos opinaron que el diseño de la estructura organizativa de la dirección financiera es adecuada, mientras que el 7% opina que esta es inadecuada.

Por consiguiente, estos resultados se deben a que en los últimos 2 años la municipalidad ha venido revisando su estructura organizativa y adecuada de acuerdo a su situación actual, lo cual tiene mucha aceptación ante los servidores públicos, ya que esto ha conllevado a la segregación de funciones de acuerdo a su estructura.

Según el alcalde, en entrevista realizada la municipalidad de El Tuma-La Dalia se ha concentrado en esfuerzos para demarcar una estructura organizativa de acuerdo a las realidades y que además sea funcional permitiendo que los funcionarios públicos estén claros de sus funciones sus dependencias jerárquicas y sobre todo tener un orden establecido del flujo de la información.

El definir una estructura organizativa ha sido un reto pues es necesario realizar transformaciones culturales profundas en los servidores públicos, pero todo esto depende además de los insumos necesarios como manuales de control interno, así como los de funcionamiento y operación.

Durante el uso de la guía de observación, pudimos observar que la estructura organizativa de la municipalidad es adecuada y que esta demuestra una segregación de funciones a todos los niveles, por consiguiente, la distribución de la dirección financiera y sus funciones, es muy buena.

Por consiguiente, la estructura actual de la dirección financiera es adecuada, y estos resultados se deben a que en los últimos dos años la municipalidad ha venido revisando su estructura organizativa y adecuada de acuerdo a su situación actual, lo cual tiene mucha aceptación ante los servidores públicos, ya que esto ha conllevado a la segregación de funciones de acuerdo a su estructura. Dichos resultados se fundamentan en encuesta realizada a servidores públicos, entrevista y guía de observación.

Para dirección financiera el hecho de contar con una estructura organizativa adecuada a la realidad, y esto se debe a que la municipalidad tiene como norma

actualizar el organigrama cada año, y específicamente la dirección financiera muy bien estructurada a través de un despacho utilizado por el director y tres departamentos como son: Contabilidad, Presupuesto y Tesorería; todos estos elementos brindan un efecto muy positivo para la gestión de la dirección financiera.

#### 4.1.3.2.4 Plano Comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

##### 4.1.3.2.4.1 Relaciones Formales

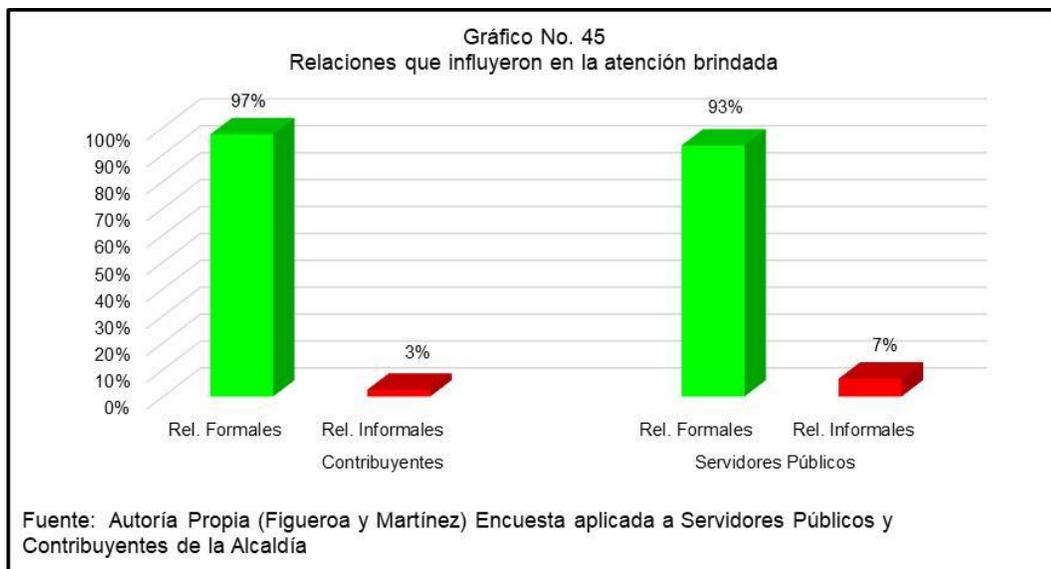
“Las relaciones formales son las que se forman entre personas que ocupan diferentes posiciones de una estructura funcional dentro de una organización” (Aponte, 2001).

De acuerdo con Aponte (2001), las relaciones formales son las que deben darse en función del desarrollo de las actividades a todos los niveles dentro de una organización que permite la fluidez.

#### 4.1.3.2.4.2 Relaciones Informales

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

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



Según el gráfico No. 45, los contribuyentes calificaron que el 97% de las relaciones se lleva a cabo por medio de Relaciones Formales, así también los servidores públicos valoraron que estas se desarrollan en un 93% a través de relaciones formales, en donde prevalecen las relaciones formales sobre las informales.

En entrevista realizada al alcalde municipal este expresó que las relaciones se llevan a cabo de manera formal, pero estas han influido en mucha burocracia por parte de los servidores públicos, los cuales más bien deberían de ser facilitadores del desarrollo, en muchas ocasiones los mecanismos formales generan atraso en el desarrollo de las operaciones de la municipalidad.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que las relaciones se llevan cabo a través de relaciones y procedimientos formales, y se observa que esto provoca mucho burocratismo en el desarrollo de las actividades de la municipalidad.

De acuerdo con Aponte (2001), expresa que las relaciones formales son la que se dan entre diferentes estructuras de la organización y las relaciones informales son las que permiten establecer lazos de amistad y socializar dentro de la organización, por lo tanto, podemos concluir que las relaciones que se dan en la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia, son las Relaciones Formales, basados en los resultados de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación realizada.

Es importante destacar que las relaciones informales contribuyen a fortalecer las relaciones interpersonales dentro del personal que integra no solo la dirección financiera, sino de toda la municipalidad, ya que al fortalecerse las relaciones informales abonan a la armonía dentro de los equipos de trabajo y por ende son un pilar fundamental para las relaciones formales.

Podemos concluir que es muy necesario mejorar las relaciones informales dentro del equipo de trabajo, para que permita fortalecer las relaciones de trabajo dentro de la institución.

## V. CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional fue realizado a la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016, siendo esta dirección dedicada a las actividades financieras de la municipalidad, dentro de las cuales está la formulación, ejecución y seguimiento al presupuesto municipal, así como también, llevar la contabilidad patrimonial de la municipalidad. Como resultado de dicho diagnóstico podemos concluir que:

1. La filosofía actual de la dirección financiera, se encuentran sustentados en los valores de Liderazgo y a las Tendencias, así mismo en los componentes de Producto/Servicio, la Responsabilidad Social y los Empleados, sus valores se basan en la Responsabilidad, el Respeto, Puntualidad, la Ética, Adaptación al Cambio y el Liderazgo profesional, y sus objetivos se enfocan hacia los Objetivos Sociales.
2. El análisis organizacional de la Dirección Financiera, presenta factores internos fuertes, como son la asignación de un alto porcentaje de sus recursos hacia las inversiones municipales, el liderazgo de la unidad de mando, la experiencia del personal, así mismo como sus debilidades se encuentran la comunicación interpersonal de los servidores públicos, y la falta de armonizar adecuadamente los objetivos de la dirección para con los objetivos institucionales. De igual forma se destacan oportunidades que le brinda su entorno como son las transferencias que reciben de parte del gobierno central, así como también la afiliación política que existen entre el gobierno central y el gobierno municipal, y de igual forma se identificó que sus amenazas actuales se encuentran en la inestabilidad al acceso estable al internet, el comportamiento económico de la empresa privada, y la liquidación de negocios locales
3. La situación actual de la dirección financiera se encuentra buena, orientándose a un Plano funcional y comportamental.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M., Aracely, S., Alvarado, R., & Recinos, M. (2010). Evaluación del Clima Organizacional. San Salvador: Informe.
- Angulo, Y. (2004). Etica y Valores. México D.F.: Editorial Santillana S.A. de C.V.
- Anton, H. (1994). Introducción al Algebra Lineal. México DF: EDITORIAL LIMUSA, SA DE C. V.
- Aponte, D. (2001). Emprendimiento Organizacional. México DF: Universidad de Puebla.
- Arteaga Basurto, C., & Gonzalez Montaña, M. V. (2001). Diagnostico del Desarrollo Comunitario. México: Unam.
- Asamblea Nacional. (2013). Ley No. 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal. Managua: La Gaceta Diario Oficial.
- Asamblea Nacional. (2003). Ley 466, Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua. Managua, Nicaragua: La Gaceta, Diario Oficial.
- Asamblea Nacional. (2004). Ley 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal. Managua: La Gaceta Diario Oficial.
- Asamblea Nacional. (2013). Ley de Municipios de Nicaragua. Managua: La Gaceta, Diario Oficial.
- Asamblea Nacional. (2013). Ley No. 40, Ley de Municipios con sus reformas incorporadas. Managua: La Gaceta Diario Oficial.
- Basurco, C. A. (2001). Diagnostico. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Behar, D. S. (2008). Metodología de la Investigación. Mexico: Ediciones Shalom.
- Capriotri Peri, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago de Chile, 2009: Andros Impresiones.
- Castillo, L. A. (2008). Rediseño de la Cultura Organizacional de la Banca Especializada. Caracas Venezuela: Universidad Catalotica Andres Bello.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico, D.F.: Mcgraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chile, D. d. (2016). Codigo del Trabajo. Santiago de Chile: Agustinas 1253 Piso 10°, Santiago.
- Duarte Rodríguez, F. (2010). Procesos Administrativos. Medellin, Colombia: Informe.

- Echeverria, S. G. (1994). Introducción a la Economía de la Empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Epypsa. (2005). Diagnóstico Institucional y Financiero Municipio de Tele, Honduras. Tela, Honduras: Informe.
- Fainstain, L. (2011). GUÍA para el Diseño de un Diagnostico Orgnizacional. Montevideo Uruguay: Iconoprint.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordaz, C. J. (1997). La Competitividad de la Empresa. Oviedo, España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fleitman, J. (1997). Enfoque de Auditoria Administrativa. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Flores, C. (2007). Diagnóstico Estrategico de la Empresa Torres Madrigal, SA. Mexico: Cristobal Flores.
- Fonseca Siles, M. L., & Miranda Huete, E. T. (2011). Dianóstico de las Empresas Familiares de Matagalpa. Matagalpa: UNAN FAREM, MATAGALPA.
- Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A, de C.V.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gil, J. M., López, J. M., Vega, J. Y., Rodríguez, E. P., & Hincapie, T. (2006). El Futuro del Interiorismo y Los Negocios. Mexico DF: Informe Documental.
- González, B. L. (2004). Análisis de la Situación Actual. México: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Hernández Muñoz, O. P., & Centeno Blandón, B. J. (2016). Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT. Matagalpa: Unan Farem Matagalpa.
- Hernandez, J. G. (2009). La Culturocracia Organizacional en Mexico. Jalisco, Mexico: Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: Mcgraw Hill / Interamericana Editores S.A. de CV.
- Iacoviello, M. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jimenez, J. C. (2008). El Valor de los Valores. Caracas, Venezuela: Ediciones de Cograf Comunicaciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administracion Una perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mcgraw Hill / Interamericana Editores S.A. de CV.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Mexico: Pearson Educacion, Mexico 2006.
- Kotlery, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. Mexico: Pearson Educacion.
- MacMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). Investigación Educativa: Una Introducción Conceptual. Mexico: Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (2008). Gestión Organizacional, 4ta. Edición. Santiago de Chile: Seleccionos Impresiones, S.A.
- Mendoza Guerra, J. M. (2011). Decisiones Estratégicas Macroadministración. Bogotá, Colombia: Editorial Universitaria del Norte.
- Meza, L. G. (2009). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. El Pensamiento Matemático, 5.
- Momberg, M. R. (2006). Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva. Santiago de Chile: Universidad Tecnica Federico Cantamaria.
- Presidencia de la República. (2009). Código de Conducto de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo. Managua: Presidencia de la República.
- Strickland, T. P. (2012). Administración Estrategica. Mexico: Mcgraw Hill Interamericana Ediciones SA de CV.
- Tello, S. T. (2010). Diagnostico de la Gestión Municipal. Lima, Perú: Informe.
- Terazona Quintero, D. T., Pedraza Ruiz, M. A., Sostoque Garavito, J. C., & Serrano Ramírez, L. A. (2015). Diagnostico Organizacional a 100 Mipymes de Fusagasuga. Fusagasuga, Colombia: Informe.
- Thibaut, J. P. (1994). Manual de Diagnóstico en la Empresa. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

- Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing. Castillo de Plata: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Tórriz, J. R. (1985). El Concepto de Tolerancia. Buenos Aires: Nueva Epoca.
- Treviño, S. (1999). Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo. Madrid, España: Univesidad Autonoma de Madrid.
- Universidad de Zulia. (2015). Encuentro Educcacional. Revista Especializada en Educación, 2014.
- Valenzuela, C. M., Ramirez, R. G., González, N., & Zelaya, R. (2010). DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO. Mexico DF: Alfa Omega, Grupo Editor S.A.

# **Anexos**

**ANEXO No. 1**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

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

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Misión	Componentes de la misión	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?	Mucho - Medio - Nada Producto/Servicios Mercado Responsabilidad social Filosofía Empleados
				Encuesta	Empleados	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía	Mucho - Medio - Nada Producto/Servicios Mercado Responsabilidad social Filosofía Empleados
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Hacia donde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía?  ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque?  ¿Qué tan apropiado están con la misión?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes	Mucho - Medio - Nada Producto/Servicios Mercado Responsabilidad social Filosofía Empleados

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	Ex - MB - B - R - M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia
				Encuesta	Empleados	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	Ex - MB - B - R - M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía	Ex - MB - B - R - M M Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores profesionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?	Exc - MB - B - R - M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?	Exc - MB - B - R - M M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía	Exc - MB - B - R - M M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?	Exc - MB - B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?	Exc - MB - B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía	Exc - MB - B - R - M Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidariada

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas	
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Objetivos	Tipos de objetivos	Encuesta	Contribuyentes			
				Encuesta	Empleados	¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?	Objetivos Financieros Objetivos Sociales Objetivos tecnológicos	Si - No
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?	Abierta	
				Observación	Alcaldía	Objetivos que predominan durante el año 2016 en la Alcaldía	Objetivos Financieros Objetivos Sociales Objetivos tecnológicos	Si - No
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente interno	Tipo de factores internos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto	Financieros Administrativos Operativos Productivos Humanos	1 - 2 - 3 - 4 - 5
				Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante	Financieros Administrativos Operativos Productivos Humanos	1 - 2 - 3 - 4 - 5- 20
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?	Abierta	
				Observación	Alcaldía			

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

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

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA	Respuestas
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Estructural	Encuesta	Contribuyentes		
				Encuesta	Empleados	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?	Adecuada _ _ _ _ _ Inadecuada
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?	
				Observación	Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía	Adecuada _ _ _ _ _ Inadecuada
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año	_____ Relaciones Formales _____ Relaciones Informales
				Encuesta	Empleados	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	_____ Relaciones Formales _____ Relaciones Informales
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?	Abierta
				Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente	_____ Relaciones Formales _____ Relaciones Informales

## ANEXO NO. 2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

#### FAREM - MATAGALPA

#### Guía de Encuesta

### Dirigida a Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia

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

**Objetivo:** Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016.

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

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

#### I Datos Generales

a)- Su actividad económica a la que se dedica: \_\_\_\_\_

b)- Cuantos años tiene de ejercer esta actividad 1-5\_\_\_\_ 6-10\_\_\_\_ 11-15\_\_\_\_  
16-20\_\_\_\_ 21 a más\_\_\_\_

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

Diario\_\_\_\_ Semanal\_\_\_\_ Quincenal\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_ Bimensual\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_ Cuatrimestral\_\_\_\_ Semestral\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_

#### II Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016

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

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

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

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

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

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

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

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Financieros</b>					
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>				
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="text"/>				
<b>Administrativos</b>					
La experiencia del personal	<input type="text"/>				
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="text"/>				
La Comunicación interpersonal	<input type="text"/>				
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>				
El comportamiento organizacional	<input type="text"/>				
<b>Operativos</b>					
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="text"/>				
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="text"/>				
El municipio cuenta con pagina web	<input type="text"/>				
<b>Productivos</b>					
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="text"/>				
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="text"/>				
<b>Humanos</b>					
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="text"/>				
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="text"/>				
Sistrmas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="text"/>				

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

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

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

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

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

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

## ANEXO NO. 3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA FAREM - MATAGALPA

#### Guía de Encuesta

#### Dirigida a Servidores Públicos de Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia

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

**Objetivo:** Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016.

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

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

#### I. Datos generales:

1. Ocupación o Cargo : \_\_\_\_\_
2. Años laborados : 1 a 2 \_\_\_ 3 a 5\_\_\_ 6 a 10 \_\_\_  
10 a más \_\_\_

#### II. Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016

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

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

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

	<b>MUCHO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
Producto/Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	<b>Valore de 1 a 20</b>
<b>Financieros</b>	
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="text"/>
<b>Administrativos</b>	
La experiencia del personal	<input type="text"/>
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="text"/>
La Comunicación interpersonal	<input type="text"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>
El comportamiento organizacional	<input type="text"/>
<b>Operativos</b>	
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="text"/>
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="text"/>
El municipio cuenta con pagina web	<input type="text"/>
<b>Productivos</b>	
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="text"/>
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="text"/>
<b>Humanos</b>	
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="text"/>
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="text"/>
Sistemas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="text"/>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ANEXO NO. 4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA FAREM - MATAGALPA

#### Guía de Entrevista

**Dirigida a:** Autoridades Municipales (Alcalde Municipal)

Estimadas autoridades del municipio El Tuma La Dalia, actualmente como estudiantes de 5to. Año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnóstico Organización de la Dirección Financiera de la Alcaldía municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016. Por lo tanto, se le solicita su valiosa colaboración en la atención a la presente entrevista para poder recopilar información sustancial para nuestro diagnóstico.

**Objetivo:** Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016.

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

**I. Datos generales:**

1. Ocupación o Cargo : \_\_\_\_\_
2. Años laborados : 1 a 2 \_\_\_ 3 a 5\_\_\_ 6 a 10 \_\_\_  
10 a más \_\_\_

**II. Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016**

1. ¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
2. ¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía?
3. ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque?
4. ¿Qué tan apropiado están con la misión?

5. ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
6. ¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
7. ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
8. ¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
9. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
10. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
11. ¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
12. ¿Qué tantas influencias tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
13. ¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
14. ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
15. ¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

## ANEXO NO. 5



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA FAREM - MATAGALPA

### Guía de Observación

**Objetivo:** Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016.

#### I. Datos generales:

Nombre del Diagnosticador: \_\_\_\_\_

Institución : \_\_\_\_\_

Dirección o Área Observada \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

#### II. Diagnóstico Organizacional de la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, durante el año 2016

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

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

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

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8- Qué Factores Externos tiene mayor relevancia durante el año 2016

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

9- Agentes externos, influyeron durante el año 2016, en la Alcaldía El Tuma La Dalia.

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

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

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

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

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

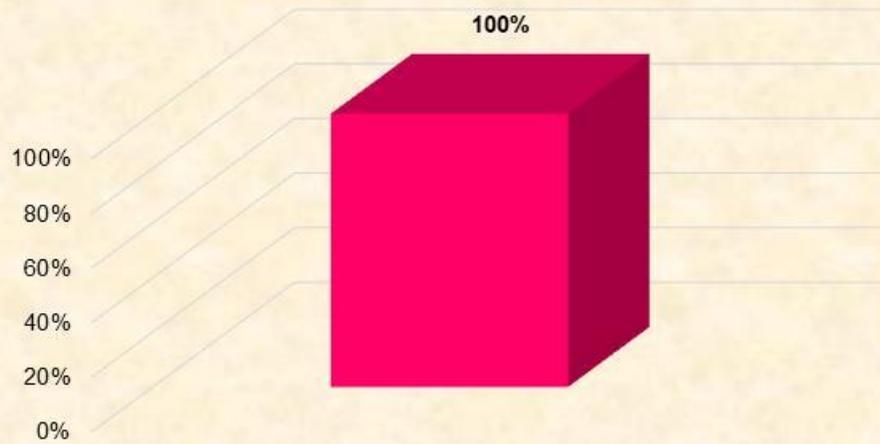
12-Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía

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

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

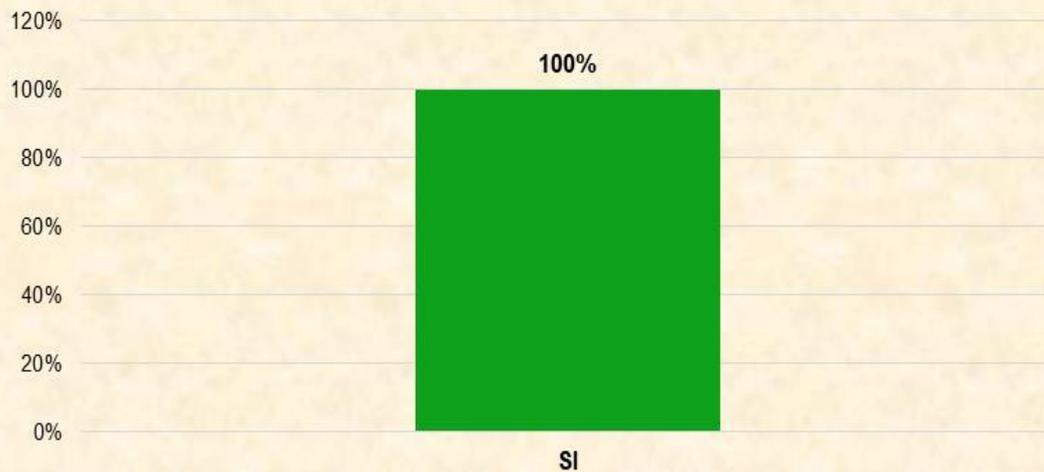
Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

**Anexo No. 6**  
**La Visión esta orientada al Liderazgo**



**SI**  
Fuente: Autoría Propia (Figueroa y Martínez) Encuesta aplicada a Servidores Públicos de la Alcaldía

**Anexo No. 7**  
**Predominio de los Objetivos Sociales en las actividades de la Dirección Financiera**



**SI**  
Fuente: Autoría Propia (Figueroa y Martínez) Encuesta aplicada a Servidores Públicos de la Alcaldía