



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas.

TEMA:

“Diagnóstico organizacional de las alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega en el año 2016”.

SUB TEMA:

“Diagnóstico organizacional de la dirección administración tributaria de la alcaldía del Tuma la Dalia del departamento de Matagalpa durante el año 2016”.

AUTORES:

Br. Seydi Matamoros Hernández
Br. Juan Sebastián Ponce Benavides

TUTOR:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas.

TEMA:

“Diagnóstico organizacional de las alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega en el año 2016”.

SUB TEMA:

“Diagnóstico organizacional de la dirección administración tributaria de la alcaldía del Tuma la Dalia del departamento de Matagalpa durante el año 2016”.

AUTORES:

**Br. Seydi Matamoros Hernández
Br. Juan Sebastián Ponce Benavides**

TUTOR:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Octubre 2017.

TEMA Y SUB TEMA

TEMA:

“Diagnóstico organizacional de las alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega en el año 2016”.

SUB TEMA:

“Diagnóstico organizacional de la dirección administración tributaria de la alcaldía del Tuma la Dalia del departamento de Matagalpa durante el año 2016”.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
VALORACIÓN DE LA TUTORA.....	V
RESUMEN.....	VI
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS.....	16
IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA.....	17
4.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	17
4.1.1. <i>Filosofía empresarial.....</i>	<i>17</i>
4.1.1.1. <i>Visión.....</i>	<i>18</i>
4.1.1.2. <i>La Misión.....</i>	<i>23</i>
4.1.1.3. <i>Los valores.....</i>	<i>41</i>
4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	86
4.2.1. <i>Análisis del Ambiente Interno.....</i>	<i>87</i>
4.2.1.1. <i>Fortalezas.....</i>	<i>87</i>
4.2.1.2. <i>Debilidades.....</i>	<i>88</i>
4.2.2. <i>Tipos de factores internos.....</i>	<i>88</i>
4.2.2.1. <i>Factores financieros.....</i>	<i>88</i>
4.2.2.2. <i>Factores Administrativos.....</i>	<i>89</i>
4.2.2.3. <i>Factores Operativos.....</i>	<i>89</i>
4.2.2.4. <i>Factores Productivos.....</i>	<i>90</i>
4.2.2.5. <i>Factores humanos.....</i>	<i>90</i>
4.2.3. <i>Análisis Ambiente Externo.....</i>	<i>93</i>
4.2.3.1. <i>Oportunidades.....</i>	<i>94</i>
4.2.3.2. <i>Amenazas.....</i>	<i>94</i>
4.2.4. <i>Tipos de factores externos.....</i>	<i>94</i>
4.2.4.1. <i>Factores Tecnológicos.....</i>	<i>95</i>

4.2.4.2.	<i>Factores políticos</i>	95
4.2.4.3.	<i>Factores Socio Culturales</i>	96
4.2.4.4.	<i>Factores Político Legales</i>	96
4.2.4.5.	<i>Factores Económicos</i>	97
4.3.	DIAGNÓSTICO	99
4.3.1.	SITUACIÓN ACTUAL.....	100
4.3.2.	PATRONES DE ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN.	101
4.3.2.1.	<i>El Plano Organizativo Dinámico</i>	102
4.3.2.2.	<i>El Plano Estructural</i>	105
4.3.2.3.	<i>El Plano Funcional</i>	106
4.3.2.4.	<i>El Plano comportamental</i>	108
V	CONCLUSIONES	111
V.	BIBLIOGRAFIA	112
VI.	ANEXOS	120

DEDICATORIA.

A Dios todo poderoso quien ha estado siempre en mis momentos de angustia, esmero dedicación, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado y cumplida esta meta.

A mi hijo mi tesoro más importante, mi fuente de inspiración quien durante estos largos años ha sido paciente al dejarlo tanto tiempo solo.

A mis padres Néstor Matamoros y Eliohenia Hernández, A mis abuelos quienes me han brindado su apoyo en cada momento de mi vida.

A todas y cada uno de las personas que han sido parte en mi formación en todos estos años.

Seydi Matamoros Hernández.

DEDICATORIA.

A Dios dueño de la vida y del tiempo por habernos permitido culminar esta etapa de nuestra vida.

A mi madre Elma Benavidez García por su apoyo y amor incondicional.

A mi padre que en paz descanse Doroteo Ponce Alvarado por sus consejos y enseñanzas que ayudaron a forjar mi personalidad y fortalecer mi fe.

A los estudiantes y maestros caídos en la lucha por la autonomía universitaria por su determinación y su entrega al ofrendar sus vidas por una causa justa en favor de la comunidad universitaria de Nicaragua.

A mi tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Juan Sebastián Ponce Benavidez

AGRADECIMIENTO.

Primeramente doy gracias a dios por la bendición de la vida, por la inteligencia sabiduría y entendimiento que me permiten culminar con éxito esta etapa importante en mi vida profesional.

A mi Madre Eliohenia Hernández, mi hermana Grethel Matamoros quienes han cuidado de mi hijo y me han brindado su amor y apoyo necesario para cumplir esta meta.

A mi esposo por su apoyo incondicional, por su comprensión, paciencia, su amor, sus consejos y ánimo en cada momento difícil e importante de mi vida.

A la municipalidad y a Lic. Jaime Arauz Centeno (alcalde), al sistema de capacitación SINACAM por darme la oportunidad de ser incluidos en este plan de estudios

A mis compañeros de clases por su apoyo brindado y a todos los maestros, en especial a mi tutora maestra Msc Mayra Mendoza quienes día a día compartieron sus conocimientos para llegar hoy a la etapa final de este periodo de profesionalización.

Seydi Matamoros Hernández

AGRADECIMIENTO.

Agradezco sobre todas las cosas a Dios quien me ha permitido la vida y los logros que hasta ahora tengo entre ellos la licenciatura en administración de empresas.

Agradezco Al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) por la oportunidad brindada para fortalecer mis conocimientos y mejorar la calidad de mi desempeño como servidor público.

Agradezco a la municipalidad de El Tuma La Dalia por la oportunidad y el apoyo brindado a lo largo del tiempo que duraron mis estudios.

Agradezco a Universidad Nacional Autónoma UNAN Managua FAREM Matagalpa por la disposición e interés por educación de calidad mostrada a través de sus docentes.

Agradezco a mis compañeros de clases por sus colaboraciones, solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo.

Agradezco a mi tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez por su apoyo, paciencia y recomendaciones.

Al Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional por impulsar la capacitación técnica y profesional de los servidores públicos municipales.

Juan Sebastián Ponce Benavidez



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. 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: **Seydi Matamoros Hernández**, carné 14843337 y **Juan Sebastián Ponce Benavides**, carné 14843843, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía del Municipio 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 refiere al tema " Diagnóstico organizacional de la dirección administración tributaria de la alcaldía del Tuma la Dalia del departamento de Matagalpa durante el año 2016" para el cual se han tomado como antecedentes otras investigaciones con variables similares a nivel internacional, nivel nacional y nivel local.

El propósito del presente trabajo es analizar la situación organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia para lo cual se analiza la filosofía de la dirección de administración tributaria desde la concepción de los contribuyentes, trabajadores, alcalde más la técnica de observación sobre el desempeño de la dirección, se identifican y clasifican los factores de los ambientes internos y externos para diagnosticar su situación y su influencia en los resultados del diagnóstico.

El diagnóstico de la dirección de administración tributaria, tiene mucha importancia en el ámbito del municipalismo considerado como un sector del estado de Nicaragua encargado de la administración y gestión pública a nivel local. La dirección de administración tributaria es una instancia de mucha importancia para la municipalidad, ya que ésta es la encargada de garantizar los recursos económicos para la operatividad de la municipalidad para lo cual debe estar apta de lo contrario afectará el desempeño general de la misma.

Mediante el presente diagnóstico se describe la filosofía de la dirección de administración tributaria, se examina el ambiente organizacional y valora como estable la situación actual.

I. INTRODUCCIÓN

Con la presente investigación se pretende tener elementos amplios del diagnóstico organizacional de la dirección de administración tributaria de la alcaldía el Tuma la Dalia.

Actualmente, gracias a la metodología y el conocimiento que se tiene sobre el desempeño empresarial y organizacional, existe mucha competitividad y capacidad de respuesta ante los fenómenos que afectan a las organizaciones. Basándose en experiencias de las organizaciones que han puesto en práctica las herramientas y elementos disponibles para gestionar sus estabilidad y desarrollo se pueden identificar, enfrentar y resolver los fenómenos que se presenten en organizaciones que no cuentan con herramientas como el diagnóstico organizacional ya sea parcial o general para tomar decisiones encaminadas a mejorar su desempeño tal es el caso de la dirección de administración tributaria de la alcaldía de El Tuma la Dalia del departamento de Matagalpa.

La dirección de Administración Tributaria es desde el punto de vista económico el principal motor del funcionamiento y operatividad de la alcaldía por tal razón el diagnóstico tiene mucha importancia no solamente para el área misma, sino para los niveles superiores en el orden jerárquico; gracias a este diagnóstico se podrán identificar situaciones que afecten o fortalezcan al área.

El principal objetivo de este trabajo es analizar la situación organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia, mediante un diagnóstico organizacional, para lo cual se debe Identificar la filosofía de la municipalidad desde la concepción de los trabajadores de la dirección de administración tributaria, describir la metodología de evaluación al desempeño en el la dirección de administración Tributaria de la municipalidad, relacionar el desempeño de los trabajadores por departamento con la misión y visión de la

Dirección de Administración Tributaria para medir el nivel de apropiación de ambas herramientas.

Las principales fuentes de información serán alcalde, contribuyentes y servidores públicos, a quienes se les hará encuestas, entrevistas y observación; los datos se procesaran y servirán como fundamento de las conclusiones del diagnóstico. (Ver anexo 6)

Mediante el procesamiento de datos obtenidos de la aplicación de las herramientas se obtienen resultados sobre el estado actual de la dirección y podremos diagnosticar de manera acertada su situación actual y proyectar su futuro considerando las alternativas que se identifiquen.

Algunos de los problemas más evidentes en la dirección de Administración Tributaria son la falta de capacitación al personal, estímulo al desempeño, falta de conocimiento y por ende empatía con los objetivos estratégicos del área, a pesar de que la dirección de Administración Tributaria cuenta con su manual de organización y funciones y otras herramientas como el reglamento interno y los manuales de contratación y normativa para la evaluación al desempeño.

Surge la interrogante siguiente ¿cuál es el diagnóstico organizacional de la dirección de administración tributaria de la alcaldía el Tuma la dalia departamento de Matagalpa durante el año 2016?

Para darle respuesta al planteamiento del problema fue necesario investigar como elementos predecesores las siguientes investigaciones:

De carácter internacional el Diagnóstico del clima organizacional, sobre los servidores públicos de la alcaldía de Medellín Colombia, en el año 2014 elaborado por: Nelson Grimaldos Fonseca estudiante de especialización en alta gerencia de la Universidad Militar de Nueva Granada Colombia.

Este estudio entre otros resultados aporta información muy útil para la alcaldía de Medellín Colombia, 1) Que el clima organizacional desmejoro cuatro puntos porcentuales de 61% en el 2012 a 57% en el 2013. El liderazgo de la municipalidad es muy bien evaluado como elemento a resaltar y potenciar, Los trabajadores manifiestan que se sentirían motivados si se les permite poner en práctica su creatividad por lo que demandan libertad en ese sentido. (Grimaldos, 2014)

De carácter nacional el trabajo realizado por: Los estudiantes de administración de empresas de UNAN FAREM Estelí Óscar Luis Izcano Amador, María Cristina López Montenegro y Frangiré de Fátima Mejía Galeno en su seminario de graduación aborda el tema desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal De Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración Septiembre-Diciembre 2014 entre los resultados a destacar de esta investigación son: La estructura organizacional de la administración, no va acorde con los requerimientos de las diferentes áreas existentes en la Alcaldía, Los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre los diferentes autores son: falta de estructura organizacional apegada a las necesidades, falta de mecanismos de comunicación directa con el empleado, ausencia de mecanismo de valoración del desempeño. (Izcano, Mejia, & Lopez, 2014)

A nivel local se citan los trabajos de los bachilleres: Claudia Valeria Donaire y Wendy Rebeca Juárez quienes en su seminario de graduación realizaron el Diagnóstico estratégico organizacional de la empresa hotelera finca esperanza verde en la ciudad de San Ramón departamento de Matagalpa, con el propósito de Elaborar un Diagnóstico Estratégico de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde, durante el año 2014. Obteniendo como resultados que las principales fortalezas: ha sido premiada por ser la mejor Ecolodge de Nicaragua. Tiene responsabilidad social. Es auto sostenible. Tiene personal capacitado. Posee liquidez para cumplir con compromisos crediticios. (Donaire & Juarez, 2015)

(Hernandez & Centeno, 2016) en su monografía titulada: Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015 con el propósito de Elaborar un Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT, del municipio de Matagalpa, encontrando como principal resultado que la empresa no se está enfocando en encontrar o diagnosticar aspectos que pueden causar daños a la organización, presenta debilidad en la comunicación ya que la mayoría de los trabajadores desconocen los conceptos relacionados a la filosofía, El análisis del sector es favorable porque tiene bajo nivel de negociación, mucha competencia y rivalidad en el mercado .

Todas estas investigaciones, como antecedentes han sido de suma mucha importancia para nuestra investigación ya que aportaron elementos que nos permiten comprender y analizar de manera más precisa los resultados de nuestra investigación además de servir como guía para la estructuración y procesamiento de los datos.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Carballeda & Meza, 209)

El diagnóstico organizacional de la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía El Tuma la Dalia es el la primera investigación de esta índole por lo que será

la investigación pionera en su tipo y servirá como punto de partida para la evaluación del comportamiento del ambiente organizacional a partir de la fecha.

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

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997).

El autor mediante su aporte explica la importancia, uso y aporte de los enfoques cuantitativos y cualitativos en el proceso de la investigación, mediante los cuales se prueban hipótesis en caso de ser necesario, a partir de esta afirmación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Sampieri, 2003)

De acuerdo al autor el enfoque cuantitativo se auxilia de la estadística, la medición numérica y el conteo para responder las preguntas que plantea la

investigación y para establecer patrones de comportamiento en una población por lo que se convierte en una herramienta muy importante para el proceso investigativo.

Por su parte el enfoque Cualitativo permite descubrir y refinar preguntas de la investigación, este método según el autor, con frecuencia se basa en la recolección de datos sin medición numérica, como descripciones y observaciones, siendo este flexible. Su principal objetivo es reconstruir la realidad desde la perspectiva de los autores de la investigación

El presente es un estudio Cuantitativo con elementos cualitativos porque se investigara sobre una serie de teoría que ya existen relacionadas al diagnóstico y que para ellos es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativas.

En el caso de los elementos cualitativos se refiere a las diversas opiniones que se necesitan de los sujetos de la investigación (funcionarios de la alta gerencia contribuyentes y servidores públicos. para lo cual es necesario utilizar un instrumento que ayude a la elaboración de un análisis de datos cuantitativos lo que servirá para hacer discusiones exhaustivas de la alcaldía el Tuma la Dalia.

Esta investigación contiene un tipo de estudio según su enfoque cuanti-cualitativo, ya que identificaremos los aspectos que influyen en la situación actual de la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma la Dalia a través de instrumentos, e información, recopilada de grupos objetivos ligados de manera directa al área de estudio y su dinámica de interacción.

El Paradigma positivista derivado de los avances de las ciencias naturales y el empleo del método experimental, desde finales del siglo XIX, se estableció el paradigma positivista como modelo de la investigación científica. Estos aspectos condujeron a una transferencia y asimilación acrítica de estos modelos y métodos a las ciencias sociales (Zelaya, 2010)

De acuerdo al autor un paradigma es positivista, cuando están dado todos los datos por medio de la experiencia y estadísticas encontradas en los libros, folletos, informes, etc. Es decir que los investigadores trabajan y han tomado la información tal a como han sucedido los hechos por ejemplo la experiencia propia de cada funcionario de cada trabajador.

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (Vargas, 2009)

Según la aplicabilidad de los resultado la presente es una investigación aplicada ya que mediante la información obtenida en el trabajos podrá aplicara a la realidad a un problema para ello se determinó instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener el análisis esperado en el presente trabajo esta investigación se puede clasificar como investigación aplicada; porque es una investigación concreta y concisa y es de interés para la municipalidad y su desarrollo.

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo. (Cañizales, 2010)

Según el autor este tipo de investigación se denomina descriptiva porque describe de manera clara los datos y las características de la población y fenómeno a estudiar respondiendo a preguntas fundamentales que dan respuestas a las interrogantes precursoras de la investigación.

Según su nivel de profundidad, ésta investigación será descriptiva, debido a que se describirá en términos generales todo los resultados obtenidos en relación a los indicadores que se están midiendo, específicamente se refiere a la descripción detallada de la filosofía de la alcaldía el Tuma - La dalia una explicación general sobre los diferentes factores internos y externos. Para fundamentar bien y de forma descriptiva como está el diagnóstico organizacional de la alcaldía municipal el Tuma la dalia está dirigido a medir el grado de relación de dos variables en este caso porque describiremos una serie de situaciones que forman parte del funcionamiento del área de Administración tributaria de la municipalidad del Tuma La Dalia.

Los métodos empleados en esta investigación son empíricos y teóricos, para recabar la información que se necesita para dar respuestas a los objetivos planteados, por lo que se hará uso de información primaria y secundaria.

El estudio transversal es apropiado cuando la investigación se centrada en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. También es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. (Fuente, 2014)

De acuerdo a la afirmación del autor un estudio transversal se hace en un momento determinado del tiempo en un área geográfica o en una institución. El momento de la realización del estudio, lo define el investigador teniendo en cuenta el conocimiento existente acerca de la presentación y frecuencia del evento, así como los objetivos del estudio.

Según su amplitud en el tiempo ésta investigación es transversal en vista que se está abordando un periodo específico en el tiempo de enero a diciembre año 2016 y a su vez los instrumentos se aplicaran una sola vez a una muestra específica relacionada a los contribuyentes y los trabajadores de dicha alcaldía.

La Población, va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. En términos estadísticos, población es un conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado. (Gonzalez Lavado, 2015)

En otras palabras, de acuerdo al autor la población se define como la totalidad de los valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado de personas, animales o cosas que se desean estudiar en un momento determinado.

Se define una población de 300 contribuyentes activos más 24 trabajadores de la dirección de administración tributaria para un total de 324 personas.

Muestra es un subconjunto cualquiera de la población. Es una parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa del mismo. Entonces, una muestra no es más que una parte de la población que sirve para representarla, la muestra debe obtenerse de la población que se desea estudiar; una muestra debe ser definida sobre la base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra sólo podrán referirse a la población en referencia. (Gonzalez Lavado, 2015)

El autor expresa de manera clara que la muestra es una parte de la población que de acuerdo a las características por las que ha sido seleccionada, sirve para representar de manera general a la población de manera fiable.

Entre los criterios de selección de la muestra están: contribuyentes activos y que se encuentran solventes con sus obligaciones con un mínimo de 4 años de ejercer la actividad económica más los servidores públicos con más de tres años de servicio en la dirección de Administración Tributaria.

De la población definida se estableció una muestra de 26 contribuyentes y 11 trabajadores para un total de 37 personas seleccionados mediante los siguientes criterios:

- ✓ Aquellos contribuyentes activos.
- ✓ Contribuyentes solventes.
- ✓ Que con más frecuencia visitan las instalaciones
- ✓ Trabajadores del área de administración tributaria con más tres años de laborar en la dirección.

El Sistema de muestreo es no probabilístico por conveniencia del estudio.

Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa, 2015)

Este tipo de muestreo permite seleccionar la muestra considerando características particulares a conveniencia de la investigación, tales como la accesibilidad y la disponibilidad de los individuos que integran la muestra.

Para la selección de las personas a quien se les aplicó el instrumento, se seleccionaron las personas que visitaron la dirección de administración tributaria en el periodo del 24 de julio al 04 de agosto 2017, ya que en este periodo no llegó mayor cantidad de contribuyentes que los que estamos encuestando.

La variable de estudio es: Diagnóstico organizacional del área de administración Tributaria de la alcaldía El Tuma la Dalía.

Métodos y técnicas:

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Por su parte el método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Porto J. P., 2008)

De acuerdo a lo planteado por el autor estos dos métodos son muy distintos y ofrecen elementos diferentes a la hora de llevar a cabo una investigación. Por su naturaleza, el método inductivo permite ser más flexible y se presta para la exploración, sobre todo al principio. El método deductivo es más cerrado por naturaleza y está más orientado a probar o confirmar hipótesis.

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.

Entre los métodos utilizados están: el inductivo que se utilizó al momento de la construcción de los instrumentos para inducir la investigación hacia los indicadores que dan respuesta a los objetivos de estudio. El método deductivo se utilizó al momento de triangular los resultados de los instrumentos.

Método de análisis y síntesis, los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas. El análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus

elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. (Bajo, 2004)

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

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la utilización de diferentes herramientas entre las cuales tenemos: la aplicación una encuesta con un numero de 37 personas todos con un contestaciones cerradas dirigida a los contribuyentes y trabajadores que forman parte de la muestra del presente estudio. (Ver anexo n° 2 anexos N° 3.)

También fue necesario aplicar una entrevista dirigida al alcalde Municipal Lic. Jaime Arauz Centeno, la cual contiene 15 preguntas abiertas útiles para la recopilación de opiniones que se necesitan en el análisis de todos los resultados (ver anexo N° 4.)

Se aplicó una guía de observación para contrastar los datos para poder hacer una síntesis adecuada al propósito de esta investigación.

Para el procesamiento de toda la información recopilación con dichos instrumentos fue necesario utilizar el programa Microsoft Excel para levantar la base de datos y crear los gráficos correspondientes.

Instrumentos: Modelo de encuesta, entrevista y observación dirigida a los contribuyentes, alcalde y trabajadores del área administración tributaria de la alcaldía el Tuma la dalia.

Procedimiento de aplicación: Primeramente aplicación de las encuestas para procesar la información e identificar debilidades en algunos datos recopilados y posteriormente se aplicó la entrevista al alcalde donde se tomara en cuenta las debilidades de los datos de las encuestas, para reforzar con datos cualitativos y opiniones de los funcionarios y por último se harán observaciones para confirmar y reforzar los datos que se obtenga. (Ver anexo 6)

Se procesa la información recopilada a través de encuestas tanto a contribuyentes como a funcionarios, estos datos se reflejan en gráficos generados por el software Excel, seguidamente se contrasta la opinión del alcalde brindada a través de entrevista, se relata el resultado de la observación y para completar la triangulación de la información se realiza una conclusión en donde se refleja la opinión de los autores.

II. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo de investigación trata de un diagnóstico sobre la situación organizacional de la dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía El Tuma La Dalia.

El principal objetivo del Diagnóstico Organizacional radica en analizar el estado actual de la organización para contrastarlo con la dinámica organizacional que debería prevalecer en la misma de acuerdo a su razón de ser, identificando de una manera rápida, precisa y concisa los aspectos fundamentales de la situación organizacional en ella.

Este Diagnóstico organizacional permitirá la evaluación colectiva e individual del desempeño, la filosofía, conocimiento y empatía con la visión y misión por parte de los y las trabajadoras permitirá además, recomendar acciones específicas.

Tomando en consideración todos los aspectos antes descritos y la posibilidad que representa el diagnóstico para mejorar el funcionamiento de la Dirección de Administración Tributaria, se considera de suma importancia su realización ya que se convertirá en una herramienta fundamental y catalizadora de la salud organizacional del área en mención.

De acuerdo el historial de la Dirección en la que se hará el diagnóstico no existe antecedente en ella, de trabajos similares por lo que dicho diagnóstico debe tener un impacto positivo que permitirá poner en marcha un plan con acciones específicas orientadas a solucionar los problemas encontrados y potenciar las fortalezas con las que cuenta la Dirección.

El diagnóstico organizacional es indispensable para mejorar de manera integral en funcionamiento de la dirección de Administración Tributaria este será una radiografía que permitirá atender de manera directa todos los aspectos que sean

necesarios, de lo contrario los problemas que actualmente se presentan en ella seguirán afectando y de manera gradual probablemente se agudicen aún más de no atenderlos de manera pronta por lo que el diagnóstico se hace sumamente necesario.

Este diagnóstico organizacional permitirá a la dirección superior (Alcalde y Gerencia) de la municipalidad del Tuma La Dalia emprender acciones para mejorar la situación organizacional de la Dirección y sus ambientes interno y externo considerando su importancia para el desempeño colectivo de la municipalidad.

El presente diagnóstico beneficiará de manera general a la municipalidad de El Tuma La Dalia, a su alta gerencia, para las tomas de decisiones respecto a su ambiente interno y su productividad, al departamento de recursos humano para el seguimiento y evaluación del desempeño laboral y a la dirección misma de Administración tributaria para identificar y gestionar clima organizacional y su propio desempeño a partir de los resultados y visualización de la realidad en la dirección.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

Elaborar el diagnóstico organizacional de la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia durante el año 2016.

Objetivos específicos:

1. Describir la filosofía empresarial de la dirección de administración tributaria de la alcaldía el Tuma la Dalia.
2. Examinar el ambiente organizacional de la dirección de administración tributaria.
3. Diagnosticar la situación actual de la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma la Dalia.

IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA.

4.1. Diagnóstico organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. (González P. C.)

Según el autor el diagnóstico organizacional es la herramienta que permite conocer a la institución desde su realidad y por ende identificar sus fortalezas y sus debilidades, así como también las causas de estas para prever sus efectos, sean estos positivos o negativos para la organización y de esta manera poder poner en marcha un plan con las acciones correctas para ya sea para corregir la situación o para fortalecer los aspectos y áreas en las que de acuerdo al diagnóstico muestren resultados positivos.

4.1.1. Filosofía empresarial

Principalmente la filosofía organizacional o empresarial la podríamos definir como una disciplina de normas, valores que forman una cultura con el propósito de llevar al éxito las organizaciones. Buscando un equilibrio en diferentes aspectos como el ambiente, la proyección social, el servicio al cliente; y se podría alcanzar la eficiencia deseada y al interactuar con el entorno se obtendrían grandes beneficios en las empresas. (Barreda, 2011)

El autor manifiesta que la filosofía empresarial en una empresa conlleva a los valores, creencias y prácticas. Cada empresa tiene bien definida su filosofía y los trabajadores se deben apropiarse de ella.

4.1.1.1. Visión.

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar, permite definir y formalizar la Misión, inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser de la Institución. (Amaya, 2003)

Esto quiere decir que La visión de una empresa, organización o institución es una declaración que indica en términos generales pero muy congruentes hacia dónde se dirige o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo o mediano plazo. Sirve como guía para la toma de decisiones y las acciones, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad, y ayuda a proyectar una imagen positiva y alentadora que debe motivar a las y los trabajadores para alcanzar las metas planteadas de acuerdo a su planificación. Es en pocas palabras la proyección futura de su imagen en forma positiva.

Una Visión debe contener 2 factores o componentes fundamentales: 1) Una Ideología Central 2) un Futuro Visualizado. La ideología central, define lo que somos y por qué existimos. Y el futuro visualizado es a lo que aspiramos, aquello que deseamos lograr, crear, a través del cual se requiere un cambio significativo y un progreso que alcanzar. Ambos elementos son complemento uno del otro. (Collins, 2006)

Se interpreta que Los componentes de la visión deben reflejar aspectos fundamentales de su razón de ser y sus metas programadas que son básicamente dos; estos componentes reflejan su ideología la que está relacionada con su razón de ser, y las proyecciones futuras tanto de su propia personalidad y características como de crecimiento y fortalecimiento.

a) Enfoque de la visión hacia las tendencias.

La tendencia también se utiliza como sinónimo de moda, en el sentido de tratarse de una especie de mecanismo social que regula las selecciones de las personas. Una tendencia es un estilo o una costumbre que deja una huella en un periodo temporal o en un sitio. (Porto J. P., Tendencias, 2012)

El 100% de los trabajadores consultados consideran que la visión no tiene ningún enfoque hacia las tendencias. (Ver anexo 7)

El alcalde en su entrevista manifestó que dadas las características de las municipalidades las visiones de estas están más enfocada en la calidad de la atención a la población en las respuestas a sus demandas y la prestación de servicios.

Los resultados de la observación concuerdan con la opinión de los trabajadores y la del alcalde al considerar que no existe enfoque de la visión hacia las tendencias.

Considerando los aportes de las fuentes consultadas al respecto la visión de la dirección de administración tributaria no tiene ningún enfoque hacia las tendencias.

Esta consideración tiene fundamentos en la razón de ser de la dirección y de la municipalidad misma desde la perspectiva de los consultados; la opinión demuestra que existe dominio tanto de la orientación de la visión y su contenido como del papel de la instancia en el rol de la municipalidad y sus características vistas desde la concepción empresarial.

Enfoque, término que significa literalmente “concentrar” en un punto determinado un haz de luz, pero de la alegoría luminosa, vayamos mejor a la concepción de Bunge, que insiste en la orientación de determinados conocimientos hacia un objetivo final. Bien si el objetivo son los negocios, entonces nos referimos a

“orientar” el conocimiento y habilidades empresariales hacia los objetivos del negocio, obviamente estas habilidades residen en las personas que conforman las organizaciones comerciales. (Paraja, 2015)

b) Enfoque de la visión hacia los negocios.

El 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que la visión de la dirección de administración tributaria no está enfocada hacia los negocio ya que es una institución pública que se caracteriza por la prestación de servicios a la ciudadanía, y la atención de los contribuyentes en la gestión de los tributos. (Ver anexo 8)

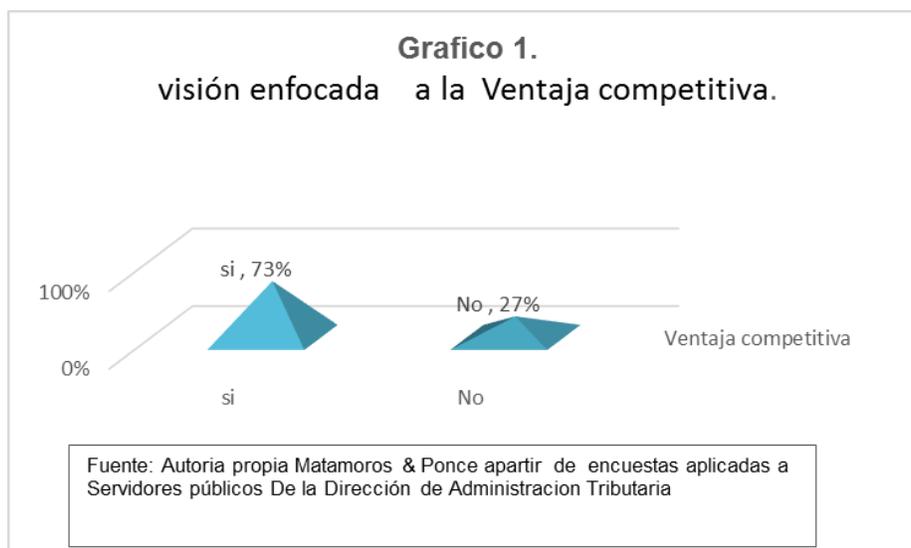
El alcalde en su entrevista manifiesta que la visión de la dirección no tiene ningún enfoque hacia los negocios sin embargo en la práctica se tiene que tener dominio de las técnicas y estrategias comerciales para ponerlas en práctica en la atención a los contribuyentes.

Los resultados de la observación coinciden con las demás fuentes al considerar que no existe enfoque alguno de la visión hacia los negocios, que se pueda visualizar de manera tangible.

Las municipalidades son por disposiciones legales establecidas en el marco jurídico municipal plasmado en la constitución política de Nicaragua las instancias encargadas de la administración de cada municipio, con las facultades de legislar mediante su máximo órgano consultivo y normativo que es el Concejo Municipal, esto la convierte en una institución con características y facultades únicas en el municipio por ello las instancias como la dirección de administración tributaria tienen una visión más enfocada hacia la calidad de la atención tanto en la gestión de los tributos como en la prestación de servicios para garantizar la satisfacción de la población.

c) Enfoque hacia ventaja competitiva

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. (Arias, 2017)



En el gráfico N° 1 se reflejan las opiniones de trabajadores de la dirección de administración tributaria respecto a si está o no enfocada la visión hacia la ventaja competitiva.

El 73 % de los trabajadores encuestados afirman que la visión si está enfocada a la ventaja competitiva, mientras que el 27% dicen que no está enfocada en la ventaja competitiva.

El alcalde manifiesta en su entrevista que considera que de alguna manera si se enfoca la visión un poco en la ventaja competitiva dada la búsqueda permanente de mantener un nivel alto de aceptación de la población por la atención recibida, para lo cual los empleados deben ser capaces para responder eficientemente.

La observación encuentra que la visión tiene cierto enfoque hacia las ventajas competitivas ya que la exigencia de servicio de calidad de parte de la población es permanente y en un grado muy alto por tratarse de una instancia de la municipalidad con mucho contacto con la población en el cual puede generarse opinión negativa o positiva en dependencia del desempeño de los empleados.

Si bien es cierto no existe competencia de parte de otra entidad la competencia se genera de manera interna a partir de las características de la dirección la cual exige alta calidad en el servicio para fortalecer la imagen pública de la institución y generar confianza en la población.

d) Enfoque hacia 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 (Gardey, El Liderazgo, 2012)

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad y por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

El 100% de los trabajadores encuestados considera que si esta la visión de la dirección está enfocada hacia el liderazgo. (Ver anexo 9)

El alcalde manifiesta en su entrevista que si esta la visión de la dirección enfocada hacia el liderazgo, porque para poder generar confianza en la población se debe ejercer liderazgo para poder gestionar bien el pago de los tributos.

Mediante la observación se considera que si existe un enfoque hacia el liderazgo, sin embargo no es muy claro este enfoque en la forma como está planteada la visión.

En la práctica los trabajadores conciben la visión enfocada hacia el liderazgo por el papel que desempeñan de cara a garantizar una opinión pública positiva para lo cual la dirección debe ejercer liderazgo como garantía de confianza en la población.

4.1.1.2. La Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles. (Strickland, 2006).

De acuerdo al autor la misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa, organización o institución. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa, y permite informar qué es lo que hace la empresa y qué es lo que la diferencia de las demás como mecanismo estratégico de identidad propia y de posicionamiento de acuerdo a su razón de ser.

La formulación de la misión debe tener en cuenta ciertos componentes de forma que su enunciado cubra todo el campo de acción de la organización, muestre su

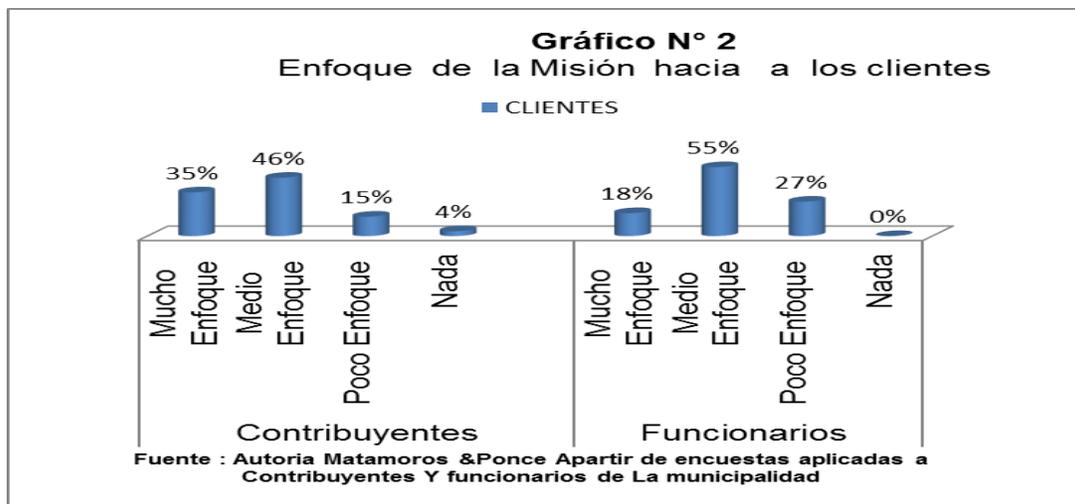
razón de ser (por qué y para qué existe la organización), permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado. Los componentes que se consideran al momento de formular la Misión son: los usuarios o clientes, los productos y/o servicios, mercado, la competencia tecnológica, responsabilidad social, la filosofía, imagen pública y empleados. (Contreras, 2000)

a) Cliente

Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Del latín “Cliens” nos encontramos en la historia a un cliente como aquel bajo la responsabilidad de otro, este otro ofrecía servicios de protección, transporte y resguardo en todo momento, las indicaciones se debían cumplir bajo regímenes específicos de orden para que pudieran ser ejecutadas tal cual al pie de la letra. Un cliente desea que se le sea atendido a la medida de la exigencia por quien presta la colaboración. Hay varios tipos de clientes, todos de acuerdo al tipo de compra o servicio que solicitan. (Gallardo, 2015)

De acuerdo a la afirmación del autor el cliente es la persona que a cambio de un servicio garantiza un pago que representa un valor económico, en la actualidad los clientes son muy exigentes y se tiene que implementar estrategias para garantizar su satisfacción aun cuando no se tiene competencia en el servicio que se brinda como el caso de las alcaldías sin embargo al ser instituciones dirigidas por personas electas por el pueblo su opinión aprobación o desaprobación es el resultado de la percepción general de la calidad de los servicios que se prestan.

Es común ver que en muchas empresas la misión la orientan hacia los intereses del propietario y no hacia los clientes, hoy en día algunas empresas están practicando la estrategia de enfoque hacia los clientes, es decir que producen y ofrecen lo que el cliente necesita.



De acuerdo a lo que se muestra en el gráfico No 2 en relación al enfoque de la misión hacia los clientes o contribuyentes, el 46% de contribuyentes manifestó que la misión tiene un enfoque medio hacia los clientes mientras que un 35% opina que tiene mucho enfoque, un 15% dice que tiene poco enfoque y un 4% opina que no tiene ningún enfoque hacia los clientes; Por su parte el 55% de los funcionarios encuestados manifestó que la misión tiene un enfoque medio hacia los contribuyentes, un 27% opina que tiene poco enfoque y el 18% manifiesta que la misión tiene mucho enfoque hacia los clientes.

Los datos muestran que ambos grupos consultados identifican mayoritariamente el enfoque medio que tiene la misión hacia los clientes o contribuyentes.

En entrevista realizada al alcalde del Tuma la Dalia este manifestó que probablemente la estructura de la misión no represente de manera clara los enfoque de esta sin embargo en cuanto a los contribuyentes la misión de la municipalidad en la práctica tiene mucho enfoque, considerando que estos aportan económicamente al desarrollo y sostenibilidad del municipio.

Al observar la estructuración de la misión tanto de la misión de la dirección de administración tributaria como de la dirección de administración tributaria,

encontramos que su enfoque hacia los contribuyentes o clientes no es específico o no está plasmado de manera clara.

Los aportes del alcalde y los datos de la observación, permiten afirmar que la misión tanto de la municipalidad como de la dirección de administración tributaria literal o estructuralmente no muestran claramente enfoque hacia los clientes o contribuyentes sin embargo tanto los contribuyentes como trabajadores perciben un enfoque mayormente medio hacia este sector.

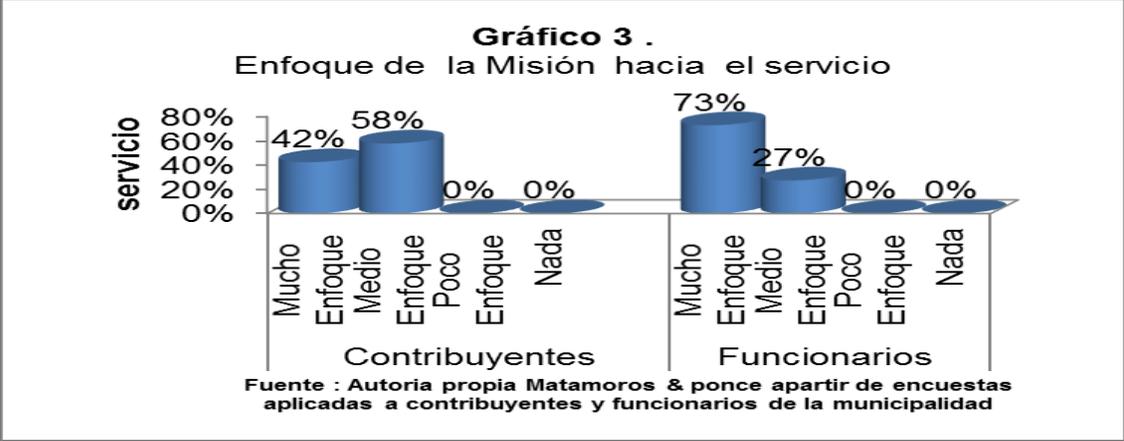
Al relacionar los datos aportados por las partes consultadas, que muestran un enfoque medio hacia los contribuyentes con los resultados positivos que hasta ahora tiene la dirección de administración tributaria, se puede afirmar que esto no tiene ningún efecto negativo en la atención a los contribuyentes, esto debido probablemente a que los funcionarios comprenden la razón de ser de las municipalidades y su relación de dependencia financiera de los contribuyentes.

b) Servicio

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena). Esta noción brinda además la posibilidad de nombrar al ofrecimiento de una celebración religiosa, a un equipo de sirvientes que se desempeña en un hogar, al dinero que se abona cada año por el ganado y a la prestación humana que permite cubrir necesidades sociales y que no guardan relación con la elaboración de bienes materiales. (Porto J. P., 2008)

De acuerdo a la definición de Porto 2008 el concepto de la palabra servicio se deriva del término Latín *servitium* que representa la acción o condición de poner a la disposición de alguien nuestras cualidades y capacidades para satisfacer una necesidad por la que se recibe una remuneración ya sea directa o indirectamente de

la persona que recibe el beneficio. En el caso de las municipalidades particularmente los trabajadores reciben el título de servidores públicos precisamente porque sus servicios están dispuestos al público en el radio que comprenden las competencias establecidas en la legislación municipal



Los datos que muestra la gráfica N° 3 teniendo como fuente encuesta realizada tanto a contribuyentes como a trabajadores de la dirección de administración tributaria sobre el enfoque de la misión hacia el servicio, tanto el 58% de los contribuyentes como el 42% de los trabajadores encuestados manifestaron que la misión tiene un grado medio de enfoque hacia el servicio.

Tal y como se observa en el gráfico los contribuyentes consideran mayoritariamente con un 58% que la misión tiene un enfoque medio hacia el servicio, sin embargo el restante 42% de los encuestados considera que tiene mucho enfoque en el servicio, mientras que los trabajadores en un 73% considera que tiene mucho enfoque por tanto al sumar ambos datos la opción con mayor respaldo es la opción de mucho enfoque en el servicio.

Ambos grupos coinciden en valorar positivamente el enfoque de la misión hacia el servicio ubicando su valoración en el rango de entre enfoque medio a mucho enfoque.

El alcalde en su entrevista manifestó que la misión tiene algún enfoque sobre el servicio y la calidad de este hacia la población el cual se manifiesta de manera clara en la estructuración gramatical de la misma.

La observación realizada respecto a este aspecto permitió corroborar el enfoque de la misión hacia el servicio mediante lo cual se puede afirmar que existe un enfoque bastante claro hacia el servicio en la misión.

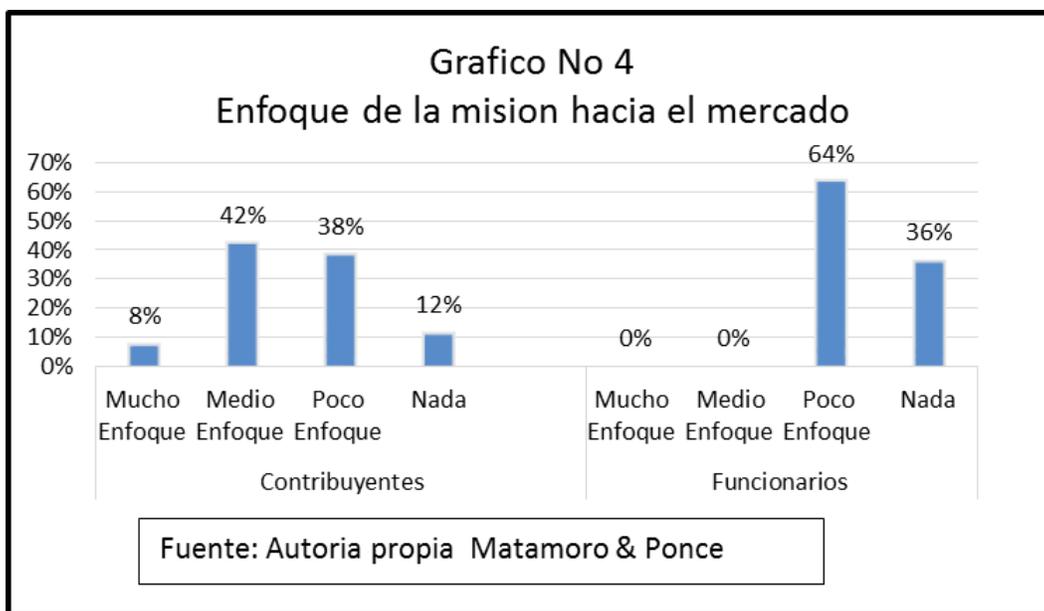
La misión tiene un enfoque bastante marcado hacia la prestación de servicio de calidad, tomando en cuenta los datos aportados por las encuestas, la entrevista al alcalde más la observación realizada. Esto tiene un efecto positivo en la relación de los funcionarios con los contribuyentes que garantizan confianza y satisfacción de parte de los contribuyentes.

c) Mercado

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo.

El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio". (Thompson, 2006)

Según el autor del concepto el mercado lo componen las personas jurídicas y personas naturales con necesidades o que demandan bienes o servicios en el caso de las alcaldías este segmento es muy amplio y su demanda es variada.



El gráfico No 4 muestra datos con base en encuesta tanto a contribuyentes como a trabajadores de la dirección de administración tributaria a quienes se les pregunto que desde su punto de vista que tanto enfoque tiene la misión hacia el mercado. De los contribuyentes encuestados el 42% manifestó que la misión tiene un enfoque medio hacia el mercado, un 38% opina que tiene poco enfoque, el 12% dijo que no tiene ningún enfoque y un 8% manifiesta que la misión tiene mucho enfoque en el mercado. Por su parte los funcionarios del total consultados el 64% manifestaron que la misión tiene poco enfoque en el mercado y un 36% manifestó que la misión no tiene ningún enfoque en el mercado.

Los contribuyentes en su mayoría consideran que la misión tiene poco un enfoque medio en el mercado, mientras que los trabajadores mayoritariamente consideran que la misión tiene poco enfoque hacia el mercado, las opiniones tanto de contribuyentes como de trabajadores contrastan, lo cual indica que ambos conciben en enfoque de la misión desde perspectivas diferentes, probablemente por el rol que desempeñan.

Al consultarle al alcalde sobre el enfoque de la misión hacia el mercado manifestó que aunque se entiende que la misión está orientada hacia una población

determinada por la circunscripción municipal que podría considerarse el mercado en términos administrativos, este enfoque no está plasmado de manera literal en la misión sin embargo si existe un enfoque que podría considerarse medio hacia la población o mercado en términos del municipalismo.

La observación realizada coincide con las afirmaciones del alcalde respecto al enfoque de la misión hacia el mercado, considerando que no se encuentra plasmado de manera clara aunque en la practica la misión tiene mucho enfoque dado a que las municipalidades se preocupan por satisfacer las necesidades de la población en la prestación de los servicios ya que de ello depende su aprobación y respaldo económico mediante el pago de sus impuestos y tasas por servicios.

d) Tecnología

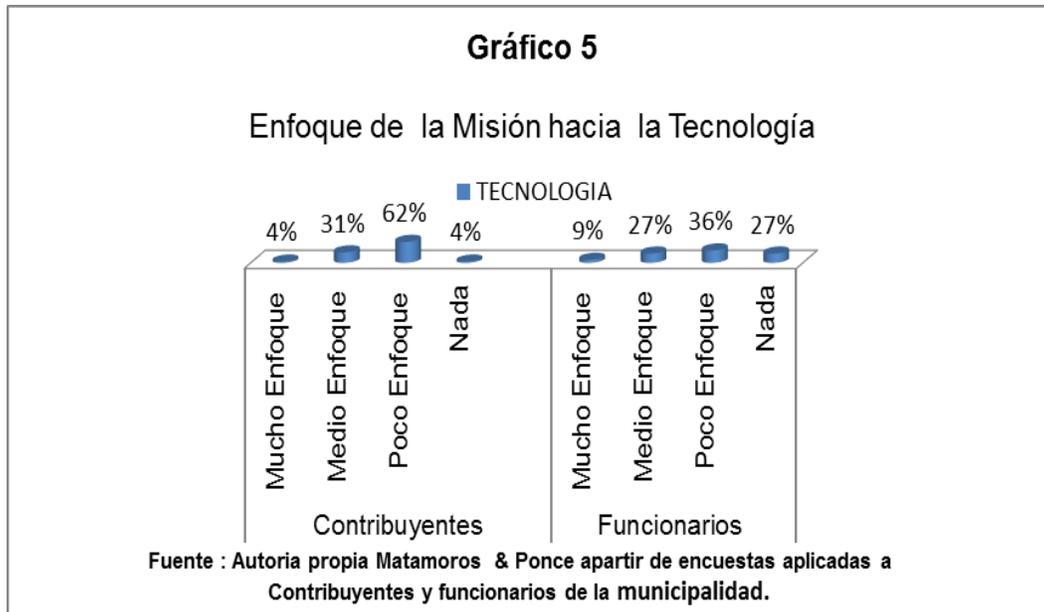
La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos.

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento). (Alegsa, 2016)

De acuerdo a la afirmación del autor la tecnología es un término que representa un amplio conjunto de técnicas conocimientos y procesos mediante los cuales es posible la elaboración de herramientas físicas o digitales que facilitan el desempeño de los servidores públicos y la prestación de servicios. Como ejemplo podemos citar los sistemas o software que hacen posible el manejo ordenado de información de contribuyentes, proveedores, ingresos y egresos.

El gráfico No 5 muestra datos que son el resultado de encuesta realizada a contribuyentes y trabajadores de la municipalidad del Tuma La Dalia respecto al enfoque de la misión hacia la tecnología.



Al preguntarles a los contribuyentes que de acuerdo a su criterio que tanto enfoque considera que tiene la misión hacia la tecnología el 62% de los contribuyentes encuestados manifestó que la misión tiene poco enfoque hacia la tecnología, un 31% considera que tiene un enfoque medio, un 4% manifestó que tiene mucho enfoque y otro 4% opino que la misión no tiene ningún enfoque hacia la tecnología. De los trabajadores encuestados el 36% dijo que la misión tiene poco enfoque hacia la tecnología, el 27% dice que tiene un enfoque medio, otro 27% manifiesta que no tiene ningún enfoque mientras que un 9% manifiesta que la misión tiene mucho enfoque hacia la tecnología.

De acuerdo al gráfico por mayoría tanto contribuyentes como trabajadores consideran que la misión tiene poco enfoque hacia la tecnología.

Al entrevistar al alcalde sobre este tema este manifestó que la misión no está estructurada literalmente de manera que se pueda definir sin embargo existe un

interés hacia el uso y actualización de la tecnología para garantizar un mejor desempeño en la municipalidad.

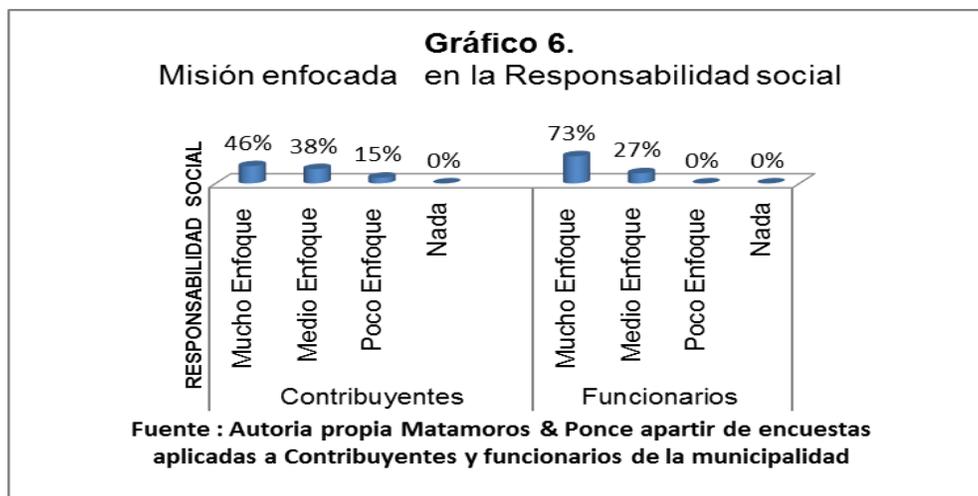
La observación realizada concuerda con la afirmación del alcalde ya que en la practica el uso de la tecnología para agilizar y mejorar los servicios de la municipalidad y su desempeño en general.

Si bien es cierto que la misión en su estructura no contempla de manera clara un enfoque hacia la tecnología, esto no impide el uso de herramientas tecnológicas en la dirección, que ayuden a facilitar y agilizar los procesos y que sirven además para garantizar mejores servicios y resultados, contribuyendo a la satisfacción de los contribuyentes y funcionarios.

e) Responsabilidad social

La responsabilidad social es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos o miembros de una sociedad o empresa, voluntariamente, de contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. La responsabilidad social puede estar comprendida por acciones negativas y positivas, es decir, las primeras hace referencia a abstenerse de actuar y, las segundas en actuar. (Graus, 2016)

Graus 2016 afirma que la responsabilidad social representa el compromiso y obligación de los individuos para contribuir a la justicia social y protección del ambiente, los servidores públicos y las alcaldías de manera general por su desempeño y obligaciones estrictamente ligadas a la población de la circunscripción municipal de alguna manera son quienes deben encabezar la terea de cumplir y hacer cumplir las normas respecto a la responsabilidad social por ser la instancia principal del territorio municipal.



El gráfico No 6 muestra la opinión de contribuyentes y trabajadores encuestados sobre el enfoque que tiene la misión hacia la responsabilidad social.

Al preguntar a contribuyentes sobre cuanto enfoque considera que tiene la misión hacia la responsabilidad social el 46% de los consultados manifestó que la misión tiene mucho enfoque en la responsabilidad social, el 38% dijo que tiene un enfoque medio y el 15% manifestó que la misión tiene poco enfoque en la responsabilidad social. Por su parte del total de los funcionarios encuestados sobre este tema el 73% manifestó que la misión tiene mucho enfoque en la responsabilidad social, el 27% manifestó que tiene un enfoque medio hacia la responsabilidad social.

Mayoritariamente los contribuyentes consideran que la misión está orientada hacia la responsabilidad social, por su parte los trabajadores de igual manera en su mayoría coinciden en que la misión está orientada hacia la responsabilidad social.

El alcalde al ser entrevistado sobre este tema aseguro que la misión está orientada mayormente a la responsabilidad social considerando las obligaciones de la ley de municipio y el compromiso que la municipalidad tiene con la población.

De acuerdo a los datos producto de la observación la misión de la municipalidad muestra mucho enfoque hacia la responsabilidad social.

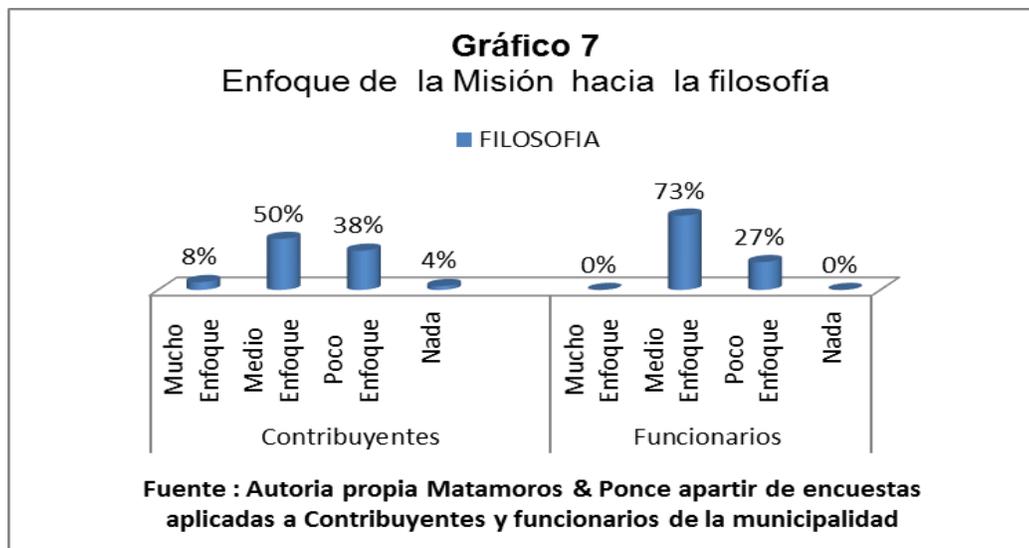
Desde la perspectiva que muestra la información obtenida de las diferentes fuentes, los datos muestran que la misión tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social, esto se convierte en una oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer la imagen pública de la dirección la cual servirá para generar confianza y motivación en los contribuyentes, para lo cual se debe mantener y de ser posible incrementar los estándares de calidad de los servicios prestados.

f) Filosofía empresarial

La filosofía de empresa es básicamente una síntesis de su ambiente o cultura en un grupo de valores fundamentales que tienen como propósito informar a todo el mundo acerca de sus prácticas empresariales. En consecuencia, tener una filosofía de empresa es una excelente forma de guiar a los empleados en el duro camino de la toma de decisiones, al mismo tiempo que también puede ser una poderosa herramienta de marca, haciendo que el lugar de trabajo sea mucho más agradable.

Es una palabra a la cual se pueden dar variadas definiciones, las cuales no importa quién las dé ni en qué libro o artículo se puedan leer, lo importante es el sentido o alcance que pueden tener éstas para la vida profesional de una persona dentro de una empresa. . (Delgado, 2017)

El autor da una síntesis sobre el concepto y componentes de la filosofía empresarial, estos elementos nos facilitan la comprensión de este aspecto tan importante en el desarrollo y posicionamiento de las empresas e instituciones en la opinión pública. La filosofía empresarial nos mostrara una ruta para conocer el ambiente interno de la institución.



El gráfico No 7 muestra la información que nos dieron contribuyentes y trabajadores el grado de enfoque que tiene la misión hacia la filosofía.

Al consultarles tanto a contribuyentes como a trabajadores el enfoque de la misión hacia la filosofía, los contribuyentes en un 50% dijeron que tiene un enfoque medio, un 38% manifestó que tiene poco enfoque, un 8% opina que tiene mucho enfoque y un 4% manifiesta que la misión no tiene ningún enfoque hacia la filosofía. Por su parte del total de funcionarios consultados un 73% manifestó que la misión tiene un enfoque medio hacia la filosofía y el restante 27% manifestó que la misión tiene poco enfoque hacia la filosofía.

Tanto contribuyentes como trabajadores consideran mayoritariamente que la misión tiene un enfoque media hacia la filosofía.

El alcalde al ser entrevistado manifestó que la misión, orienta a los trabajadores a la adopción de una forma de proceder en el ejercicio de las funciones muy ligada a su vocación u obligación de servicio al pueblo mediante la cual se forma la filosofía colectiva que aunque no toda la totalidad de los trabajadores la adopte al menos la reconocen como tal.

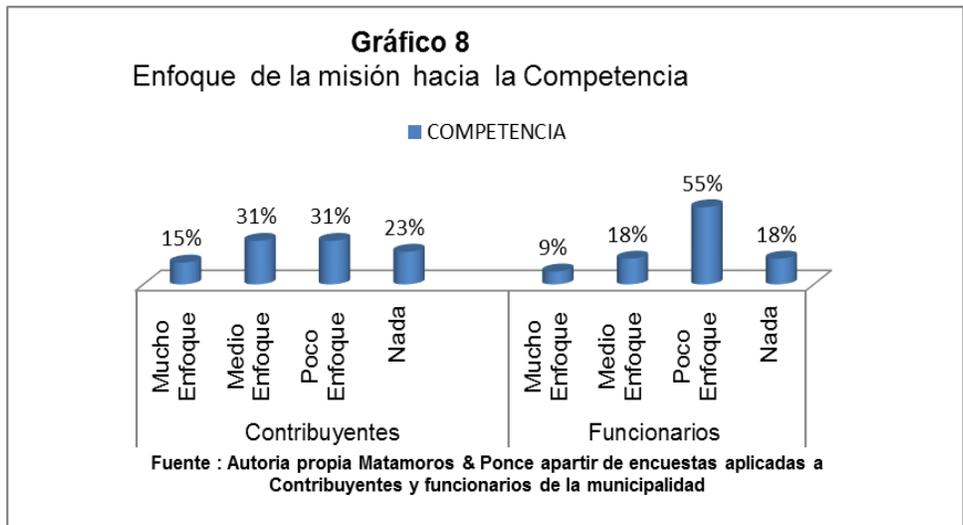
Mediante el proceso de observación se pudo identificar que la misión refleja el perfil de esta como instancia administradora de los bienes públicos y la encargada de prestar servicios como única proveedoras de los mismos, esto condiciona o influye de manera significativa en la filosofía de la dirección

A partir de los datos antes descritos se puede afirmar que la misión influye de manera importante en la filosofía de la dirección de administración tributaria y esta a su vez es interpretada de manera correcta por los funcionarios quienes están correctamente apropiados de los enfoques de la misión, poniéndola en práctica en su desempeño, para esto se debe mantener una constante evaluación en la que se pueda medir la influencia de la filosofía de la dirección en el desempeño de los funcionarios animándoles de manera permanente a poner en práctica los valores de la filosofía de la dirección de administración tributaria .

g) Competencia

Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra. El término también puede hacer referencia a las distintas aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica, aunque este uso es menos frecuente y se debe a una traducción acrítica del término inglés competence. (Diaz, 2017)

Considerando la afirmación del autor respecto a la competencia este término representa una lucha por acaparar mercados o segmentos de mercado en el ámbito empresarial y para el caso de las municipalidades si bien es cierto no tienen competencias por ser únicas su propia razón de ser las obliga a mantener y de ser posible mejorar constantemente la calidad de sus servicios.



El gráfico No 8 muestra información sobre encuesta efectuada a contribuyentes y trabajadores en la cual se les pregunto cuanto enfoque consideran que tiene la misión hacia la competencia.

Del total de contribuyentes consultados el 31% manifestó que tiene un enfoque en grado medio hacia la competencia, otro 31% opina que tiene poco enfoque, el 23% opina que no tiene ningún enfoque y un 15% considera que tiene mucho enfoque. Por su parte el 55% de los funcionarios consultados manifestó que la misión tiene poco enfoque hacia la competencia, un 18% opina que tiene un enfoque medio, otro 18% considera que no tienen ningún enfoque en la competencia y un 9% opina que la misión tiene mucho enfoque en la competencia.

El alcalde manifestó en su entrevista que considerando que las alcaldías siendo el máximo órgano político administrativo del municipio y considerando sus características no tiene competencia de parte de otras instituciones sin embargo debe gestionar de manera permanente la calidad de sus servicios para garantizar satisfacción en la población por ello existe un enfoque considerable de la misión hacia la competencia.

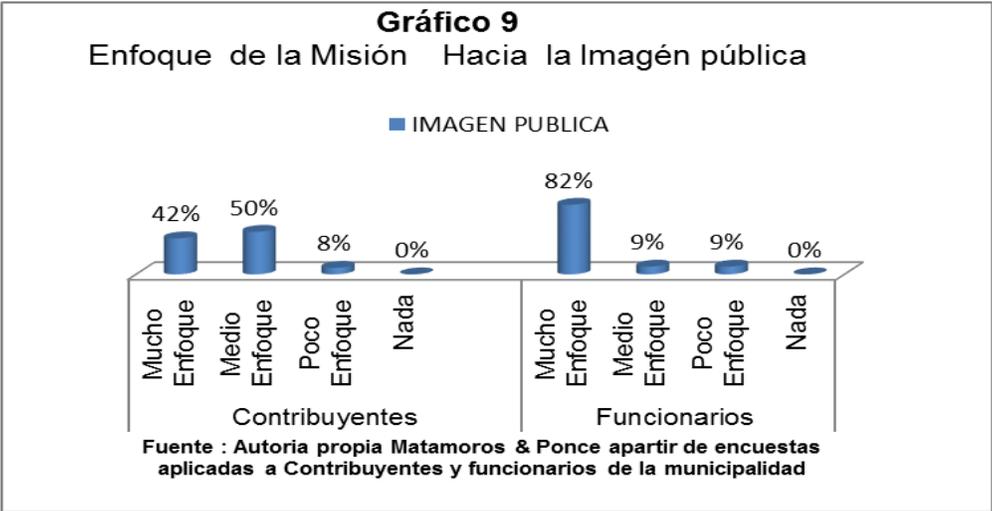
La observación realizada revela que la misión tiene un enfoque considerable hacia la competencia, tomando como principal objetivo la opinión pública y el reconocimiento de la calidad de los servicios que brinda la municipalidad y su rol político.

h) Imagen Pública

La representación, figura, apariencia o semejanza de algo se conoce como imagen. Este término, que procede del vocablo latino imago, también refiere a la representación visual de un objeto que se realiza a través de técnicas de la fotografía, la pintura, el diseño, etc. Público, por su parte, es un adjetivo que hace mención a aquello que es manifiesto o notorio, o que es visto o sabido por todos. Lo público también se asocia a lo perteneciente o relativo al pueblo. (Porto J. P., 2013)

Estas definiciones nos permiten comprender la noción de imagen pública, que señala la representación o figura de una persona o una entidad que realiza una sociedad. Esto quiere decir que la imagen pública se compone del conjunto de rasgos reconocidos por la comunidad.

A continuación se muestra grafico sobre la opinión de los grupos consultados respectos al tema.



El gráfico 9 muestra datos sobre la percepción de contribuyentes y trabajadores sobre el enfoque de la misión hacia la imagen pública.

El 50% de los contribuyentes consultados dijo que la misión tiene un enfoque medio hacia la imagen pública, un 42% considera que tiene mucho enfoque y un 8% opina que la misión tiene poco enfoque en la imagen pública. De los funcionarios encuestados el 82% manifestó que considera que la misión tiene mucho enfoque en la imagen pública, un 9% considera que tiene un enfoque medio y solo un 9% opina que tiene poco enfoque en la imagen pública.

En el gráfico se muestran datos en los las opiniones de contribuyentes y trabajadores contrastan por un lado los contribuyentes consideran mayoritariamente que la misión tiene un enfoque medio hacia la imagen pública, mientras que los trabajadores mayoritariamente consideran que la misión tiene mucho enfoque en la imagen pública.

El alcalde en su entrevista manifestó que la misión tiene mucho enfoque en la imagen pública por las características de la institución.

Mediante la observación se constató que la misión tiene mucho enfoque en la imagen pública y que los trabajadores efectivamente identifican correctamente este aspecto y lo consideran importante en el desarrollo de sus labores.

Considerando el rol que juegan las municipalidades y sus instancias en la prestación de servicios a la población de la circunscripción municipal y la importancia política que tiene la aprobación de la gestión municipal, la imagen pública es un elemento fundamental que se debe cuidar y fortalecer de manera constante,

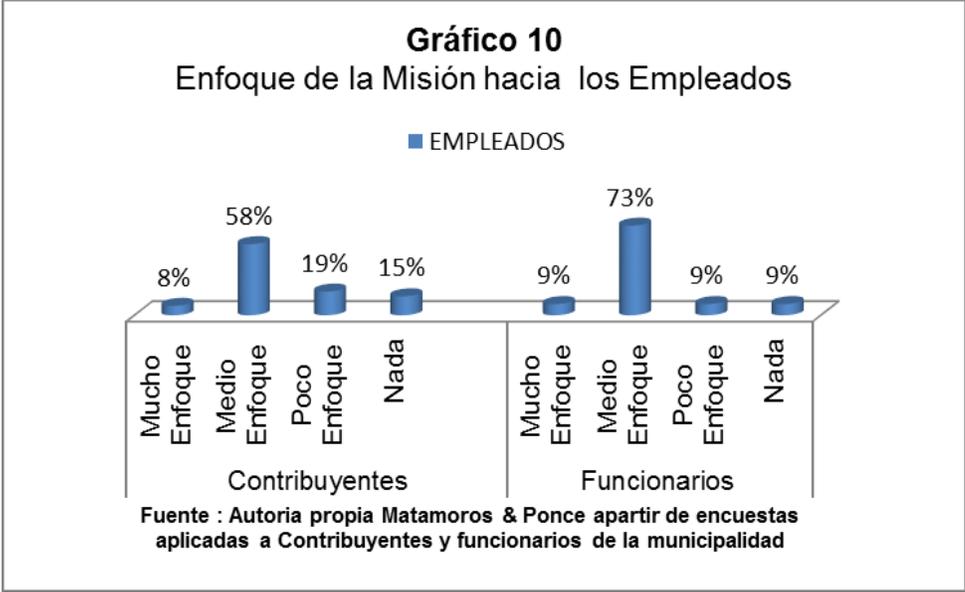
Por tanto se debe tener en cuenta que los actores involucrados en el desempeño de la dirección de administración tributaria identifican tanto en la misión

como en el desempeño de sus funcionarios un enfoque importante hacia la imagen pública.

i) Empleados

Sustantivo masculino y femenino. Este vocabulario se refiere a una persona que desempeña y trabaja un empleo, quehacer, profesión en una empresa, corporación o entidad estatal. Persona que por su remuneración desempeña en las labores domésticas o que ayuda en ellas, este se le conoce también como empleado o empleada doméstica. (Arevalo, 2016)

El autor nos da una clara definición del término empleado; sin embargo existe una clasificación de acuerdo al origen o razón de ser de la institución empleadora por tanto las entidades privadas acogen a sus trabajadores con el termino empleados del sector privado mientras la entidades estatales acogen a sus trabajadores como empleados del sector público.



El gráfico No 10 muestra la opinión de contribuyentes y trabajadores respecto al grado de enfoque que tiene la misión hacia los empleados.

De la totalidad de contribuyentes consultados el 58% considera que la misión tiene un enfoque medio hacia los empleados, el 19% opina que tiene poco enfoque, un 15% considera que no tiene ningún enfoque y un 8% opina que tiene mucho enfoque hacia los empleados. Del total de los funcionarios encuestados un 73% manifestó que la misión tiene un enfoque medio hacia los empleados, un 9% considera que tiene mucho enfoque, un 9% considera que tiene poco enfoque y otro 9% opina que la misión no tiene ningún enfoque hacia los empleados.

Ambos grupos coinciden mayoritariamente en identificar en la misión un enfoque medio hacia los trabajadores

El alcalde en su entrevista manifestó que probablemente la misión no refleje de manera literal su enfoque hacia los trabajadores sin embargo, la calidad y capacidad de estos es uno de los principales objetivos de la municipalidad, para lo cual se invierte mucho en su preparación para dar mejor servicio a la población.

La observación nos permitió un análisis detallado mediante el cual se puede determinar que existe un enfoque hacia los empleados el cual se manifiesta en la búsqueda de calidad en el servicio y el prestigio de la institución.

Tomando en cuenta los datos anteriores se puede determinar que la misión de la municipalidad tiene un enfoque medio hacia los empleados que es visualizado de diferentes maneras y en diferentes grados sin embargo la mayoría lo identifica.

Las autoridades ante estos resultados deberían promover la divulgación de la misión mediante mural y charlas con el personal.

4.1.1.3. Los valores.

Son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales Al expresar las creencias de las personas que laboran en la

institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que sean compartidos por los miembros del grupo. (Baños, 2009)

El autor manifiesta que la puesta en práctica o no de los valores en la organización es un indicador importante sobre si existe o no empatía o empoderamiento de parte de los trabajadores o miembros que la integran con la visión y misión de la misma, son una importante fuente para determinar el tipo de ambiente que predomina en una organización de manera general. La práctica de valores en una organización siempre generara un ambiente positivo y será un aditivo importante para alcanzar las metas y garantizar estabilidad.

a) valores personales

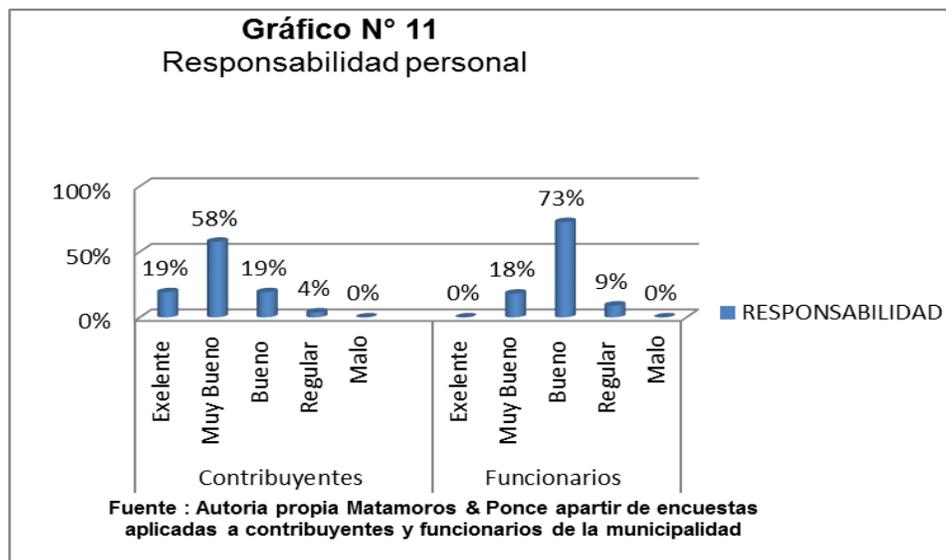
Los valores personales son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Son aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Normalmente suelen ser una combinación de valores familiares y socio-culturales. (Velasquez, 2014).

Los valores personales de acuerdo a Wilson Velásquez determinan la manera de ser de cada persona. Por tanto son fundamentales en la organización para garantizar una interacción positiva entre los integrantes o trabajadores, estos garantizan un ambiente fraterno en el que se desarrollaran acciones con responsabilidad respeto, honestidad, disciplina, sinceridad que llevaran a la organización a alcanzar sus objetivos y a disponerse de manera temprana a corregir o solucionar problemas identificados mediante el trabajo en equipo y la solidaridad.

- Responsabilidad

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso. . (Ucha, 2008)

Según Ucha 2008 la responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo según sus actos, existen muchos medios para determinar el grado de responsabilidad de una persona, en el caso de los empleados cuando estos cumplen con las asignaciones atribuidas a su cargo en el tiempo y forma indicada, cuando su puntualidad es inobjetable tanto en entrada como en salida de su puesto de trabajo y cuando sus propicien un ambiente respetuoso y armonioso es una persona o empleado responsable y posee una virtud indispensable tanto para su desarrollo personal como el de la entidad para la que labora.



El grafico No 11 muestra la valoración de contribuyentes y trabajadores encuestados sobre la responsabilidad de los trabajadores.

Del total de los contribuyentes consultados el 58% califico de muy buena la responsabilidad de los trabajadores, el 19% lo califica como excelente, un 19% lo califica como bueno y un 4% lo califica como regular. Los empleados ser consultados un 73% calificaron como buena la responsabilidad de sus compañeros, el 18% la considera muy buena y un 9% la considera regular.

Tanto contribuyentes como trabajadores consideran mayoritariamente que la responsabilidad de los empleados es buena.

El alcalde manifestó que la responsabilidad de los trabajadores es buena, dijo además que existen fallas pero son casos aislados que se atienden para evitar daños a la imagen de la municipalidad.

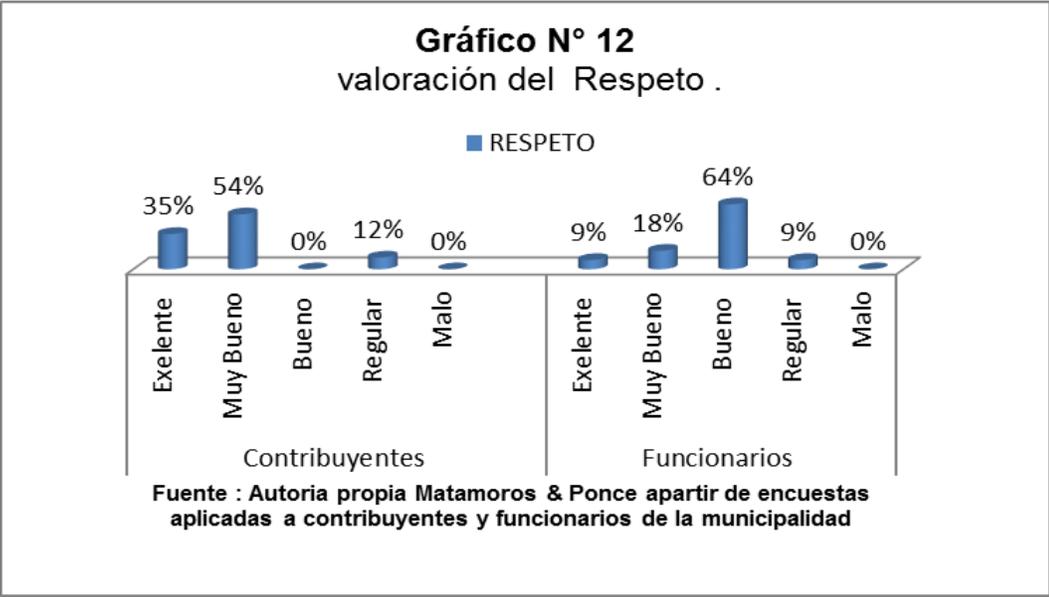
Mediante la observación se puede calificar la responsabilidad de los trabajadores como muy buena considerando la puntualidad, la agilización de los trámites y la satisfacción de los contribuyentes. Por tanto tomando en cuenta todos los datos se concluye que la responsabilidad de los trabajadores de la municipalidad es calificada como muy buena, lo que representa una fortaleza para la dirección, es además un claro indicador de eficiencia y eficacia en el desempeño colectivo e individual.

- Respeto

La palabra respeto proviene del latín respectus y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia. (Merino, 2008)

De acuerdo al actor el termino respeto encierra varios aspectos que van desde el cumplimiento de las orientaciones, la consideración e interés que muestra una

persona para con sus obligaciones y las de sus semejantes, el respeto es un elemento fundamental en el desarrollo personal y colectivo de los seres humanos ya que propicia la tolerancia y el consenso y por tanto la toma de decisiones y resolución de conflictos de manera asertiva.



El gráfico No 12 muestra datos obtenidos a partir de la valoración que hacen sobre el respeto en los trabajadores.

El 54% de los contribuyentes encuestados manifestó que valora como muy bueno el respeto que muestran los trabajadores, el 35% lo califica como excelente y el 12% lo califica como regular. Sin embargo de los funcionarios consultados el 64% manifestó que considera bueno el respeto que muestran sus compañeros, el 18% lo considera muy bueno, el 9% lo califica como excelente y un 9% lo califica como regular .

Ambos grupos consultados coinciden mayoritariamente valorando como muy bueno y bueno respectivamente el respeto que muestran los empleados, sin embargo son los contribuyentes quienes tienen una valoración más positiva probablemente por el servicio que reciben.

La valoración del alcalde en su entrevista sobre el respeto de los trabajadores es buena. La observación efectuada permitió valorar como bueno el respeto de los trabajadores coincidiendo con las valoraciones de las demás fuentes consultadas.

Al analizar los datos estos muestran dos realidades ligeramente diferentes respecto al respeto que muestran los funcionarios de la dirección de administración tributaria, de acuerdo a la valoración de los contribuyentes se califica el respeto de manera muy positiva ya que si sumamos los dos porcentajes mayoritarios el 89% de los contribuyentes califica entre excelente y muy bueno el respeto de los funcionario, lo que muestra un alto grado de aprobación, por otra parte los funcionarios valoran menos positivo el respeto que muestran su compañeros, esto puede deberse a la convivencia entre funcionarios y a la sumatoria de pequeños roces y detalles en su interacción a lo largo de los años compartiendo espacios.

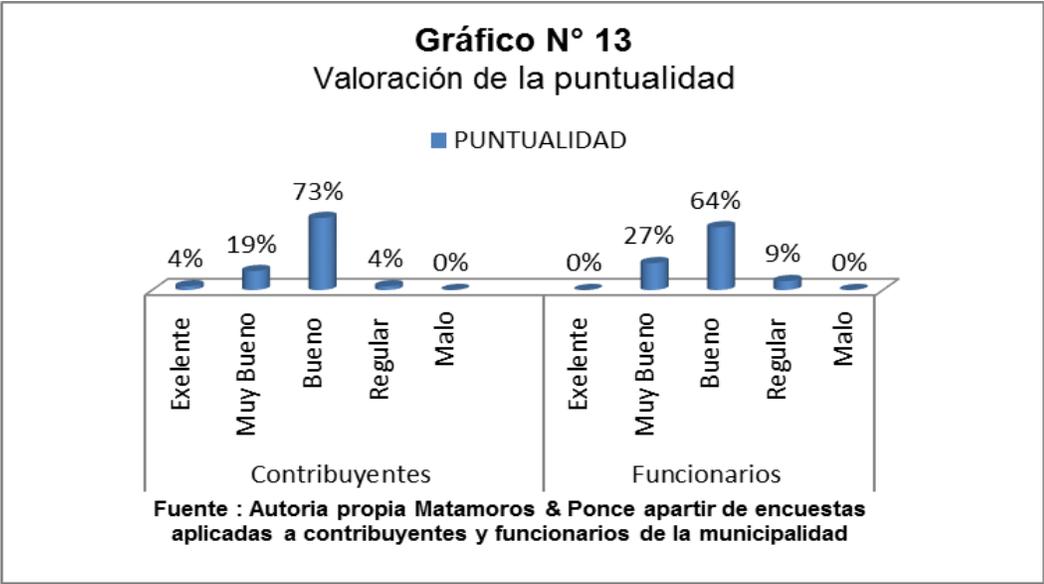
- Puntualidad

Se trata, en principio, de una cualidad adquirida por los seres humanos, que es considerada como la virtud de cumplir con la entrega de una tarea o cumplir con una obligación, dentro del tiempo estipulado y totalmente comprometido a la realización de ésta.

En algunas culturas, el tiempo no es tan importante como en otras y, por lo tanto, algunas personas dentro de dichas culturas se encuentran en la libertad de no cumplir con los plazos, como así tampoco con los horarios. En estas culturas no está mal visto llegar tarde a las reuniones, ni incumplir con los plazos de entrega. (Arce, 2011)

La puntualidad de acuerdo a Arce 2011 es una cualidad que poseen los seres humanos que permite el cumplimiento de metas o tareas en el tiempo estipulado, la puntualidad es determinante para el cumplimiento eficiente y eficaz de metas, este

varía de acuerdo a la cultura de la región o país sin embargo es una virtud que da valor agregado por así decirlo a los empleados que la poseen.



El gráfico No 13 representa la valoración de contribuyentes y trabajadores de administración tributaria sobre la puntualidad.

Al consultar a los contribuyentes el 73% de estos valora como buena la puntualidad, el 19% la califica como muy buena, el 4% como excelente y otro 4% la califica como regular. El 64% de los funcionarios califica como buena la puntualidad, el 27% la califica como muy buena y el 9% la califica como regular.

Tanto contribuyentes como trabajadores valoran como buena la puntualidad de los empleados de acuerdo a los datos que muestra el gráfico.

El alcalde en su entrevista califica como buena la puntualidad de los trabajadores de igual manera manifestó que existen casos aislados de impuntualidad sin embargo de manera general es buena.

Mediante la observación se valora como buena la puntualidad de los trabajadores y se identifican algunos casos de impuntualidad de manera recurrente sin embargo la gran mayoría de los trabajadores son muy puntuales.

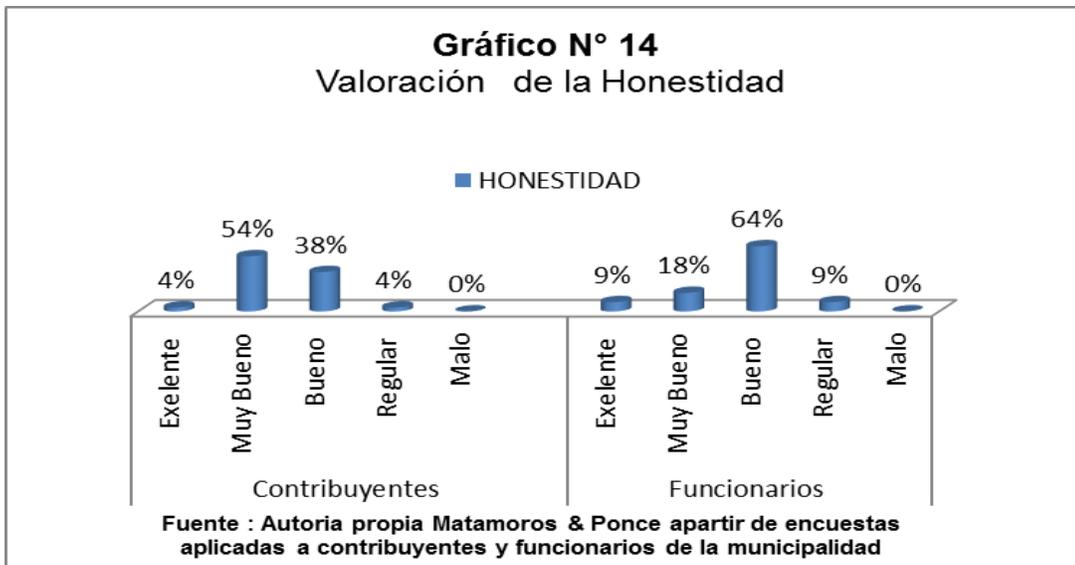
Tomando en consideración los aportes y valoraciones en general se valoran como buena la puntualidad de los trabajadores, lo que es un indicativo de satisfacción tanto para contribuyentes como para funcionarios sin embargo se debe mejorar en este sentido y fortalecer la imagen de la dirección hacia la población.

- Honestidad

La honestidad es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Así, esta cualidad no sólo tiene que ver con la relación de un individuo con otro u otros o con el mundo, sino que también puede decirse que un sujeto es honesto consigo mismo cuando tiene un grado de autoconciencia significativo y es coherente con lo que piensa. (Bembibre, 2008)

De acuerdo al autor la honestidad es un valor estrechamente relacionado a los principios de verdad, justicia e integridad moral, la honestidad también está relacionada a la autoconciencia y a la autocrítica que son la capacidad de concebir nuestros propios errores y administrar nuestras habilidades y cualidades en favor no solo de nosotros sino de nuestro entorno

Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Lo contrario de la honestidad sería la deshonestidad, una práctica que comúnmente es repudiada en las sociedades contemporáneas, ya que se la asocia con la hipocresía, la corrupción, el delito y la falta de ética.



El gráfico No 14 representa la valoración de contribuyentes y trabajadores sobre la honestidad de los empleados.

El 54% de los contribuyentes considera muy buena la honestidad de los empleados, el 38% la califica como buena, un 4% la califica como excelente y un 4% la califica como regular. Por su parte el 64% de los funcionarios consultados valora la honestidad de los empleados como buena, el 18% la califica como muy buena, el 9% excelente y un 9% la califica como regular.

Ambos grupos valoran positivamente la honestidad de los empleados sin embargo los contribuyentes lo hacen de manera más positiva al valorarla muy buena.

El alcalde en su entrevista califico como buena la honestidad de los trabajadores y agrego que es un elemento importante para garantizar confianza de la población en la institución.

Mediante la observación se considera buena la honestidad de los empleados partiendo de la opinión de dos importante sectores como contribuyentes y los empleados mismos.

La honestidad es un elemento fundamental en todas las relaciones humanas, en este caso la valoración de los contribuyentes es muy buena al sumar un 92% entre muy buena y buena la calificación, esto indica que existe un alto grado de confianza de parte de los contribuyentes, lo cual se debe cuidar y de ser posible incrementar la opinión positiva de los contribuyentes hacia la dirección de administración tributaria.

La valoración de los funcionarios respecto a la honestidad de sus compañeros es menos positiva que la de los contribuyentes, esto puede deberse a la interacción permanente entre ellos, en la cual se generan roces que de alguna manera desgastan la confianza, muy probablemente de manera particular sin embargo a la hora de ser encuestados el dato probablemente se refleje generalizado; se debe trabajar para mejorar la imagen de los funcionarios sobre sus compañeros y procurar una relación más armoniosa, respetuosa y sincera a lo interno de la dirección.

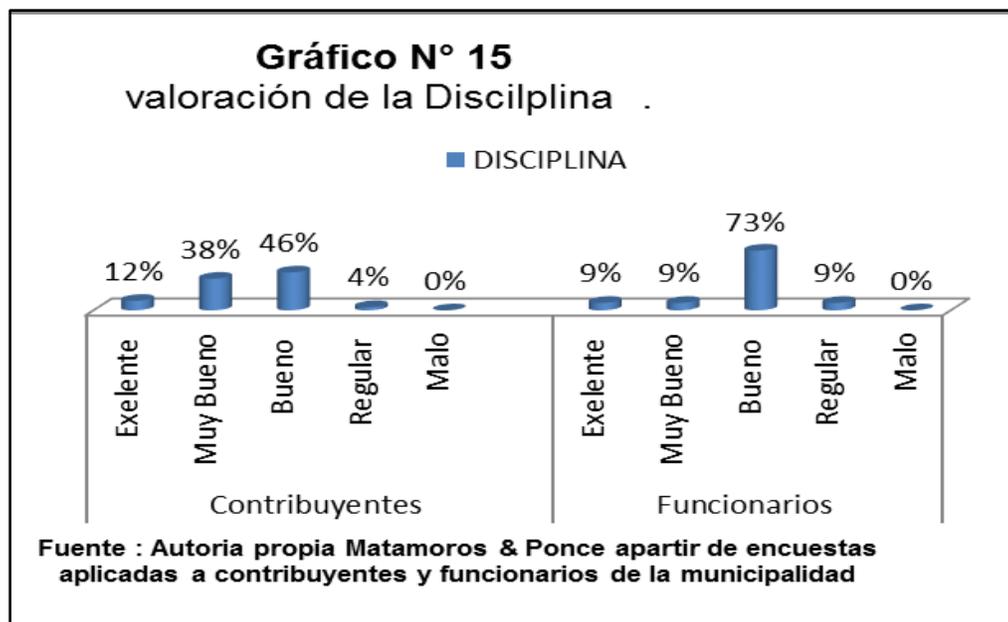
- Disciplina

Para que exista un orden en cualquier ámbito de la sociedad es necesario que se establezcan una serie de pautas y reglas que determinen lo que está permitido y lo que no. En otras palabras, una disciplina.

Comprende la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado, es decir, para conseguir un objetivo en la vida, cualquiera que nos propongamos, por más perseverancia o fortaleza que se tenga y que claro ayudará a lograrlo, resulta indispensable tener o disponer de un orden personal que nos organice para alcanzarlo de un modo más concreto, prolijo y sin fisuras. (Navarro, 2009)

El autor indica que la garantía de que exista un orden en cualquier ámbito de la sociedad se deben establecer reglas y procedimientos que ayuden a determinar qué acciones están bien y benefician a la sociedad y cuales no están bien y por contrario

la perjudican, al cumplimiento de este conjunto de reglas y normas se llama disciplina, esta determinara los resultados que obtengamos de las acciones que emprendamos.



El gráfico No 15 muestra datos aportados por contribuyentes y trabajadores sobre la valoración a la disciplina de los empleados.

El 46% de los contribuyentes consultados valora como buena la disciplina de los empleados, el 38 la valora como muy buena, el 12% excelente y el 4% la valora como regular. Por su parte el 73% de los funcionarios valora la disciplina como buena, el 9% excelente, un 9% muy buena y otro 9% la valora como regular.

Ambos grupos consultados coinciden en su mayoría, valorando como buena la disciplina de los empleados.

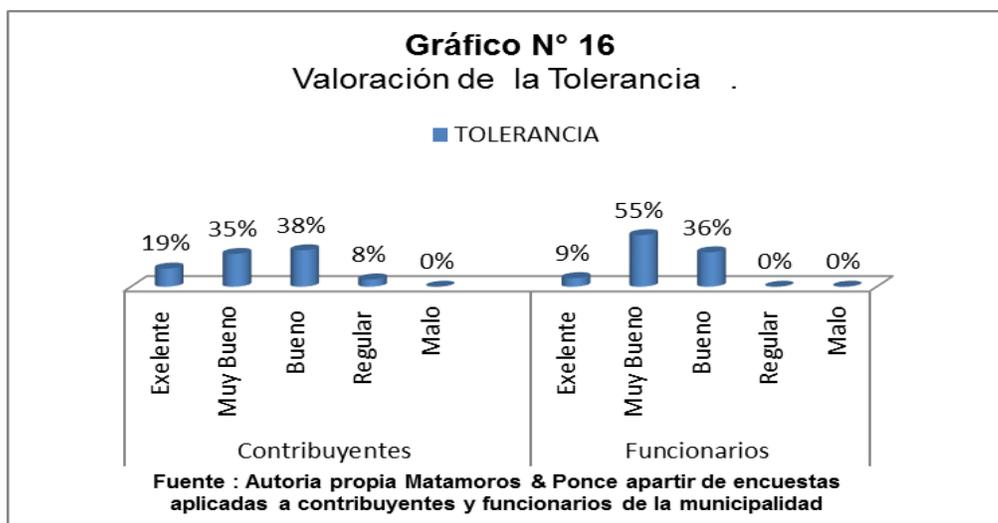
El alcalde a través de sus declaraciones en entrevista realizada manifiesta que considera buena la disciplina de los trabajadores. Mediante observación se considera de manera general que existe una buena disciplina en los trabajadores.

Tomando todas las valoraciones la disciplina de los empleados es considerada por todos mayoritariamente buena y se convierte en un factor muy importante que junto a los anteriores valores generan un alto grado de confianza en los contribuyentes y es garantía de eficiencia en el cumplimiento de objetivos en la dirección.

- Tolerancia

La tolerancia podría ser descrita como una actitud, una manera de actuar, una forma de ser que se basa en la idea de que todos los seres humanos somos iguales y que por lo tanto debemos respetarnos, protegernos y aceptarnos tal cual somos sin generar divisiones que nos enfrenten, sin agredir o discriminar. En términos más específicos o individuales, la tolerancia también puede ser entendida como la actitud mediante la cual una persona tolera o acepta rasgos que no necesariamente tengan que ver con cuestiones raciales, étnicas o religiosas de otra persona que conoce (por ejemplo, tener tolerancia a que alguien sea impuntual, a que alguien sea desordenado, etc.). (Navarrete, 2014)

De acuerdo al autor la tolerancia es una actitud y una forma de proceder que nos permite respetar, proteger y aceptar a nuestros semejantes tal cual somos sin establecer diferencias ni generar divisiones que menoscaben los derechos humanos.



El gráfico No 16 representa la valoración tanto de contribuyentes como de trabajadores respecto a la tolerancia del personal de los empleados de la dirección de administración tributaria.

El 38% de los contribuyentes consultados manifestaron que consideran bueno el nivel de tolerancia de los empleados, el 35% lo considera muy bueno, el 19% lo considera excelente y el 8% lo considera regular. Por su parte el 55% de los funcionarios consultados manifestó que considera muy bueno el nivel de tolerancia de los empleados y el 36% dijo que lo considera bueno, el 9% lo considera excelente.

Ambos grupos consultados califican entre bueno y muy bueno el grado de tolerancia que muestran los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

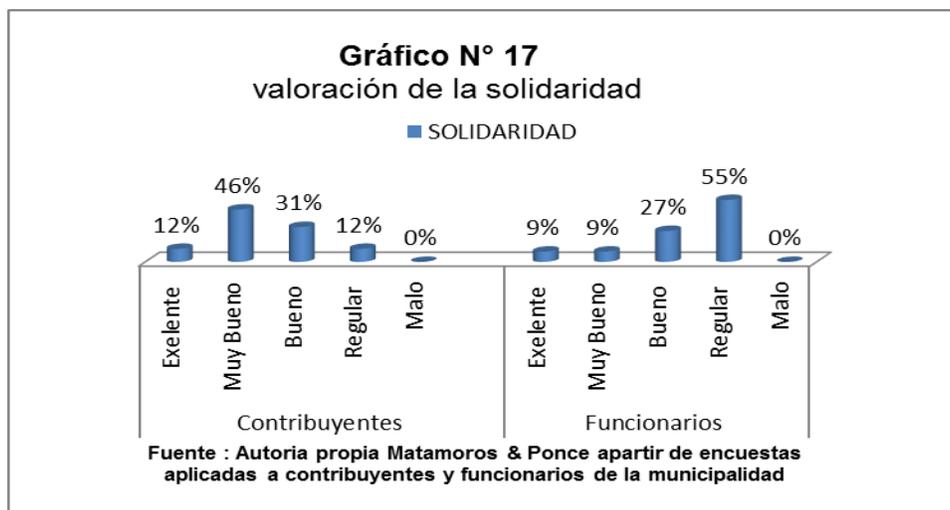
Según la valoración del alcalde en entrevista brindada considera bueno el nivel de tolerancia de los trabajadores. De acuerdo a la observación el nivel de tolerancia de los empleados es bueno.

- Solidaridad

Se conoce con el término de solidaridad a aquel sentimiento o también considerado por muchos un valor, a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna. A instancias de la Sociología, el término solidaridad goza de una especial participación en dicho contexto, siendo, como dijimos, un sentimiento que supone la unidad de los lazos sociales que unirán a los miembros de una determinada sociedad. (Navarro, 2009)

El termino solidaridad según Navarro 2008 es un valor o sentimiento a través del cual las personas se unen y comparten, en algunas ocasiones la solidaridad

mueve a la gente a despojarse de sus bienes para suplir las necesidades de sus semejantes o a trabajar para lograr el bienestar de los demás.



El gráfico No 17 muestra la valoración de contribuyentes y empleados sobre la solidaridad de que se muestra en el desempeño laboral.

El 46% de los contribuyentes valora como muy buena la solidaridad de los funcionarios, el 31% la considera buena, el 12% excelente y otro 12% la califica como regular. Por su parte el 55% de los funcionarios manifestaron que valoran como regular la solidaridad que existe en el desempeño de sus labores, 27% la califica como buena, el 9% la califica como excelente y un 9% la califica como muy buena.

Al analizar el gráfico se encuentran datos que muestran diferencias en la percepción de ambos grupos, por un lado los contribuyentes consideran muy buena y buena respectivamente la solidaridad de los trabajadores en el desarrollo de sus labores mientras que los trabajadores valoran como regular mayoritariamente, probablemente la convivencia entre trabajadores permita una visión más objetiva de la realidad, en tanto los contribuyentes ven la solidaridad que estos muestran al prestar el servicio o atenderles. De ahí la valoración más positiva de los contribuyentes.

El alcalde en su entrevista manifestó que considera muy buena la solidaridad entre los trabajadores ya que de alguna manera se practica el trabajo en grupo y eso muestra un alto grado de solidaridad.

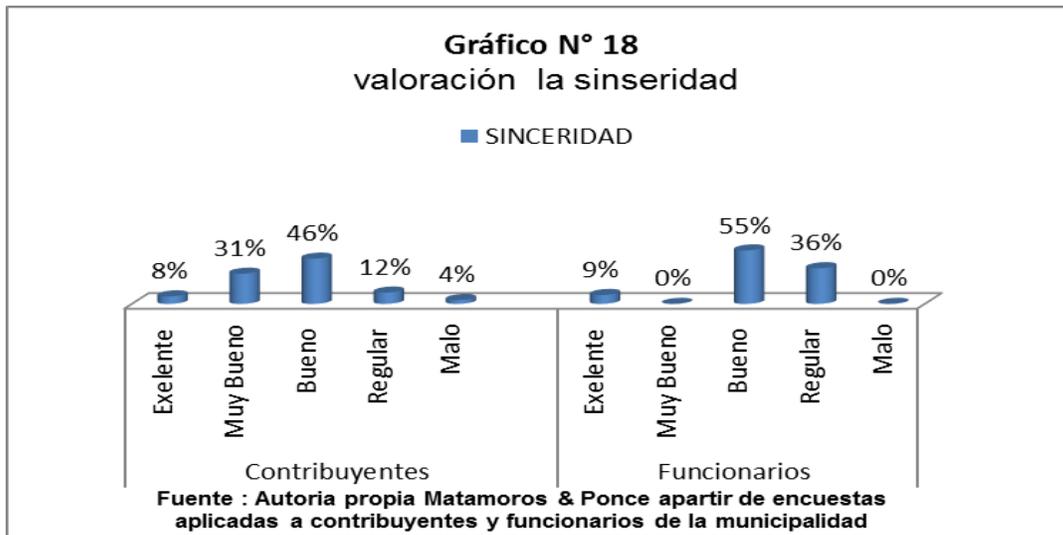
La observación permitió hacer una valoración sobre la solidaridad a través de la cual, esta se considera muy buena y permite el trabajo en equipo y una muy buena atención a los contribuyentes; sin embargo al ser más positiva la valoración de los contribuyentes que la de los funcionarios sobre sus compañeros, se debe prestar atención a este aspecto a lo interno de la dirección para mejorar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones y comunicación entre los funcionarios a fin de garantizar mayor conciencia y solidaridad en el desempeño grupal de la dirección.

- Sinceridad

La sinceridad es un concepto que está especialmente vinculado con la verdad y por caso es que se trata de una actitud valorada positivamente por todas las personas, porque claro, a nadie le gusta que le mientan o engañen, aunque claro, no siempre resulta ser así.

La sinceridad es una actitud que las personas pueden tener para enfrentar su vida y que se caracteriza por la honestidad y la utilización de la verdad en todos los ámbitos de la vida cotidiana. (Bambibre, 2010)

Cecilia Bambibre nos permite mediante su afirmación comprender con mayor amplitud el concepto del término sinceridad que de acuerdo a su artículo este está vinculado estrechamente a la verdad y es una actitud que se valora muy positivamente, además la sinceridad genera confianza y garantiza respeto.



El gráfico No 18 muestra datos sobre la valoración de la sinceridad de los empleados de acuerdo a la consideración de contribuyentes y empleados.

El 46% de los contribuyentes consultados manifestaron que valoran como buena la sinceridad de los funcionarios, el 31% la califica como muy buena, el 12% regular, el 8% la califica como excelente y un 4% la califica como mala. Mientras tanto el 55% de los funcionarios consultados manifestó que considera buena la sinceridad de sus compañeros, el 36% la califica como regular y el 9% la califica como excelente.

Ambos grupos en sus valoraciones coinciden en su mayoría en valorar como buena la sinceridad de los empleados de la dirección de administración tributaria.

El alcalde en su entrevista manifestó que considera regular la sinceridad de los trabajadores, esto debido a que por temor a represalias en algunos casos los trabajadores no manifiestan con sinceridad sus puntos de vista. Sin embargo esto no tiene fundamento porque en la municipalidad no se permiten represalias contra compañeros que ofrezcan sus puntos de vista máxime cuando tienen razón.

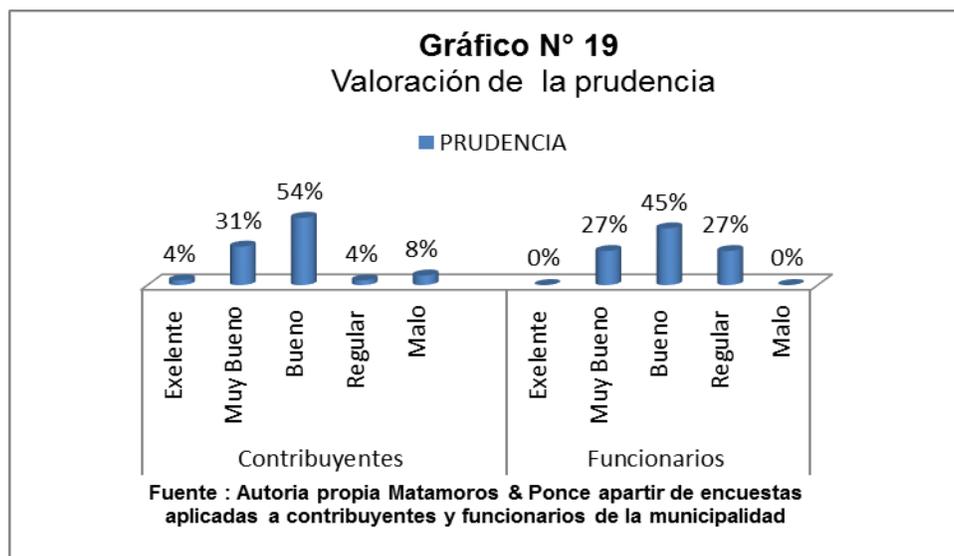
Al observar los aportes y valoraciones de los trabajadores se puede claramente establecer criterio sobre el grado de sinceridad de los empleados la cual se considera muy buena por la objetividad que se muestra.

Tomando en cuenta todos los aportes se puede valorar la sinceridad de los trabajadores como buena e importante para la credibilidad de la dirección de administración tributaria, sin embargo se debe trabajar para mejorar en este aspecto propiciando una comunicación más armoniosa y objetiva para garantizar mayor credibilidad.

- Prudencia

La prudencia es la cualidad, la virtud que disponen algunas personas que lo llevarán a actuar y conducirse en la vida con suma precaución y reflexión, evitándose por tanto el desencadenamiento de posibles daños o consecuencias negativas por un obrar anticipado e intempestivo. (Ucha, 2011)

La prudencia de acuerdo a Ucha 2011 es una cualidad o virtud que poseen las personas cuyo actuar se desarrolla con precaución evitando daños y consecuencias negativas.



El gráfico No 19 ofrece datos sobre la valoración de contribuyentes y trabajadores sobre la valoración de la prudencia de los empleados de la dirección de administración tributaria.

De acuerdo al gráfico el 54% de los contribuyentes valora como buena la prudencia de los funcionarios, el 31% la califica como muy buena, el 4% excelente y el 4% la califica como regular. Mientras tanto el 45% de los funcionarios consultados manifestaron que consideran buena la prudencia de sus compañeros, el 27% la califica como muy buena y el 27% la considera regular.

De igual manera que en las valoraciones anteriores ambos grupos por mayoría valoran como buena la prudencia de los empleados de la dirección de administración tributaria.

El alcalde en su entrevista manifestó que considera buena la prudencia de los trabajadores y considera además que es una de las fortalezas debido a que esto genera confianza en los contribuyentes.

Mediante la observación se determinó que los funcionarios se desempeñan con mucha prudencia y mantienen el sigilo necesario respecto a la información de los contribuyentes que resguardan y a las relaciones laborales de sus compañeros. Sin embargo este aspecto se debe mejorar mediante la aplicación de las normas contenidas en el manual al desempeño laboral relacionadas a la prudencia y el sigilo de los funcionarios en su desempeño.

b) Valores Profesionales

Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en el desempeño profesional, estos valores son: aptitud, Cultura de esfuerzo, Compromiso, Ética, Respeto, adaptabilidad al cambio, liderazgo, visión global, honestidad - Aprender a conocer sus debilidades y limitaciones, Integridad, Defender

sus creencias y valores, rechazando la hipocresía, Compromiso. Mantener sus promesas y cumplir con sus obligaciones, Lealtad - Actuar honesta y sinceramente Ecuanimidad - Ser imparcial, justo y ofrecer trato igual a los demás. (Hernández, 2010).

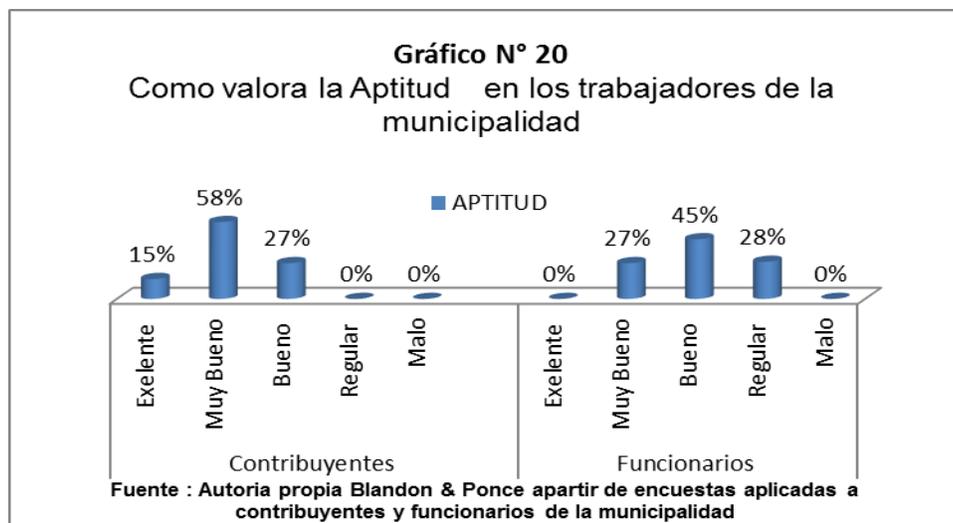
Según el autor Los valores profesionales son reglas morales que las y los miembros de una organización ponen en práctica en su desempeño dentro de la organización, son sumamente importantes porque garantizan que las acciones de los integrante de la organización estén condicionada de manera positiva y efectiva y de esta manera se consigan las metas y objetivos con un alto sentido humano y de respeto a los derechos elementales de quienes se relacionan con la organización o se benefician de las acciones de la misma y con la propia organización.

- Aptitud

En psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín aptus. (Porto J. P., 2012)

De acuerdo al autor la palabra está relacionada con las condiciones psicológicas de una persona vinculadas a sus capacidades y posibilidades, puede concebirse el termino desde el punto de vista de aprendizaje sin embargo este término se asocia también a las cualidades de una persona que le hacen encajar en un puesto de acuerdo a las exigencias del mismo.

En las municipalidades suele suceder que normalmente las aptitudes de los trabajadores no coinciden con el cargo que desempeñan, por ejemplo se contrata a una secretaria para ocupar un cargo de dirección o un técnico para ocupar un cargo de supervisión; lógicamente esto ocasiona ruidos en el ambiente laboral.



El gráfico No 20 ofrece datos sobre la valoración de contribuyentes y funcionarios consultados respecto a la aptitud de los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

El 58% de los contribuyentes consultados valora como muy buena la aptitud de los funcionarios, el 27% la considera buena y el 15% la califica excelente. Mientras tanto del total de funcionarios consultados el 45% manifestó que considera buena la aptitud de sus compañeros, el 28 % la califica como regular y el 27% la califica como muy buena.

La mayoría de los contribuyentes valora como muy buena la aptitud de los trabajadores, mientras que la mayoría de los trabajadores considera buena la aptitud de los compañeros, sin embargo ambos grupos valoran positivamente la aptitud de los empleados de la dirección de administración tributaria.

La valoración del alcalde en su entrevista es buena respecto a la aptitud de los trabajadores y agrega que es una de las tareas permanentes de la municipalidad de mejorar la aptitud de sus empleados para garantizar un buen ambiente y un buen desempeño laboral.

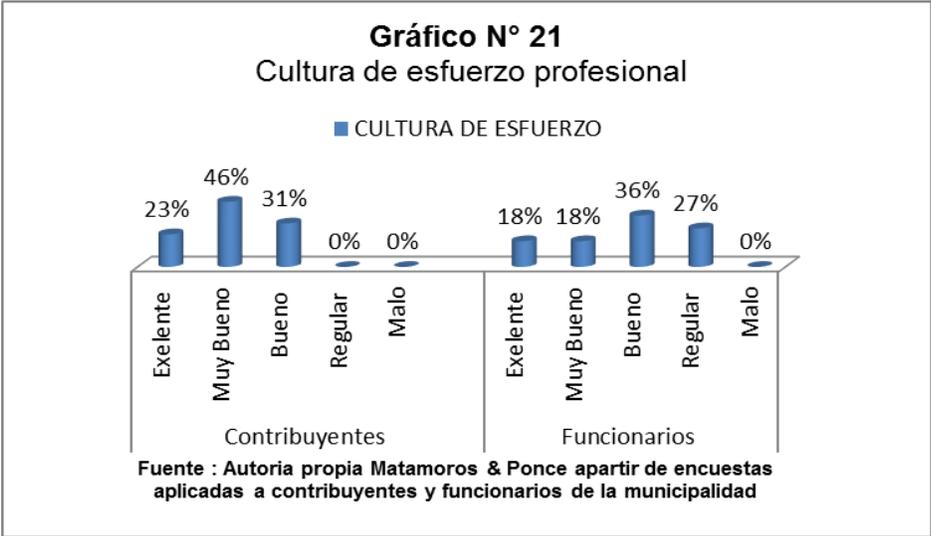
La observación permitió hacer una valoración que considera buena la aptitud de los trabajadores de la dirección de administración tributaria tomando en cuenta la calidad en el desempeño y el dominio del entorno.

La aptitud de los funcionarios en el desempeño de sus labores es importante para garantizar el cumplimiento de metas y perfeccionamiento de técnicas que faciliten este cumplimiento por tanto se debe garantizar una constante capacitación y fortalecimiento de los conocimientos de los funcionarios para mejorar la imagen de la dirección tanto a lo interno como a lo externo.

c) Cultura de esfuerzo

La cultura del esfuerzo se expresa a través de uno de los valores más notables para alcanzar objetivos: la perseverancia. Ambos conceptos se complementan con otras cualidades, entre las que destacan: tenacidad, compromiso, disciplina, pasión y vocación. (Iriarte, 2016)

Según Iriarte 2016 la cultura del esfuerzo se expresa mediante la puesta en práctica de valores como la perseverancia y cualidades como la tenacidad, el compromiso y la disciplina. Estos valores y cualidades hacen que las personas sean más productivas y que su ejemplo inspire a sus compañeros.



El gráfico No 21 muestra datos sobre la valoración que hacen contribuyentes y trabajadores sobre la cultura de esfuerzo que practican los empleados de la dirección de administración tributaria.

El 46% de los contribuyentes consultados manifestaron que valoran como muy buena la cultura de esfuerzo de los funcionarios, el 31% la califica como buena y el 23% la califica como excelente. El 36% de los funcionarios consultados valora la cultura de esfuerzo de sus compañeros como buena, el 27% la califica como regular el 18% la califica como excelente y el 18% la califica como muy buena.

En este caso los contribuyentes en la mayoría de los casos consultados consideran muy buena la cultura del esfuerzo, mientras tanto los trabajadores consultados valoran de manera menos positiva la cultura de esfuerzo de sus compañeros.

El alcalde en su entrevista valora como buena la cultura del esfuerzo de los trabajadores de la dirección de administración tributaria basándose en los resultados que se han conseguido en los últimos años de manera colectiva en el área.

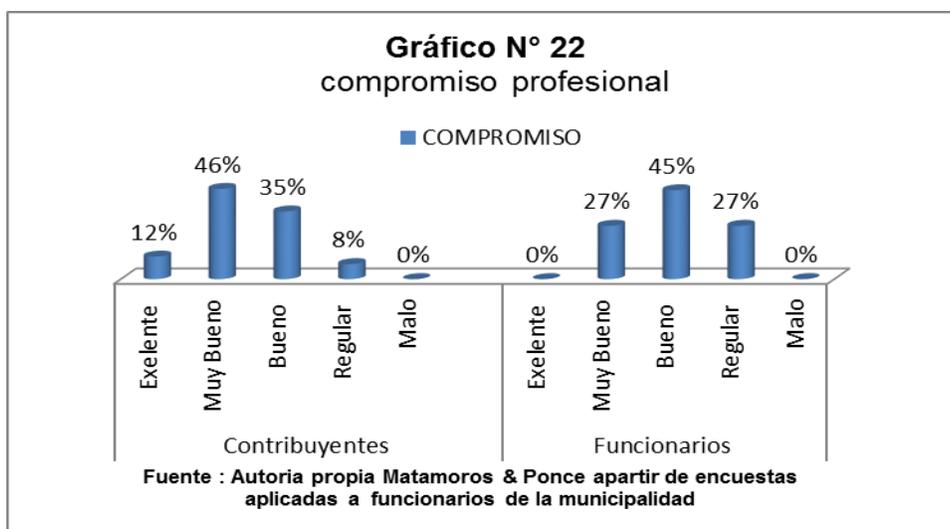
Mediante la observación se valoró como bueno el esfuerzo de los trabajadores y su perseverancia para conseguir las metas propuestas, el cumplimiento de sus asignaciones y la satisfacción de los contribuyentes respecto a su desempeño y atención brindada.

Considerando la información obtenida a través de los mecanismos de recolección de información se valora como muy buena la cultura de esfuerzo de los trabajadores de la dirección de administración tributaria y se destaca como un elemento importante que representa una fortaleza para la dirección.

d) Compromiso

La palabra compromiso deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. Por ejemplo: “Mañana a las cinco de la tarde paso por tu casa, es un compromiso”. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios, como cuando un hombre con cargo político afirma: “Mi compromiso es con la gente” o “He adquirido el compromiso de solucionar esta cuestión en el transcurso de la semana” (Gardey, 2012)

Gardey 2008 manifiesta en su artículo que el compromiso es una obligación contraída voluntariamente mediante palabra dada o firmada. En el ámbito laboral el compromiso se asume como una cualidad positiva mediante la cual el empleado comprometido asume sus tareas como propias y defiende a la entidad a la que pertenece sintiéndose parte de ella.



El gráfico No 22 muestra datos de la valoración que hacen contribuyentes y trabajadores consultados sobre el compromiso de los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

De los contribuyentes consultados el 46% valora como muy bueno el compromiso de los funcionarios, el 35% lo considera bueno, el 12% lo considera excelente y el 8% lo considera regular. Por su parte el 45% de los funcionarios consultados, valora como bueno el compromiso de sus compañeros, el 27% lo considera muy bueno y el 27% lo califica como regular.

Si bien es cierto ambos grupos consultados valoran positivamente el compromiso de los empleados son los contribuyentes quienes consideran de manera más positiva el compromiso que muestran los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

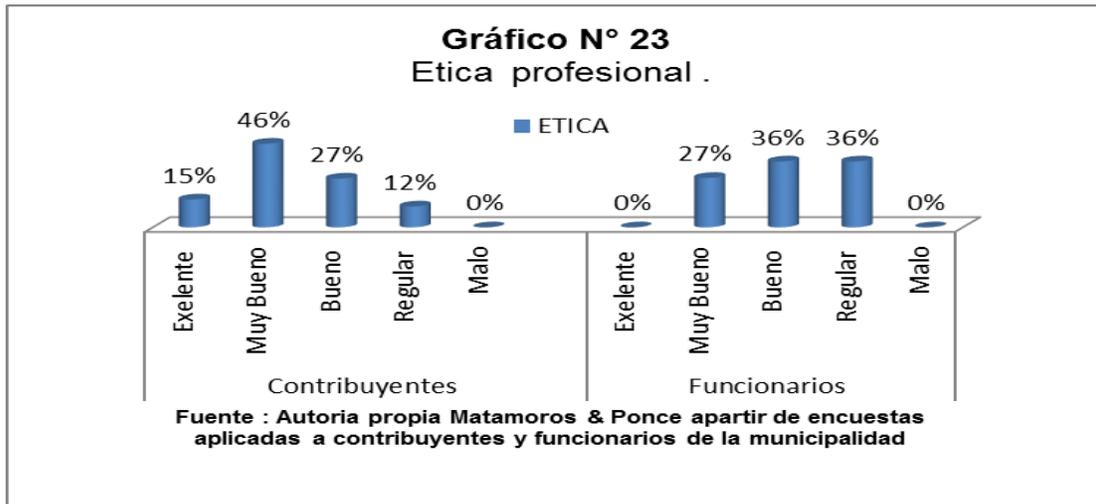
El alcalde manifiesta en su entrevista que de acuerdo a su valoración el compromiso de los trabajadores de administración tributaria es bueno de acuerdo a los resultados que se han obtenido de manera colectiva.

La observación permitió analizar aspectos mediante los cuales se puede determinar el grado de compromiso de los trabajadores tales como el orden, la voluntariedad, y el sentido de pertenencia, gracias a este análisis se valora como muy bueno el compromiso de los funcionarios. Sin embargo se debe revisar este aspecto en el que probablemente este incidiendo la falta de motivación, por lo que se debe trabajar, a lo interno de la dirección con acciones que sirvan de motivación para los funcionarios y lograr de esta manera incrementar su nivel de compromiso en sus funciones.

- Ética

La ética es una ciencia que tiene por objeto de estudio a la moral y la conducta humanas. Nosotros sabemos qué cosa es buena, qué otra cosa es mala, si alguien es respetable o corrupto, leal o indigno, gracias a precisamente la ética, que es la que propone la valoración moral de las personas, acciones o situaciones y por lo tanto será esta misma la que guiará nuestro comportamiento. (Ucha, 2011)

Según el autor la ética es también una ciencia que tiene por objeto el estudio de la moral y la conducta humana, mediante esta podemos diferenciar las cosas buenas de las cosas malas. Esta además guía nuestro proceder y nuestra conducta moderando nuestras relaciones y desempeño.



El gráfico No 23 muestra datos de la valoración que hacen contribuyentes y trabajadores consultados sobre la ética de los empleados de la dirección de administración tributaria.

El 46% de los contribuyentes valora muy buena la ética de los funcionarios de la dirección de administración tributaria, el 27% la califica como buena, el 15% la considera excelente y el 12% la califica como regular. Por su parte los funcionarios consultados manifestaron en un 36% que valoran la ética de sus compañeros como buena, el 36% la califica como regular y el 27% la considera muy buena.

La valoración de ambos grupos es positiva sin embargo son los contribuyentes quienes valoran más positivamente la ética mientras que los trabajadores consideran menos positiva la ética de sus compañeros en relación a la opinión de los contribuyentes.

El alcalde valora en su entrevista como buena la ética de los trabajadores y la observación coincide con los datos aportados por las fuentes anteriores valorando como buena la ética.

Existe un ligero contraste entre la percepción de los contribuyentes y los trabajadores en cuanto al grado de valoración esto muestra que los contribuyentes valoran mejor que los trabajadores mismos la ética en el desempeño laboral, probablemente los trabajadores tengan una valoración un poco más baja por la convivencia con sus compañeros.

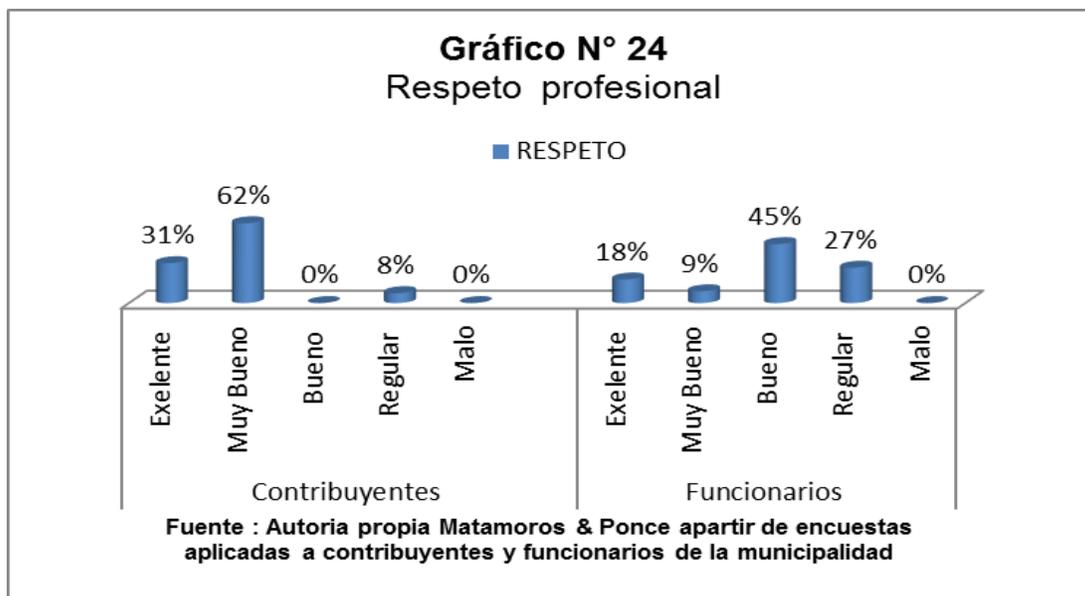
La baja calificación de la ética por parte de los funcionarios puede tener un efecto negativo a lo interno sobre todo en relación al trabajo en equipo, por el deterioro de las relaciones entre los funcionarios que podría afectar el cumplimiento de las metas de la dirección de manera general. Al afectarse la confianza entre los funcionarios y por ende su relación, esto podría incidir negativamente en la calidad del servicio que se presta a los contribuyentes con repercusiones en varios aspectos tanto a lo interno como a lo externo de la dirección.

Este aspecto de debe trabajar mediante capacitación sobre valores profesionales y la puesta en práctica de los manuales de procedimiento y desempeño laboral existentes en la dirección.

- Respeto profesional

Se denomina respeto a una actitud de valoración que se mantiene hacia una cosa o persona. Así, es posible hablar del respeto a las instituciones, a la memoria, a la familia, etc. El respeto guarda estrecha vinculación con una actitud de reconocimiento hacia lo que ese algo o persona representan. El respeto es una cualidad en una persona cuando esta hace una justa valoración de los demás, aunque en ocasiones es posible caer en una actitud de excesiva ponderación que carece de realismo. (Rodríguez C. , 2015)

Considerando la afirmación del autor el respeto es una actitud de valoración que se tiene hacia una cosa, persona o una institución, el respeto es un reconocimiento a lo que representa una persona, una cosa o una entidad.



El gráfico 24 muestra datos obtenidos de encuesta realizada a contribuyentes y trabajadores de la dirección de administración tributaria, respecto a su valoración del nivel de respeto que muestran los empleados de la dirección.

El 62% de los contribuyentes consultados manifestó que considera muy bueno el respeto que muestran los empleados, el 31% lo considera excelente y un 8% lo califica como regular. Mientras que del total de trabajadores consultados el 45% considera bueno el respeto de sus compañeros, mientras que un 27% lo considera regular, un 18% excelente y un 9% lo considera bueno.

Ambos grupos valoran positivamente el respeto de los empleados de la dirección de administración tributaria; sin embargo tal y como lo muestra el gráfico la valoración de los contribuyentes es más positiva que la de los trabajadores respecto a sus compañeros.

El alcalde en su entrevista manifestó que considera bueno el respeto de los trabajadores tanto con sus compañeros como con los contribuyentes. Manifestó que existen siempre algunos casos de mal comportamiento pero que no se puede generalizar ya que en su mayoría los trabajadores interactúan tanto con sus compañeros como con los contribuyentes con mucho respeto.

Mediante la observación se determinó que el grado de respeto de los empleados es bueno corroborando así la percepción de las demás fuentes.

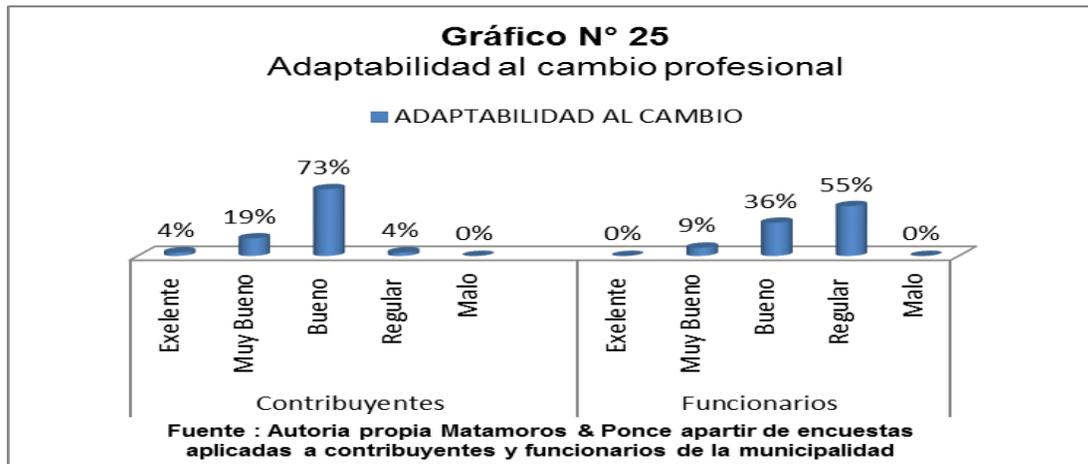
De manera general de acuerdo a los datos obtenidos se valora positivamente el respeto de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, lo cual se considera una fortaleza tanto para la dirección de administración tributaria como para la municipalidad misma. Sin embargo existe un 8% de contribuyentes que considera regular el respeto de los funcionarios y un 27% de los funcionarios que consideran regular el respeto de sus compañeros, esto puede deberse anomalías en la atención de algunos funcionarios hacia contribuyentes y a problemas internos entre funcionarios, por lo que se debe prestar atención a estos datos y atender este problema para evitar un deterioro en la relación tanto de funcionarios a contribuyentes como entre los funcionarios de la dirección a fin de que estas relaciones se desarrollen con respeto.

- Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias. (Bueno, 2017)

De acuerdo al autor adaptabilidad al cambio se denomina a la capacidad que poseen las personas para adaptarse a los cambios que se suscitan en su entorno, modificando de ser necesario su propia conducta para alcanzar sus objetivos. Las personas que poseen esta habilidad estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos.



El gráfico 25 representa las opiniones de tanto de contribuyentes como de trabajadores de la dirección de administración tributaria respecto a su valoración sobre la adaptabilidad al cambio de parte de los empleados.

El 73% de los contribuyentes consultados considera que el nivel de adaptabilidad al cambio de parte de los trabajadores es bueno, el 19% la considera muy buena, el 4% la califica como excelente y un 4% la considera regular. Por su parte el 55% de los funcionarios considera regular la adaptabilidad al cambio de parte de sus compañeros, el 36% la califica como buena y el 9% la califica como muy buena.

Los datos muestran una importante diferencia en la percepción de ambos grupos, siendo menos positiva la de los trabajadores respecto a la adaptabilidad al cambio de parte de sus compañeros. Mientras tanto los contribuyentes tienen otra visión de la situación y consideran que los trabajadores, muestran desde su punto de vista, capacidad para adaptarse a los cambios que se suscitan en su entorno laboral.

El alcalde en su entrevista considera buena la adaptabilidad al cambio de parte de los trabajadores.

La observación realizada permite considerar buena la adaptabilidad al cambio de parte de la mayoría de trabajadores de los diferentes departamentos, es importante mencionar que mediante la observación se conoció que la dirección ha experimentado cambios en los últimos años que han tenido un impacto positivo para la municipalidad logrando incrementar los ingresos de esta hasta en un 90% esto demuestra que los trabajadores han respondido positivamente a los cambios que ha experimentado la dirección.

Esto permite mediante todos los datos considerar buena la adaptabilidad al cambio de parte de los trabajadores de administración tributaria y representa una oportunidad para la dirección al enfrentar cambios o desafíos futuros.

- Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores. (Arce, 2009)

Arce 2009 el liderazgo es un conjunto de habilidades que permiten que una persona para guiar a un grupo de individuos ya sea en el cumplimiento de tareas, metas y objetivos comunes como en la adopción de ideologías. Los líderes tienen esa capacidad natural de motivar y convencer a sus semejantes mediante características emocionales a través de las cuales pueden conseguir objetivos que les beneficien de manera colectiva.



El gráfico 26 representa la opinión de contribuyentes y trabajadores sobre el liderazgo en la dirección de administración tributaria.

Del total de contribuyentes consultados el 42% valora como muy bueno el liderazgo, el 31% lo considera bueno y el 27% lo califica como excelente. De los funcionarios consultados un 45% dijo que consideran muy bueno el liderazgo en la dirección de administración tributaria, el 36% lo considera regular y el 9% lo considera excelente.

Al comparar mediante el gráfico la opinión de ambos grupos consultados se puede valorar como más positiva la opinión de los contribuyentes que la de los trabajadores sin embargo ambos grupos valora positivamente el liderazgo.

El alcalde valora como muy bueno el liderazgo en la dirección de administración tributaria y refuerza su punto de vista manifestando que los resultados positivos que se tienen demuestran que existe liderazgo.

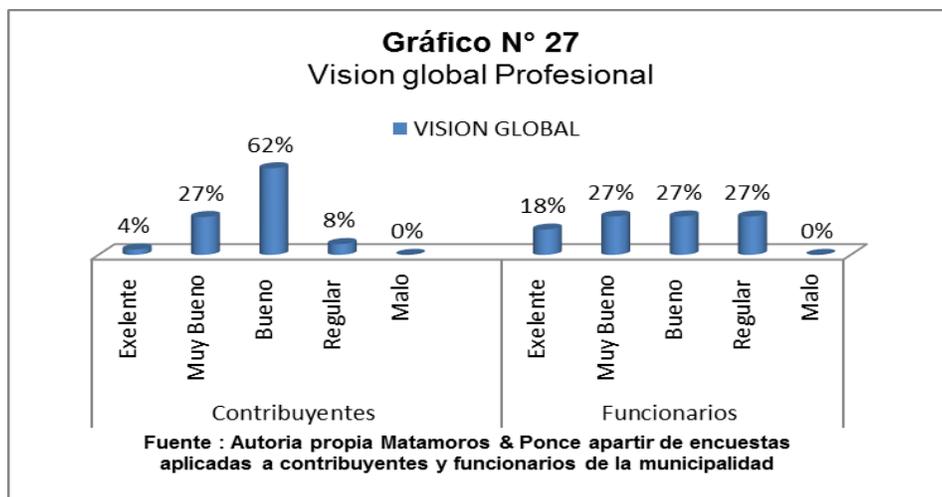
Mediante la observación se determinó que existe liderazgo en la dirección y este está siendo aprovechado de manera correcta en función de alcanzar la metas propuesta y generar confianza de parte de los contribuyentes lo cual debe seguirse aprovechando.

- Visión global

Tener una visión global conlleva comprender cuáles son los elementos claves, y diferenciar el detalle de lo genérico, lo importante de lo “vamos a llamar superficial”. Es conocer y comprender cuáles son los diferentes enfoques que se pueden tener de una situación o elemento. Cuáles son los impactos sobre el entorno de una situación actual (pasada y futura), impactos sobre los stake holders, a corto, a medio y largo plazo. El impacto que tiene sobre las personas, o sea las múltiples interpretaciones de la realidad.

Es conocer las necesidades existentes actuales y futuras. Es tener la visión de la evolución y tendencias sociales y en qué medida el asunto del que hablamos incide en la vida de hoy e incidirá en la vida del mañana. (Servajeán, 2013)

La visión global de acuerdo al autor conlleva a comprender cuales son los elementos claves, los diferentes enfoques que se pueden tener de una situación, es tener la visión de la evolución y tendencias sociales y sus posibles consecuencias en nuestro medio inmediato, la visión global nos permitirá anticiparnos a los acontecimientos para poder potenciar su impacto positivo o evitar su impacto negativo. La visión global nos da ventajas y nos permite hacer una valoración objetiva para la toma de decisiones.



El gráfico No 27 muestra datos de la opinión de contribuyentes y funcionarios de la dirección de administración tributaria sobre cómo valoran la visión global que tienen los empleados de la dirección.

Al respecto el 62% de los contribuyentes manifestó que consideran buena la visión global de los funcionarios, el 27% la considera muy buena, el 4% la califica como excelente y un 8% la considera regular. Por su parte de los funcionarios consultados, el 27% considera muy buena la visión global de sus compañeros, otro 27% la considera buena, el 27% la considera regular y el 18% la califica como excelente.

Existe una mejor valoración de parte de los contribuyentes sobre la visión global que tienen los trabajadores, que la que tienen los mismos empleados de sus compañeros de trabajo, de acuerdo a los datos que muestra el gráfico.

El alcalde manifestó en su entrevista que considera buena la visión global de los empleados.

Mediante la observación se valora la visión global de los empleados como buena considerando su nivel de manejo del entorno, las herramientas legales que intervienen en su desempeño, los objetivos de la institución y el rol que juega la dirección respecto a la municipalidad en general.

a) Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son la identidad de la Organización, son o deberían ser los principios operativos. Son la filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el exterior, aportan directrices a las personas sobre lo bueno o deseable y lo que no. (García B. , 2013)

Esto quiere decir que Los valores son los pilares de una empresa u organización, y por tanto, no solo necesitan ser definidos, sino que tienen que estar vivos y en continuo desarrollo.

Hay que demostrar que se tienen y que se practican. La misma organización es la responsable de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos día a día de manera positiva resaltando sus resultados. De esta manera, los trabajadores tendrán una mejor oportunidad de saber sus significados y ponerlos en práctica en su actividad laboral. Entre algunos valores podemos mencionar los siguientes: Eficacia, Responsabilidad, Ética empresarial, Compromiso patriótico y Solidaridad.

- Eficiencia

Eficiencia es virtud o facultad para lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto. La palabra eficiencia es de origen latín *efficiencia*.

La palabra eficiencia se puede utilizar en varios contextos. La eficiencia en administración se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. (Acevedo, 2014)

El autor nos revela en síntesis las características que le dan al término eficiencia su sentido de ello interpretamos con claridad que la eficiencia consiste en alcanzar objetivos con los mismos o menos recursos asignados para tal fin.

Es decir que la eficiencia no es más que saber aprovechar los recursos que se poseen, sin incurrir en más gastos de los que ya se tiene presupuestado, una persona eficiente no es la que constantemente está adquiriendo recursos nuevos para realizar mejoras continuas, al contrario, es eficiente el que con sus recursos actuales hace mejora continua.



El gráfico No 28 representa la opinión de dos grupos importantes contribuyentes y trabajadores respecto a la eficiencia en el desempeño de parte de los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

Al ser consultados el 72% de los contribuyentes manifestó que considera muy buena la eficiencia de los funcionarios, el 19% la califica como buena y el 9% la considera excelente. Mientras que del total de funcionarios consultados el 55% manifestaron que consideran buena la eficiencia, el 36% la califica como muy buena y el 9 % la considera regular.

En este caso ambos grupos hacen una valoración positiva de la eficiencia de los trabajadores sin embargo son los contribuyentes quienes valoran de mejor manera en este sentido.

Este es un aspecto positivo a destacar ya que significa que los contribuyentes muestran un alto grado de satisfacción por el servicio recibido de parte de los empleados de la dirección de administración tributaria.

El alcalde en su entrevista valora como muy buena la eficiencia de los trabajadores y considera que es una de las fortalezas de la dirección, como resultado

de un esfuerzo permanente por garantizar a la población una atención mejor optimizando los recursos para poder incrementar las inversiones públicas.

Los resultados de la observación concuerdan con los aportes de las otras fuentes y a través de la misma se considera como muy buena la eficiencia de los trabajadores de la dirección de administración tributaria.

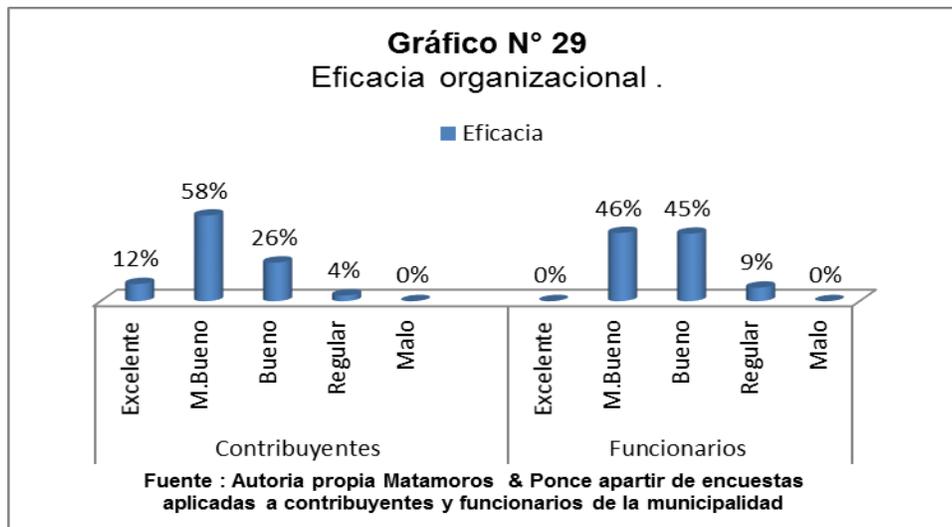
Todos los aportes, opiniones y datos recabados muestran una valoración bastante alta y positiva de la eficiencia de los trabajadores de la dirección de administración tributaria, lo cual es muy bueno para la municipalidad considerando la imagen pública y prestigio para la institución.

- Eficacia

La eficacia es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. El término proviene del vocablo latino *efficax*, que puede traducirse como “que tiene el poder de producir el efecto buscado”. La eficacia, entonces, tiene que ver con hacer lo apropiado para conseguir un propósito planteado a priori o de antemano.

Se deduce de esto que la eficacia es un concepto institucional objetivo y no cuantificable: algo será eficaz si cumple su tarea, e ineficaz si no cumple con ella. Esto lo diferencia de la eficiencia, que es similar pero tiene un enfoque económico, ya que esta última es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. (Hasllam, 2014)

De acuerdo al autor la eficacia consiste en lograr un resultado buscado a través de una acción específica, de ello podemos resumir que algo será eficaz si cumple lo planeado, la eficacia se diferencia de la eficiencia porque implica solamente la consecución de un objetivo sin tomar en cuenta los recursos que se implementen para lograrlo.



El gráfico No 29 representa datos sobre la opinión de contribuyentes y trabajadores respecto a su percepción sobre la eficacia en el desempeño de los empleados de la dirección de administración tributaria.

Al ser consultados sobre la eficacia de los funcionarios los contribuyentes manifestaron en un 58% que consideran muy buena la eficacia de estos, el 26% la considera buena, el 12% la califica como excelente y el 4% la considera regular. Mientras que del total de funcionarios consultados el 46% considera la eficacia de sus compañeros como muy buena, el 45 la considera buena y el 9% la califica como regular.

Ambos grupos consultados hacen una valoración positiva de la eficacia de los trabajadores siendo mayormente positiva la opinión de los contribuyentes.

El alcalde por su parte en entrevista realizada manifestó que es buena la eficacia de los trabajadores.

La observación permitió valorar como buena la eficacia considerando el desempeño de los trabajadores y los recursos que tienen a su disponibilidad para alcanzar los objetivos de la dirección a la que pertenecen.

De manera general los datos reflejan una percepción positiva de parte de los contribuyentes y de los trabajadores respecto a la dirección lo que es un indicador de fortaleza y oportunidad que se debe aprovechar.

- Ética empresarial

Ética empresarial es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte. (Flores, 2016)

La ética empresarial según Flores 2008, es el conjunto de normas y principios reflejados en la cultura de la empresa o entidad que le permite una mejor adaptación al entorno y una mayor aceptación de parte de la sociedad. Esto significa que la ética empresarial le permite a las empresas o entidades posicionarse en la preferencia de la sociedad en su radio de acción de tal manera esta se convierta en un valor agregado de su marca o personalidad como sinónimo de prestigio y responsabilidad.



El gráfico No 30 muestra la opinión de contribuyentes y trabajadores respecto a su valoración de la ética que muestran empleados de la dirección de administración tributaria en el desempeño de sus labores.

El 50% de los contribuyentes la valora como muy buena, el 35% la considera buena y el 15% la califica como regular. Por su parte el 45% de los funcionarios valora la ética de sus compañeros como regular, el 36% la considera buena y el 19% la califica como muy buena.

La valoración de los contribuyentes asciende positivamente al valorar la ética, desde regular minoritariamente hasta muy buena mayoritariamente, en tanto los trabajadores valoran mayoritariamente como regular y minoritariamente como muy buena la ética de sus compañeros.

Esta valoración muestra un contraste importante de opiniones en la que los trabajadores tienen una opinión un tanto negativa de la ética de sus compañeros mientras que los contribuyentes muestran una mejor valoración considerando la ética de los empleados como muy buena.

Este aspecto es importante destacarlo ya que representa cierta inconformidad de los empleados respecto a sus compañeros en relación a la ética que estos muestran en la interacción y desarrollo de sus labores.

El alcalde por su parte manifiesta en su entrevista que considera buena la ética de los trabajadores sin embargo manifiesta que existen casos particulares de trabajadores que faltan a la ética pero estos casos no afectan significativamente en la percepción de la población ya que se manifiesta generalmente en la convivencia entre los trabajadores.

La observación permitió valorar como buena la ética de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

De manera general este aspecto es más positivo que negativo por lo que se considera bueno sin embargo hay que recalcar que también muestra un grado importante de inconformidad de los trabajadores y que influye negativamente en el ambiente interno de la dirección de administración tributaria.

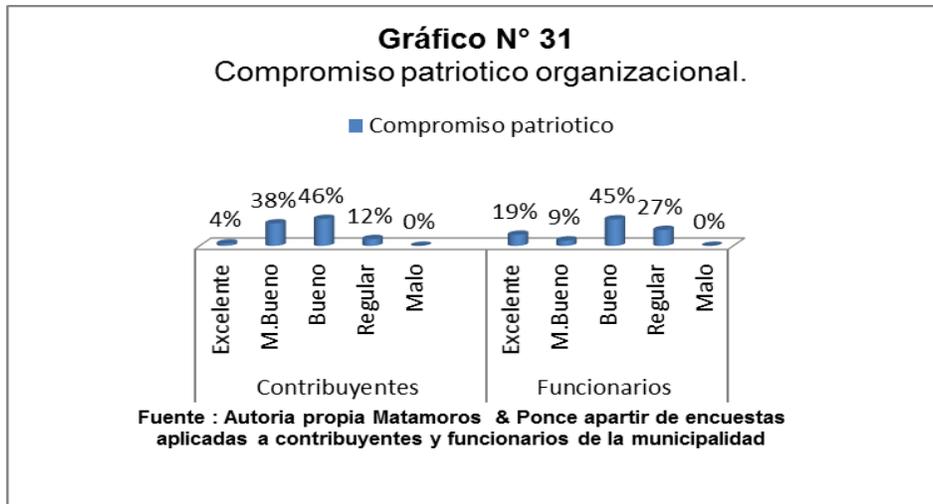
Se debe mejorar este aspecto, propiciando relaciones respetuosas y haciendo cumplir las normas de comportamiento de desempeño de las funciones de los funcionarios de la dirección.

- Compromiso patriótico

El Patriotismo es un pensamiento que vincula a un ser humano con su patria. Es el sentimiento que tiene un ser humano por la tierra natal o adoptiva a la que se siente ligado por unos determinados valores, cultura, historia y afectos. Es el equivalente colectivo al orgullo que siente una persona por pertenecer a una familia, una nación o una raza.

Las acciones llamadas patrióticas son acciones que sirven para mostrar el amor que tiene uno hacia su país. Para algunos, el ejemplo más claro es el de morir en el campo de batalla. Para otros existen otros ejemplos menos extremos, como desplegar la bandera nacional, cantar el himno, defender o apoyar al país al que pertenece uno por otros medios. (Says, 2016)

De acuerdo a Says 2016 el compromiso patriótico es aquel sentimiento que vincula a un ser humano ya sea con su país o su región natal a la que se siente ligado por determinados valores, cultura, historia y afectos. De acuerdo a esta afirmación y relacionándola con el quehacer de las municipalidades, el sentimiento patriótico podemos ligarlo al sentido de pertenencia de los servidores públicos quienes se identifican con las características propias de la municipalidad la cultura, los procesos y particularidades en el desarrollo de las funciones.



El gráfico No 31 muestra datos sobre la valoración de contribuyentes y trabajadores respecto al compromiso patriótico de los empleados de la dirección de administración tributaria.

Del total de contribuyentes consultados sobre este aspecto el 46% considera bueno el compromiso patriótico de los funcionarios, el 38% lo considera muy bueno, el 12% lo califica como regular y el 4% lo considera excelente. Mientras que de los funcionarios consultados el 45% considera bueno el compromiso patriótico de sus compañeros, el 27% lo califica como regular, el 19% lo considera excelente y el 9% lo considera muy bueno.

Ambas valoraciones se encuentran en el rango de lo positivo de acuerdo al gráfico siendo levemente más positiva la valoración de los contribuyentes.

El alcalde considera de acuerdo a su opinión en la entrevista realizada, que el compromiso patriótico de los trabajadores es bueno.

La observación permitió hacer una valoración objetiva sobre el compromiso patriótico de los trabajadores por lo que en esta se considera bueno y está ligado a otras actitudes de este grupo que son valoradas positivamente.

Estos elementos aportados por las fuentes consultadas permiten una valoración veraz sobre el compromiso patriótico de los trabajadores la cual se encuentra en el rango de buena o muy buena y representa un aspecto muy importante ya que el esfuerzo de los trabajadores es motivado por su identificación tanto con la dirección a la que pertenecen como con la municipalidad.

4.1.2. Objetivos

El principal objetivo de un Diagnóstico Organizacional es someter a la organización a un autoanálisis, mediante exámenes periódicos que permitan identificar los problemas que presenta, y las acciones para resolverlos. Los sistemas de información adquieren un rol protagónico en el diagnóstico, pues son los que van a suministrar todos los datos que permitan detectar las fallas y corregirlas. (Vázquez, 2012)

De acuerdo a la afirmación de Vázquez el principal objetivo del diagnóstico organizacional es el auto análisis de las organizaciones o instituciones mediante el cual se puedan encontrar y determinar los aspectos y situaciones que afecten a la organización o que hayan impedido la consecución de metas propuestas en cualquiera de los componentes estratégicos de la organización, identificar estos aspectos o situaciones permitirá redefinir metas y estrategias con acciones concretas. De esta manera la organización se autoevaluara y reorientara su rumbo en caso de que los problemas o situaciones negativas hayan afectado y descarrilado a la organización.

a) Objetivo financiero

El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa, la superación de los competidores; la consecución de las mejores cuotas de mercado

posibles, el logro de la eficiencia en costes, el crecimiento de los ingresos. (Zurdo, 2008).

Esto quiere decir que toda organización posee o debe poseer objetivos económicos como parte de su estrategia de sostenibilidad, indistintamente de su giro o razón de ser considerando que todas las acciones que se emprendan y metas que se propongan tendrán un costo económico, máxime si la organización es con fines de lucro y su crecimiento depende de sus ingresos, inversiones, ventas o transacciones, en estos casos los objetivos financieros se convierten en objetivos fundamentales y su cumplimiento afectara ya sea de manera positiva o negativa el crecimiento y estabilidad de la empresa.

Predominio de los objetivos financieros.

El 100% de los trabajadores consultados dijo que si predominaron los objetivos financieros en la dirección de administración tributaria durante el año 2016. (Ver anexo 10)

El alcalde en su entrevista manifestó que existen varios objetivos que se perseguían en el año 2016 en la dirección de administración tributaria sin embargo los que predominaron fueron los objetivos sociales que tienen que ver con la atención a la población y su satisfacción y por otro lado los objetivos financieros que son la razón de ser de la dirección de administración tributaria en materia de recaudación de impuestos y tasas de acuerdo a las facultades que la municipalidad tiene.

Mediante la observación se determinó que los objetivos financieros predominaron en la dirección de administración tributaria durante el año 2016.

Considerando las características de esta dirección y sus atribuciones y funciones aunado a los objetivos generales de la municipalidad es muy acertada

tanto la opinión de los trabajadores como la del alcalde en coincidir en que los objetivos financieros predominaron en la dirección durante el año 2016.

b) Objetivos sociales

Son aquellos mediante los cuales se pretende beneficios en relación a la sociedad y tienen que ver con la reglamentación de la contaminación y de los precios, toma de compromiso para con la sociedad y el Estado y todo aquello que tenga que ver con el mejoramiento social, tienen que ver con el mejoramiento de la imagen en relación con los compromisos por solucionar problemas sociales. (CEPAL, 2016).

Según el autor los acuerdos y tratados actuales principalmente con la responsabilidad social empresarial todas las organizaciones están moralmente obligadas a establecer objetivos sociales que generalmente consisten a colaborar con la búsqueda de solución a problemas sociales, contaminación ambiental, pandemias, epidemias y más, estas acciones también tienen efectos colaterales positivos ya que ayudan a mejorar la imagen de la organización ante la sociedad y le da valor agregado a su nombre, por ello es un aspecto muy importante a tomar en cuenta.

Predominio de los objetivos sociales.

Del total de trabajadores consultados el 100% respondió que si consideran que los objetivos sociales han predominado en la dirección de administración tributaria. (Ver anexo 11)

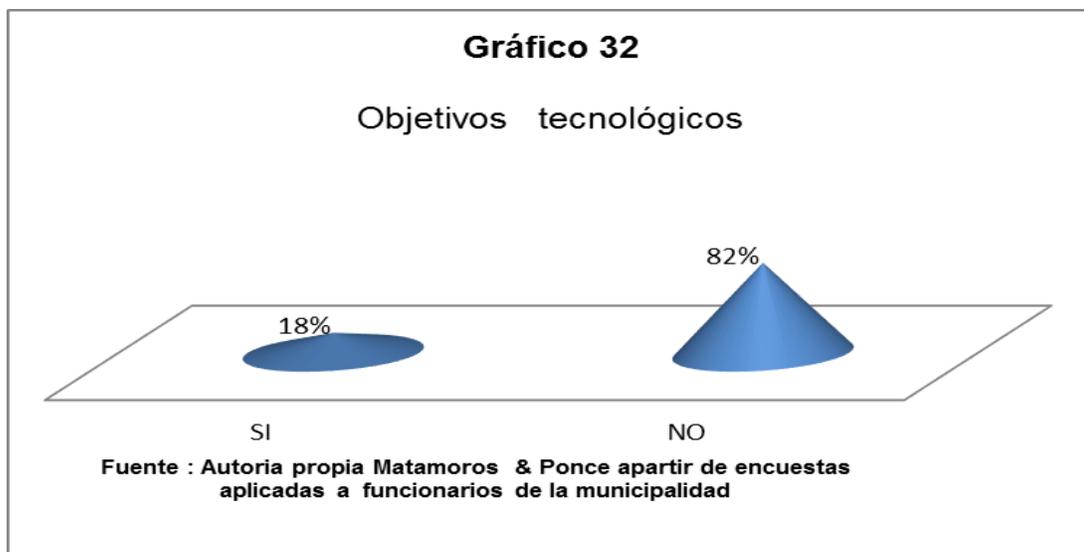
Mediante la observación se determinó que efectivamente han predominado los objetivos sociales en esta dirección. Esto obedece a que la filosofía y las características de la institución están orientados hacia el servicio a la población procurando su beneficio y buscando una opinión positiva.

Objetivos tecnológicos

Los objetos tecnológicos son aquellos que los hombres, con su creatividad y habilidad, han creado. Pueden ser simples, como una silla, o complejos, como un auto. Estos objetos nacen como respuesta a una necesidad a la cual el hombre quiere hacerle frente. (Iberty, 2015)

Según el autor Los objetivos llevados a cabo logran mantener el foco en el ambiente de la organización. Las organizaciones con objetivos pueden concentrarse en maximizar el potencial y tendrán así una razón para existir por lo que los objetivos se convierten en el combustible por así decirlo para mantener la marcha. Los empresarios pueden también usar objetivos para mantener seguras las financiaciones exteriores de bancos e inversionistas. Los prestamistas e inversionistas desean hacer dinero en capitales de inversiones. Los empresarios con objetivos claros para crear un negocio exitoso fuerte generalmente proveen buenas oportunidades financieras a los prestamistas e inversionistas.

Predominio de los objetivos tecnológicos.



En el gráfico 32 el 82% de los funcionarios consultados manifestó que considera que los objetivos tecnológicos no predominaron en la dirección de administración tributaria durante el año 2016. Mientras que el 18% de estos manifestó que considera que si predominaron los objetivos tecnológicos en esta dirección durante el año 2016.

El alcalde en su entrevista explico que si bien es cierto que se plantearon objetivos en la dirección de administración tributaria durante el año 2016 estos tienen mucho que ver con la parte financiera y la parte social con menos predominio de la parte tecnológica; sin embargo si existió el interés de mejorar el uso de la tecnología disponible para garantizar más calidad en los servicios brindados.

Mediante observación se determinó que existieron objetivos tecnológicos pero con menor predominio que los objetivos económicos y sociales.

Considerando las facilidades que ofrece la tecnología en el desempeño laboral actual casi en todos los ámbitos de la actualidad, éste debe ser un aspecto a tomar en cuenta en la dirección de administración tributaria, se debe incluir la adquisición de tecnología que agilicen la prestación de los servicios en la dirección para satisfacción de los contribuyentes y para mejor desempeño de parte de los funcionarios, lo que redundara en mejores resultados en el desempeño general de la dirección.

4.2. Análisis del ambiente organizacional.

El Análisis del ambiente organizacional, es la estructura interna y externa de las empresas, en donde se deben analizar las variables, identificar las debilidades y fortalezas de la organización. Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. (Cortes, 2012).

Según Cortés, el análisis del ambiente es un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es decir el análisis FODA, que sus siglas quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.2.1. Análisis del Ambiente Interno.

Ambiente Interno es también llamado Clima Organizacional. Grupos o elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización. (Meca, 2016)

Según el autor en el estudio del ambiente interno Todas las organizaciones hacen lo posible por lograr todo, pero, sin embargo existen ciertas barreras que en dados momentos pudieran presentarse y ser un gran obstáculo y puede impedir la satisfactoria realización de los planes de la organización.

4.2.1.1. Fortalezas

Son atributos internos que hacen a la empresa competir y diferenciarse exitosamente del resto de la competencia, el mercado u otros factores que pueden hacer a la empresa lograr sus objetivos. Las fortalezas y debilidades pueden ser, por ejemplo: en productos, servicios, talento humano, sistemas. (Thomson, 2013).

Según la analogía realizada al aporte de Thomson sobre las fortalezas son Aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia

4.2.1.2. Debilidades

Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. (Esteves, 2016).

Según la analogía realizada al aporte de Esteves Es importante revisar hacia donde queremos llegar dentro de cierto tiempo, la estrategia que utilizaremos para lograr eso, con originalidad y logrando cierta competitividad, esto con el fin de hallar nuestro lugar dentro del mercado, logrando exitosamente cierto liderazgo.

4.2.2. Tipos de factores internos

Los factores internos son los que tienen una mayor ponderación en el desarrollo de la empresa u organización. Primero porque si las reglas del juego son para todos igual está claro que el hecho de que unas empresas tengan éxito y otras fracasen se debe, por un lado, a una mejor adaptación a esas condiciones y, por otro, a una mejor gestión de sus factores internos. (Aguirre, 2008).

Estos factores moderan el ambiente interno de la organización y son determinantes en su éxito o su fracaso por tal razón las organizaciones deben garantizar una gestión correcta de sus factores internos asegurar su estabilidad y desarrollo tal y como lo manifiesta Sergio Aguirre en su revista PYMES y Autónomos en 2008.

4.2.2.1. Factores financieros

Los factores financieros son de mucha utilidad y aplicación. Sirven para solucionar múltiples problemas financieros referidos al monto compuesto, anualidades vencidas y anualidades adelantadas. El uso de factores permite calcular

con rapidez las variables del monto (VF), del valor actual (VA) y del pago periódico o renta (C). (Guzman, 2006).

Según (Guzmán 2013) el factor financiero Son los recursos propios de carácter económico y monetario con los que cuenta la empresa, éste se determina como un factor interno ya que es muy importante y relevante con cuánto dinero se cuenta para hacer desde el producto hasta la promoción del proyecto que se tiene.

4.2.2.2. Factores Administrativos

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específicos y demás depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. Ambientes Específicos Ambientes Generales (Mata, 2013).

Según el aporte de (Mata 2013) los factores administrativos son una tarea básica y que se tiene que cumplir en una organización donde interactúa con diferentes acciones y esfuerzos de todos los involucrados dentro de la organización para lograr una meta en común, debe de tomarse en cuenta recursos humanos materiales financieros y tecnológicos.

4.2.2.3. Factores Operativos

Es fundamental que este plan contemple unos puntos clave como el local en el que se ubicará la empresa, las necesidades que se van a tener de maquinaria o bien de equipamiento o suministros, así como la elección de los proveedores, la mecánica de producción, la forma de prestar los servicios y la estrategia de compras y almacenaje (Sereno, 2012).

Según (Sereno 2012) los factores operativos de la organización tiene que ver con la funcionalidad de la empresa donde debe existir un plan de acción detallado que sirva de guía para la operatividad y lograr el posicionamiento o éxito de la institución las relaciones interpersonales, los materiales de entrenamiento, boletines, declaraciones filosóficas y políticas La estructura es un factor interno que impacta en las operaciones del día a día de tu empresa.

4.2.2.4. Factores Productivos

Factores productivos surge de la necesidad de simplificar los numerosos tipos de recursos que hacen parte de la actividad económica en categorías generales. La clasificación tiene su origen en los economistas clásicos quienes se enfocaron en los recursos físicos implicados (trabajo, tierra y capital) en el proceso de producción y se referían a ellos como los componentes del precio. (Montoya, 2016).

Esto quiere decir que los factores de productivos en la organización son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios y para ello se hace necesario hacer uso de los factores tierra, trabajo y capital, sin estos factores no es posible la productividad de la organización ya que son muy necesarios.

4.2.2.5. Factores humanos

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente/propietario los socios y los empleados. (Marin, 2001).

De acuerdo a (Marín 2001) el factor humano se ubica en el primer lugar para el éxito de la organización por tanto la institución debe tener especial conocimiento de los recursos humanos para su mejor aprovechamiento, las técnicas de motivación mediante las cuales se trata estimular a los empleados con el fin de cumplir con las metas organizacionales.

El análisis interno de una organización es como una radiografía que muestra el estado interno de la organización y sirve para calcular su fortaleza interna de cara a enfrentar su entorno externo. Algunos de los temas utilizados en el análisis interno de la empresa son: La Identidad de la Empresa su funcionalidad y su perfil estratégico.

Tabla No 1					
Matriz de evaluación de factores internos					
Fuerza	Tipo de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificación	Ponderación
Financiero	Fortaleza	Cumplimiento de metas de recaudacion	11	4.5	0.50
	Debilidad	Asignación de recursos para la operatividad	8	1.9	0.15
Administrativos	Debilidad	Disponibilidad de materia y recursos	6.11	2.5	0.15
	Fortaleza	Estructura organizativa	6	3.7	0.22
operativos	Fortaleza	Suficientes recursos humanos	8	3.8	0.30
	Debilidad	Equipos inadecuados	7.2	2	0.14
procesos	Debilidad	Agilizacion de tramites	7.2	1.4	0.10
	Fortaleza	Capacidad tecnica para los procedimientos	6.04	3.5	0.21
Relaciones formales	Fortaleza	Se atiende a los contribuyentes por igual	8.91	4	0.36
	Fortaleza	Tiempos de espera	6.36	3.5	0.22
Relaciones informales	Debilidad	trafico de influencia para los tramites	3	1.5	0.05
	Debilidad	excepción en los procedimientos	3	1.5	0.05
Humanos	Fortaleza	calidad de la atención	10	4	0.40
	Fortaleza	trabajo en equipo	9.18	4	0.37
			100		3.22
Fuente: Autoria propia Matamoros & Ponce apartir de encuestas aplicadas a Servidores publicos De la Direccion de Administracion Tributaria					

La tabla No 1 contiene los factores identificados en el ambiente interno de la dirección de administración tributaria, la valoración individual de cada factor y el valor ponderado que resulta de la sumatoria de todas las consideraciones de los contribuyentes y trabajadores consultados.

Las fortalezas resaltadas con color celeste son las que se consideran fundamentales en desarrollo de los procesos dentro de la dirección y las que generan mayor estabilidad a la misma.

Las debilidades resaltadas en rojo son las que se consideran que representan mayor peligro y que generan mayor vulnerabilidad en el ambiente interno de la dirección de administración tributaria.

La valoración general de los factores internos tiene un valor ponderado de 3.22 de un valor máximo de 5 estando por encima de la media que es 2.5.

Este valor ponderado de 3.22 es el resultado de la valoración de las fortalezas y debilidades que representan los factores identificados y que intervinieron en la dirección de administración tributaria durante el año 2016 estos factores tienen mayor o menor incidencia de acuerdo a su naturaleza. los que son identificados como debilidades si no son atendidos, pueden incrementar su incidencia y afectar de manera negativa a la dirección, de la misma manera los factores identificados como fortalezas tal y como se muestran en la gráfica en color azul, son los que tienen mayor incidencia positiva en la dirección; sin embargo estos podrían debilitarse y vulnerar la estabilidad y el equilibrio de la dirección afectándola de manera negativa, por lo que se debe tomar en cuenta la ponderación actual para gestionar todos estos factores de tal manera que se garantice estabilidad y se procure fortalecer y reducir la vulnerabilidad.

El alcalde en su entrevista manifiesta que el ambiente interno de la dirección de administración tributaria es estable, ya que todos los factores que intervienen a lo interno son valorados y tomados en cuenta a la hora de elaborar el plan operativo anual para garantizar buenos resultados en las recaudaciones.

La observación concuerda con la opinión tanto del alcalde como con el resultado de la valoración de contribuyente y trabajadores a considerar estable el ambiente interno de la dirección.

El valor ponderado de 3.22 indica que el ambiente interno de la dirección de administración tributaria es ligeramente estable; sin embargo ésta ligera estabilidad depende de la gestión de todos estos factores ya que existen factores que se consideran fortalezas que al no gestionarlos de manera correcta podrían dejar de ser una fortaleza y convertirse en una debilidad desestabilizando el ambiente interno de la dirección.

4.2.3. Análisis Ambiente Externo

También llamado Entorno de las Organizaciones, es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema. Este entorno a su vez está dividido en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas conocidas como Microambiente y macro ambiente; el óptimo funcionamiento de todas las empresas depende de la manera que se analicen y aprovechen estos aspectos. (Gonzalez, 2015).

Según la analogía realizada al aporte de González es de vital importancia tener información y conocimientos de lo que existe dentro y fuera de la esta, el realizar un análisis con el fin de darnos cuenta que nos hace falta para crecer organizacionalmente, y que podemos explotar para mantenernos en el mercado, logrando cierto liderazgo.

4.2.3.1. Oportunidades.

Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada. (Davis, 2013).

Esto se interpreta de la siguiente forma las oportunidades son instantes o plazos que resultan muy oportunos para realizar una acción surgen en determinados momentos de la vida y deben ser aprovechadas para evitar el arrepentimiento posterior.

4.2.3.2. Amenazas

Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo. (Matuz, 2007).

Esto quiere decir que el término amenaza es una palabra que se utiliza para hacer referencia al riesgo o posible peligro que una situación pueden ser hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

4.2.4. Tipos de factores externos.

Aquellos que forman parte del macro ambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones. Factores del ambiente externo. (Michel, 2015).

Según la analogía realizada forman parte del macro ambiente y el micro ambiente El conocimiento de estos factores permite realizar una selección estratégica más segura, Por el contrario, no tenerlos en cuenta puede provocar errores elementales.

4.2.4.1. Factores Tecnológicos

Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos. (Rodriguez R. , 2014) .

La teoría se interpreta de la siguiente forma Este factor ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico, es necesario considerar los cambios tecnológicos, porque la tecnología brinda grandes ventajas competitivas a las organizaciones.

4.2.4.2. Factores políticos

El entorno político afecta el entorno económico de las empresas. Los legisladores en los niveles locales, estatales y federales pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales a las empresas o pueden imponer normas que restrinjan las transacciones comerciales. En este último caso, por ejemplo, si un cuerpo político afirma que una empresa debe incluir un determinado químico en su producto, el costo del mismo difiere. (Taylor, 2011).

Según la analogía realizada al aporte de Taylor El gobierno y las leyes que se establecen influyen en las operaciones del negocio. Son las leyes de un país las que regulan lo que puede hacer o no un negocio en un determinado territorio.

4.2.4.3. Factores Socio Culturales.

Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Los aspectos demográficos son todos aquellos elementos (Edad, Nivel Educativo, Distribución Geográfica y Densidad de Población) que describen la composición de la población mientras que los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general. (Silva, 2007).

Esto nos quiere decir que los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, modifican los hábitos de compra y de consumo.

4.2.4.4. Factores Político Legales.

Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones a nivel municipal, estatal y federal imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que las empresas pueden y no pueden hacer. (DaSilva, 2002).

Según el autor los comportamientos de una organización se ven afectados cada vez más por los procesos políticos y legales de la sociedad. Algunas de las barreras que afectan son las políticas monetarias y fiscales las legislaciones y regulaciones sociales.

Indudablemente los factores políticos influyen directamente en las actividades institucionales, más aun cuando el director no está de acuerdo con algunos cambios o aplicación de leyes.

4.2.4.5. Factores Económicos

“Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización” (Finch, 2015) .

Esto se interpreta que la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas.

Tabla No 2					
Matriz de evaluacion de Factores Externos					
Fuerza	Tipo de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificación	Ponderación
Factores Tecnologicos	Oportunidad	Accesibilidad para tramites en lineas	6	3	0.19
	Oportunidad	Equipos Tecnologicos adecuados	11	4	0.42
Factores Políticos	Amenaza	Atencion sin influencia politica	7	3	0.17
	Oportunidad	Leyes Municipales	11	4	0.37
Factores socio culturales	Amenaza	Cultura de pago	11	3	0.27
	Amenaza	Se identifican con la gestion de la alcaldia	12	3	0.31
Políticos Legales	Oportunidad	Normas legales adecuadas y justas	11	4	0.44
	Amenaza	Aplicación de las normas legales con Equidad	9	3	0.26
Factores Economicos	Oportunidad	Cooperacion economica interinstitucional	11	4	0.37
	Oportunidad	Transferencia del gobierno central.	13	4	0.45
			100		3.24
Fuente: Autoría propia Matamoros & Ponce apartir de encuestas aplicadas a Servidores publicos De la Direccion de Administracion Tributaria					

La tabla No 2 contiene los factores que tienen incidencia en el ambiente externo de la dirección de administración tributaria, los que fueron valorados por contribuyentes y trabajadores considerándolos de acuerdo a su clasificación unos como oportunidades y en otros como amenazas para la dirección.

Los factores resaltados en colores azul y rojo son los que representan mayor incidencia por tanto son considerados elementales en la estabilidad de la dirección.

La tabla tiene un valor máximo ponderado de 5 puntos; la valoración de los contribuyentes y funcionarios consultados tiene un valor ponderado de 3.24 estando por encima de la media que es 2.5, esto indica que el ambiente exterior de la dirección de administración tributaria es ligeramente estable y favorable para la misma.

Se deben aprovechar las oportunidades tales como la tecnología disponible para mejorar la calidad en la atención y fortalecer la capacidad de interactuar con otras instituciones en relación a la gestión de los tributos, de igual manera se deben aprovechar las ventajas que ofrecen las normas legales existentes en la gestión tributaria municipal.

Por otra parte las amenazas deben contrarrestarse fomentando una cultura de pago para garantizar ingresos en el orden necesario para alcanzar tanto las metas de la dirección como las metas generales de la municipalidad y también debe garantizar la aplicación de las normas legales con justicia y equidad para garantizar una gestión correcta de los tributos sin afectar a los contribuyentes.

El alcalde en su entrevista manifiesta que existen factores que han favorecido el incremento en la recaudación por lo que considera que el ambiente externo de la dirección de administración tributaria es estable y favorece su crecimiento y consolidación.

La observación concuerda tanto con la valoración de contribuyentes y trabajadores como con la valoración del alcalde y considera ligeramente estable el ambiente externo de la dirección.

Si bien es cierto todas las fuentes coinciden en valorar como ligeramente estable el ambiente externo de la dirección de administración tributaria, se debe prestar especial atención a los factores que representan su mayor oportunidad y a los que representan su mayor amenaza debido a que estos deben estar correctamente balanceados y de los debe gestionar de manera permanente ya que cualquier cambio en estos podría afectar y desestabilizar a la dirección obstaculizando su desarrollo.

4.3. Diagnóstico

Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo. (Alvares, 2008).

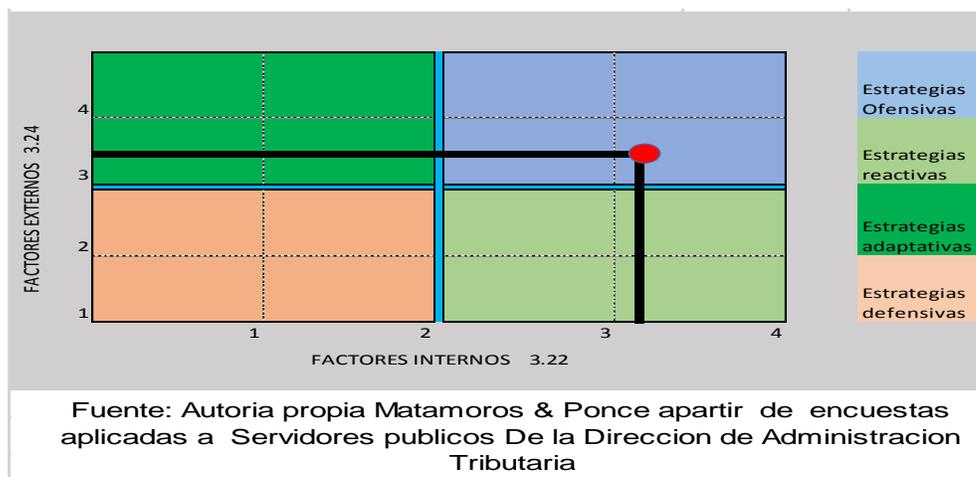
Según la analogía realizada la palabra diagnóstico es muy familiar en nuestro entorno debida a que está presente en el vocabulario de diversos grupos sociales, profesionales y técnicos, como también en personas naturales, en todos estos tiene el mismo significado y el mismo propósito, sirve como punto de partida para cualquier plan de acción ya que gracias al diagnóstico se pueden identificar los puntos o aspectos que se deben intervenir, nos da una idea de cómo hacerlo de acuerdo a la gravedad o estado de la situación y nos permite también identificar los puntos fuertes con los que se puede contar, en el caso del diagnóstico organizacional este es una radiografía general que muestra el estado y por decirlo de algún modo la salud, ánimo y fuerza de la organización ante los retos y desafíos.

Un buen diagnóstico tiene su punto de partida en los factores de análisis de cada una de las áreas los cuales proporcionan datos significativos para lograr un buen resultado y evaluar la situación actual.

4.3.1. 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 B., 2004)

Según el autor, este proceso es la radiografía de cómo está la organización, presentado sus fortalezas como sus debilidades, a la vez le permitirá tomar acciones a lo inmediato y solucionar los factores que pueden debilitar la ejecución de las metas de la organización.



Los vectores asociados a cada cuadrante de la matriz SPACE sugieren las estrategias a seguir, de acuerdo al resultado del análisis de los factores tanto internos como externos de ambiente organizacional.

En el caso de la dirección de administración tributaria la intercepción de las líneas que representan los valores ponderados de los análisis de factores internos en el eje “x” y los factores externos en el eje “y” ubica al vector direccional en el cuadrante que representa estrategias ofensivas.

El resultado del análisis indica que la situación actual de la dirección de administración tributaria, es propicia para usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece su ambiente externo; de esta manera la dirección podrá reducir su vulnerabilidad al gestionar de mejor manera sus debilidades y atacar sus amenazas para consolidar su estabilidad y garantizar mejores resultados en su desempeño.

La dirección de administración tributaria aprovechando la estabilidad que muestra su ambiente organizacional tanto a lo interno como a lo externo debe adoptar una estrategia ofensiva sin descuidar sus debilidades y sus amenazas, mismas que considerando la fragilidad de su ambiente por las características del municipalismo pueden afectar repentinamente la estabilidad actual empujadas por decisiones o acciones político- legales o por descuidar el equilibrio que le da estabilidad en la actualidad.

4.3.2. Patrones de análisis de la administración.

Los patrones del análisis administrativo comenzaron a partir de la década de los cincuenta, resultando de estos estudios notablemente escasos, pues la mayoría de los textos anteriores a estas fechas fueron de obra de especialistas empíricos, en las últimas tres o cuatro décadas se ha dado un verdadero diluvio de textos procedentes de recintos académicos. Partiendo de esto se han desarrollado nuevos enfoques y enfoques antiguos han adoptado nuevos significados y terminologías, manteniendo la apariencia selvática de la administración a pesar de la ciencia y el arte que se maneja. (Peña, 2015)

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.

Podemos 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.

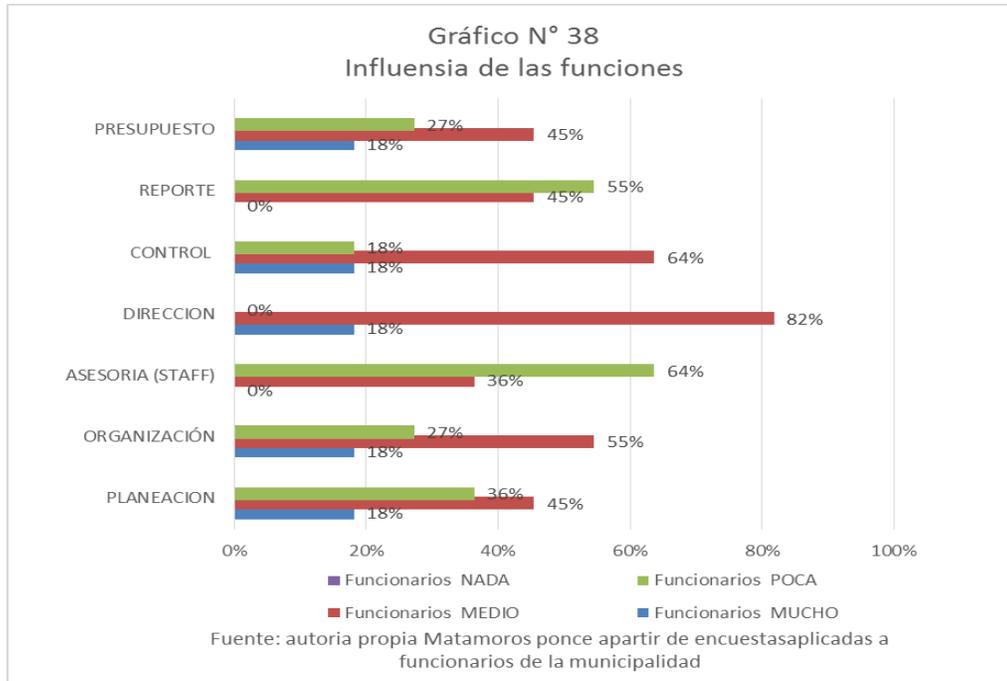
El análisis administrativo debe ser fundamental para estudiar las diferentes situaciones a las que se enfrentan las instituciones o negocios tanto en el ambiente interno como externo y así poder estructurar un plan estratégico a corto o largo plazo para atender las diferentes problemáticas que resulten producto del análisis realizado

4.3.2.1. El Plano Organizativo Dinámico

Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados. (Peña, 2015)

Según la interpretación a lo que explica Gullick experto en administración el plano organizativo dinámico, nos dice que la administración debe de implementar medidas de control, una correcta planeación y planificación estratégica que permita el uso correcto de los bienes y recursos y que estos sean desarrollados con

eficiencia y eficacia debe de ser una administración dinámica y capaz de resolver con mayor esmero y dedicación esmero , obtener la satisfacción personal de los y las que buscan la prestación del bien o servicio



El gráfico 38 muestra la opinión de los funcionarios sobre el grado de influencia que tuvieron durante el 2016 las funciones en la situación actual de la dirección de administración tributaria.

Respecto a la planeación el 45% de los funcionarios consultados, considera que esta función influyo en un grado medio, mientras que el 18% considera que influyo mucho y un 36% considera que poco.

Mayoritariamente los funcionarios consideran que la influencia de la planeación durante el año 2016 fue en un grado medio.

Referente a la organización el 55% de los funcionarios consultados considera que esta tuvo una influencia en un grado medio, el 27% considera que tuvo poca influencia y 18% considera que mucha.

Mayoritariamente los funcionarios consideran que la organización tuvo una influencia en grado medio en la dirección de administración tributaria durante el año 2016.

El 64% de los funcionarios encuestados considera que la asesoría tuvo poca influencia mientras que el 36% considera que tuvo una influencia en grado medio.

Mayoritariamente los funcionarios opinaron que la asesoría influyo poco en la dirección de administración tributaria durante el año 2016.

En relación a la dirección el 82% considera que tuvo una influencia en grado medio mientras que el 18% considera que tuvo mucha influencia.

La gran mayoría de los trabajadores consultados considera que la dirección tuvo una influencia en grado medio en la dirección de administración tributaria en el año 2016.

Respecto a la influencia del control en la dirección de administración tributaria el 64% de los funcionarios consultados manifestaron que esta tuvo una influencia en grado medio, el 18% considera que tuvo mucha influencia y el restante 18% considera que tuvo poca influencia.

La mayoría de los funcionarios consultados considera grado medio la influencia del control durante el año 2016.

En relación al reporte el 55% de los consultados manifestaron que considera que este influyo poco en la dirección de administración tributaria durante el año 2016 y un 45% considera que influyo en un grado medio.

La mayoría de los trabajadores consultados considera que el reporte influyo poco durante el año 2016.

El 45% de los funcionarios consultados considera que el presupuesto influyo en un grado medio en la dirección de administración tributaria durante el año 2016, mientras que el 18% considera que mucho.

La opinión de que las funciones influyeron en un grado medio predomina de manera general de acuerdo al gráfico, a excepción de las funciones de asesoría y reporte las cuales se considera que influyeron poco en la mayoría de las opiniones.

Considerando las valoraciones generales sobre otros aspectos del diagnóstico en los cuales la opinión ha sido mayoritariamente positiva, la influencia de los funciones no son vistas como determinantes en la ligera estabilidad de la dirección de administración tributaria, de parte de los funcionarios. Sin embargo se muestran resultados bastante bajos que indican ciertos riesgos o peligros para la estabilidad de la dirección, por tanto se deben abordar estos temas para visualizar su importancia de manera colectiva y poner en práctica en el grado que corresponda de acuerdo al nivel jerárquico cada una de estas funciones.

Esto indica cierto desconocimiento de la importancia de las funciones analizadas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la dirección por parte de los trabajadores.

4.3.2.2. El Plano Estructural

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

de las Firmas o Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas. (Peña, 2015)

La estructura organizacional debe considerarse un factor muy importante, debe estar en constante revisión y ajustarse a los lineamientos definidos en el plan estratégico organizacional ajustado al cumplimiento de los objetivos planteados y así poder lograr la satisfacción del cliente o prestador de servicio.

Al consultar funcionarios de la dirección de administración tributaria respecto a si es o no adecuada la estructura organizacional de la misma, el 100% de los trabajadores consultados considera adecuada la estructura organizacional de la dirección de administración tributaria. (Ver anexo 12)

El alcalde en su entrevista manifiesta que considera adecuada la estructura organizacional de la dirección de administración tributaria, los resultados muestran que su funcionabilidad es muy eficiente.

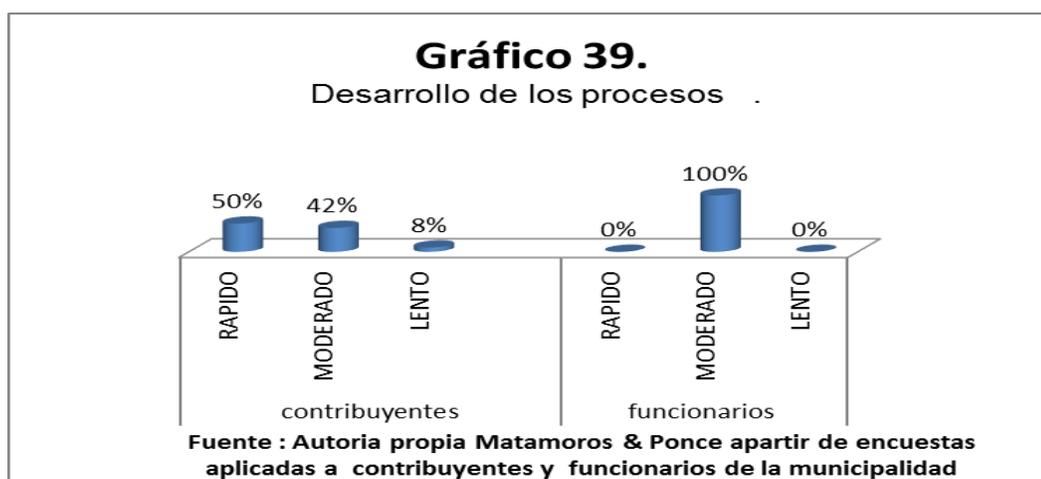
Mediante observación se determina que la estructura organizacional de la dirección es adecuada ya que existe un manual de organización y funciones que garantiza el orden jerárquico y la funcionabilidad de la dirección.

4.3.2.3. El Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, socio gramas, 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. (Peña, 2015)

Los procedimientos administrativos muchas veces resultan unos tantos burócratas, es por ello que es importante crear herramientas de trabajo que se conviertan de instrumentos que faciliten la comprensión de los procedimientos a aplicarse en el desarrollo y proceso funcional de las organizaciones.



El gráfico No 39 representa la opinión tanto de contribuyentes como trabajadores de la dirección de administración tributaria al ser consultados sobre como considera que se da el desarrollo de los procesos en la dirección de administración tributaria.

El 50% de los contribuyentes consultados manifestó que los procesos se desarrollan de manera rápida, un 42% manifestó que el proceso se desarrolla de manera moderada y un 8% considera que los procesos se dan de forma lenta.

Por su parte el 100% de los trabajadores consultados considera que los procesos en la dirección de administración tributaria se desarrollan de forma moderada.

Ambos grupos valoran de manera positiva el desarrollo de los procesos siendo más cautelosos los trabajadores al afirmar por unanimidad que los procesos se desarrollan de forma moderada, mostrando modestia probablemente al referirse a un aspecto que les inmiscuye.

El alcalde considera en su entrevista que los procesos en la dirección d administración tributaria se desarrollan de manera moderada.

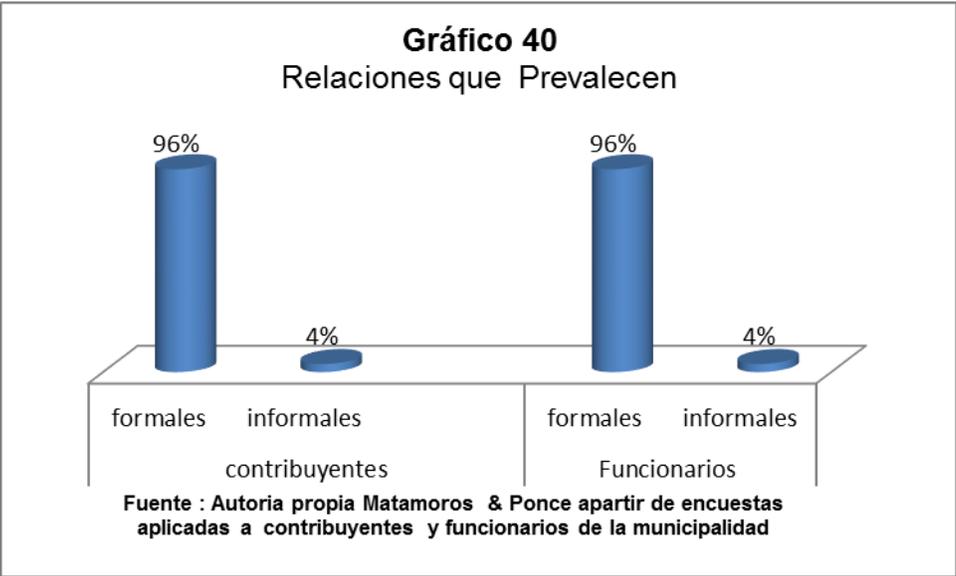
La observación concuerda con la opinión de las demás fuentes consultadas y se considera como moderado el desarrollo de los procesos en la dirección.

Los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes relacionadas coinciden en que las solicitudes de servicios y atención en la dirección de administración tributaria se atienden de manera significativamente eficaz, por ello valoran en el rango que va de moderado a rápido el desarrollo de los procesos en la dirección de administración tributaria.

4.3.2.4. El Plano comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica. (Peña, 2015)

Este es un factor muy especial ya que representa el recurso humano indispensable para toda organización el más delicado de atender ya que significa diferencias de pensamientos, culturas valores tradiciones , la motivación es muy fundamental para que el trabajador este comprometido y con ganas de sacar adelante la organización los planes operativos deben constar con planes de preparación y actualización de los conocimientos de los trabajadores para que estos estén preparados al cambio tecnológico y de dirección en la organización



El gráfico No 40 muestra la opinión de contribuyentes y funcionarios de la dirección de administración tributaria sobre el tipo de relaciones que se dieron en la dirección de administración tributaria durante el año 2016.

El 96% de los contribuyentes consultados considera que las relaciones que prevalecieron en la dirección durante el año 2016 fueron las relaciones formales y solamente un 4% considera que prevalecieron las relaciones informales.

Por su parte el 96% de los trabajadores de igual forma considera que prevalecieron las relaciones formales en la dirección durante el año 2016 y solamente el 4% considera que prevalecieron las relaciones informales.

Ambos grupos coinciden en su valoración y consideran mayoritariamente que el tipo de relaciones que predominaron fueron las relaciones formales.

El alcalde considera en su entrevista que prevalecieron las relaciones formales en la dirección de administración tributaria.

Mediante la observación de igual manera se considera que prevalecen las relaciones formales en esta dirección coincidiendo con la opinión de las demás fuentes.

Las relaciones de la dirección de administración tributaria con los contribuyentes y con las demás direcciones de la municipalidad está condicionada por normas legales (Leyes, decretos, Normativas y ordenanzas) lo cual garantiza la formalidad en las relaciones tal y como lo demuestran los datos aportados por las fuentes consultadas.

Las relaciones formales son muy importantes para el clima organizacional puesto que implica un estricto cumplimiento de las normas legales que rigen el desempeño en la dirección de administración tributaria y está acorde a la práctica de valores fundamentales que garantizan credibilidad, respeto y confianza como grandes fortalezas de la dirección tanto en su interno como al externo.

V. CONCLUSIONES

Después de haber analizado todos los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos (encuesta, entrevista, observación) se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La filosofía de la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma la Dalia está enfocada según su visión y misión mayoritariamente hacia el servicio, la responsabilidad social, la imagen pública, empleados, el liderazgo.
2. Considerando las valoraciones de las fuentes consultadas, el ambiente organizacional de la dirección de administración tributaria tanto interno como externo es bueno, sin embargo se debe trabajar en la práctica de valores para elevar su incidencia y visualizar más su enfoque, el ambiente interno es ligeramente estable, posee como fortalezas la práctica de valores, el ambiente externo es favorable, los factores externos que intervienen en el medio son favorables, los factores internos influyen positivamente.
3. La situación actual de la dirección debe fortalecer su plano organizativo dinámico, debe aprovechar su capacidad técnica y de atención a los contribuyentes, la disponibilidad de recursos operativos y aprovechar las oportunidades como la tecnología disponible y las normas legales adecuadas para la gestión de los tributos que le garantizaran el cumplimiento de sus metas.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, L. (17 de Enero de 2014). *Competitividad empresarial*. Obtenido de www.portafolio.co › opinion: <http://www.portafolio.co> › opinion
- Aguirre, S. (18 de Marzo de 2008). *Factores internos*. Obtenido de www.Pymes y autonomos.net: <http://www.Pymes y autonomos.net>
- Alegsa, L. (13 de Noviembre de 2016). *Diccionario de informatica y tecnologia*. Obtenido de [www.alegsa.com.ar/Diccionario/diccionario.:](http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/diccionario.) <https://www.alegsa.com>.
- Alvares, I. E. (3 de Octubre de 2008). *Definicion de Diagnostico*. Obtenido de [www.memoriaviva.com/Ejecutados/Ejecutados:](http://www.memoriaviva.com/Ejecutados/Ejecutados) http://www.memoriaviva.com/Ejecutados/Ejecutados_A/luis_eduardo_alan_iz_alvarez
- Amaya, W. C. (10 de Julio de 2003). *Razon de ser de La Empresa*. Obtenido de [https://indalics.com/consultoria-informatica-estrategia-digital/razon-de-ser-empresa:](https://indalics.com/consultoria-informatica-estrategia-digital/razon-de-ser-empresa) <https://www.indalics.com>
- Arce, D. (22 de Julio de 2009). *El liderazgo*. Obtenido de www.actualidad.net: <http://www.actualidad.net>
- Arce, D. (14 de Abril de 2011). *Valores humanos*. Obtenido de [www.recursosdeautoayuda.com/valores-humanos:](http://www.recursosdeautoayuda.com/valores-humanos) <https://www.recursosdeautoayuda.com/valores-humanos>
- Arevalo, A. (27 de Marzo de 2016). *La empresa*. Obtenido de [https://definicion.de/empresa/:](https://definicion.de/empresa/) <https://www.definicion.de/empresa/>
- Arias, A. S. (2017). Ventaja competitiva. *Economipedia*, 7.
- Bajo, M. T. (21 de Junio de 2004). *Analisis y sintesis*. Obtenido de [innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas:](http://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas) www.google.com.ni

- Bambibre, C. (21 de Agosto de 2010). *Valores humanos*. Obtenido de www.valoresmorales.net/: <https://www.valoresmorales.net/>
- Baños, F. R. (22 de Mayo de 2009). *Los valores en la empresa*. Obtenido de www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm:
http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- Baños, F. R. (2009). Planeacion estrategica institucional. *Retos economicos*, 45.
- Barreda, J. L. (3 de Noviembre de 2011). *Filosofia Empresarial*. Obtenido de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/filosofia-empresarial>: www.dinero.com
- Bembibre, V. (8 de Noviembre de 2008). *la Honestidad*. Obtenido de <https://fundaciontelevisa.org/valores/valores/honestidad>:
<https://ww.fundaciontelevisa.org/valores/valores/honestidad>
- Bermúdez, R. T. (2012). Como hacer Un plan de negocios? *El Comercio y la Empresa*, 68.
- Bueno, Cruz y Duran . (1990).
- Bueno, S. (20 de Abril de 2017). *Formacion por competencia*. Obtenido de www.cadizinforma.net: <http://www.cadizinforma.net>
- Cañizales, O. (23 de Septiembre de 2010). *Investigacion descriptiva*. Obtenido de <https://explorable.com/es/disen-de-investigacion-descriptiva>:
www.google.com.ni
- Carballeda & Meza. (10 de Septiembre de 2009). *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Obtenido de www.infosol.com.mx:
<http://www.infosol.com.mx/>
- CEPAL. (18 de Abril de 2016). *Tipos de objetivos estrategicos*. Obtenido de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/>:
<https://www.cepal.org/ilpes/noticias/>

- Collins, J. (18 de Marzo de 2006). *Building Your Companys Vision*. Obtenido de Building Your Companys Vision: <https://hbr.org/1996/09/building-your>
- Contreras. (2000). Coaching Empresarial. *Retos Empresariales* , 15.
- Contreras. (18 de Julio de 2000). *Coaching Empresarial*. Obtenido de portaldelcoaching.com/coaching/coaching-empresarial/:
www.portaldelcoaching.com/coaching
- Cortes, I. (22 de Enero de 2012). *Analisis Organizacional*. Obtenido de [analisisambienteorganizacional.blogspot.com/.../la-empresa-y-su-situacion-con-el.htm](http:// analisisambienteorganizacional.blogspot.com/.../la-empresa-y-su-situacion-con-el.htm).:
<http:// analisisambienteorganizacional.blogspot.com/.../la-empresa-y-su-situacion-con-el.htm>.
- DaSilva, R. (23 de Noviembre de 2002). *Teoria de la Administracion*. Obtenido de www.tirant.com/.../teorias-de-la-administracion-reinaldo-o-da-silva-9789706862242: <http://www.tirant.com/.../teorias-de-la-administracion-reinaldo-o-da-silva-9789706862242>
- Davis, F. (19 de Mayo de 2013). *Planeacion estrategica*. Obtenido de www.administracionmoderna.com/2013/05/planeacion-estrategica.html:
<http://www.administracionmoderna.com/2013/05/planeacion-estrategica.html>
- Delgado, C. G. (17 de Abril de 2017). *Filosofia empresarial*. Obtenido de www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/filosofia:
<http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres>
- Diaz, G. (20 de Febrero de 2017). *Competencia empresarial*. Obtenido de www.web.stanford.edu/group/ree/archives/:
<https://web.stanford.edu/group/ree/archives/>
- Donaire, C. V., & Juarez, W. R. (05 de febrero de 2015). *Diagnostico estrategico De la empresa finca Esperanza Verde*. Obtenido de repositorio.unan.edu.ni/3103/1/5620: www.google.com.ni

- Edmin. (2016). Tipos de objetivos estrategicos. *Empresas y negocios*, 12.
- Esteves, M. (25 de Abril de 2016). *Matriz FODA FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS* . Obtenido de https://issuu.com/corporaciongpf/docs/memoria_sostenibilidad: https://issuu.com/corporaciongpf/docs/memoria_sostenibilidad
- Fabián Velásquez y Juan Camilo Hernández. (2010). La Etica Profesional. *Desempeño Profesional*, 123.
- Fernando Zepeda Herrera (1985). (1985). Fernando Zepeda Herrera (1985).
- Ferrer, J. (2009). El ambiente de la Empresa. *Las Cinco fuerzas de poder*, 66.
- Finch, F. (19 de Septiembre de 2015). *factores externos de una empresa*. Obtenido de www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-las-organizacion: <https://www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-las-organizaciones>
- Flores, D. (28 de Junio de 2016). *trabajo en equipo*. Obtenido de prezi.com/sjzg5bsec29i/trabajo-en-equipo: <https://prezi.com/sjzg5bsec29i/trabajo-en-equipo>
- Fuente, L. F. (9 de Marzo de 2014). *Estudios transversales*. Obtenido de https://www.gfmer.ch/Educacion_medica_Es/Pdf/Estudios_transversales: www.google.com.ni
- Gallardo, E. (19 de Junio de 2015). *conceptos de marketing*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales>: <https://www.esan.edu>.
- Garcia, A. (2011). Enfoque cuantitativo y cualitativo. *metodologia de la investigacion* , 16.
- Garcia, B. (2013). La exelencia en la gestion Empresarial. *Gestion Empresarial* , 47.

- García, B. (19 de mayo de 2013). *La excelencia en la gestión Empresarial*.
Obtenido de www.gestionempresarial.com/la-excelencia:
<http://www.gestionempresarial.com/la-excelencia>
- Gardey, A. (2008). Actualidad. *Definiciones*, 4.
- Gardey, A. (28 de Marzo de 2012). *El Liderazgo*. Obtenido de
conceptodefinicion.de/liderazgo/: <http://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Gonzalez Lavado, C. (23 de marzo de 2015). *Conceptos basicos*. Obtenido de
elta.cs.cinvestav.mx/~gmorales/ldifl/node3.html: WWW.google.com. ni
- González, B. L. (27 de Junio de 2004). *Análisis de la Situación Actual*.
Recuperado el 09 de 09 de 2017, de
www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD.../Analisis_de_la_situacion_act
[ual.pdf: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD...](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD...)
- Gonzalez, J. M. (9 de Septiembre de 2015). *Ambiente interno de la
organizacion*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-
las-organizaciones/](https://www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-las-organizaciones/): [https://www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-
las-organizaciones/](https://www.gestiopolis.com/el-ambiente-externo-de-las-organizaciones/)
- González, P. C. (18 de Abril de 2003). Obtenido de
[www.infosol.com.mx/espacio/...la.../El-Diagnostico-Organizacional-
elementos.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/...la.../El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html): <http://www.infosol.com.mx>
- González, P. C. (2009). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y
técnicas. *Retos de la empresa en la actualidad*, 38.
- Graus. (27 de Enero de 2016). *Conceptos y definiciones*. Obtenido de
<https://definicion.de/concepto/>: <https://www.definicion.de/concepto/>
- Grimaldos, N. (16 de septiembre de 2014). *Diagnostico de clima organizacional
alcaldia de Meellin Colombia*. Obtenido de
repository.unimilitar.edu.co/.../Trabajo_de_Grado: www.google.com.ni

- Grinnell. (18 de Octubre de 1997). *Metodologia de la Investigacion*. Obtenido de www.eduinfo.com: www.google.com.ni
- Guzman, C. A. (27 de Agosto de 2006). *matematicas financieras para toma de decisiones empresariales*. Obtenido de biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php:
<http://www.biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php>
- Hasllam, D. (30 de Junio de 2014). *Empresas competitivas*. Obtenido de www.linkedin.com/in/deborah-haslam-:
<https://www.linkedin.com/in/deborah-haslam-9509b316>
- Hernandez & Centeno. (2016). Diagnostico Empresarial empresa EDISMAT. *Monografia*, 160.
- Hernández, F. V. (11 de Septiembre de 2010). *La Etica Profesional*. Obtenido de www.eltiempo.com/opinion/columnistas:
<http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/ambiente-interno-de-una-empresa/>.
(2015). LRH.
- Iberty, C. (2015). Objetos tecnologicos al servicio del Hombre. *ICARITO*, 18.
- Iberty, C. (27 de Marzo de 2015). *Objetos tecnologicos al servicio del Hombre*. Obtenido de www.icarito.cl/2009/12/36-8566-9-los-objetos-tecnologicos.shtml: <http://www.icarito.cl/2009/12/36-8566-9-los-objetos-tecnologicos.shtml>
- Iriarte, C. (27 de Febrero de 2016). *Cultura del milenio*. Obtenido de www.cultura del milenio.net: <http://www.cultura del milenio.net>
- Izcano, O. L., Mejia, F., & Lopez, M. C. (5 de Diciembre de 2014). *Desempeño Laboral de los trabajadores de la alcaldía Municipal de Estelí*. Obtenido de Desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldia Municipal de

Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración,
Septiembre-Diciembre 2014: repositorio.unan.edu.ni/1977/

Jane Smith. (2008). Office Arrow.

Iescas, G. (2015). Las cinco fuerzas de Porter y su importancia en la competitividad. *Factores de la Economía*, 113.

LRH. (2015). El ambiente interno de la empresa. *Dentro de la empresa*, 63.

LUIS, B. E. (2011). filosofía empresarial.

Marin, M. A. (20 de Febrero de 2001). *Elementos de un análisis organizacional interno*. Obtenido de www.gestiopolis.com/factores-internos-analizar-empresa/: <https://www.gestiopolis.com/factores-internos-analizar-empresa/>

Mata, M. E. (4 de Marzo de 2013). *factores que influyen en el ambiente del administrador*. Obtenido de biblioteca.soymercadologo.com/wp.../Adm.:
<http://www.biblioteca.soymercadologo.com/wp.../Administracion-10ed-Robbins-y-Coulter.pdf>

Matuz, C. (27 de Agosto de 2007). *El proceso de la Planificación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/schuschny/clase-6-la-planificacin-segn-carlos-matus>: <https://es.slideshare.net/schuschny/clase-6-la-planificacin-segn-carlos-matus>

Meca, E. Q. (29 de Octubre de 2016). *El ambiente interno*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/55662751/AMBIENTE-INTERNO>:
<https://es.scribd.com>

Merino, M. (25 de Abril de 2008). *Importancia del Respeto*. Obtenido de www.milenio.com/.../importancia-respeto-valor-debemos-fomentar:
<http://www.milenio.com/.../importancia-respeto-valor-debemos-fomentar>

Michel, A. L. (19 de Abril de 2015). *Factores internos y externos de las empresas*. Obtenido de

[digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel:](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Angel%20Licona%20Michel)
http://www.digeset.ucol.mx/tesis_posgrado

Montoya, J. D. (3 de Diciembre de 2016). *factores productivos y de produccion.*

Obtenido de www.actividadeseconomicas.org/2013/11/factores-productivos-o-de-produccion.html:

<http://www.actividadeseconomicas.org/2013/11/factores-productivos-o-de-produccion.html>

muñoz, Onelia Petrona Hernández; Centeno Blandon, Byron Joel. (2015).

diagnostico empresarial de la empresa edismatdel municipio de matagalpa durante el periodo 2015 . *agnostico empresarial de la empresa edismatdel municipio de matagalpa durante el periodo 2015 .*

Matagalpa , Nicaragua.

Navarrete, C. (16 de Marzo de 2014). *Valores de la sociedad.* Obtenido de

[www.emol.com/noticias:](http://www.emol.com/noticias) <http://www.emol.com/noticias/>

Navarro, J. (19 de Mayo de 2009). *Valores sociales.* Obtenido de

www.lifeder.com › Cultura general: <https://www.lifeder.com> › Cultura general

Núñez, N. (2014). La Matriz Tows o Foda. *Scribd*, 18.

Ochoa, C. (18 de Enero de 2015). *Marketing and Innovation Manager.* Obtenido

de Marketing and Innovation Manager: www.google.com.ni/

Paraja, J. (9 de Diciembre de 2015). *EL ENFOQUE EN LOS NEGOCIOS.*

Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/el-enfoque-en-los-negocios-jorge-pareja>: <https://es.linkedin.com/>

Peña, M. L. (5 de Noviembre de 2015). *La Administracion.* Obtenido de

[www.las2orillas.co/maria-lorena-la-imprescindible-de-santos:](http://www.las2orillas.co/maria-lorena-la-imprescindible-de-santos)

<https://www.las2orillas.co/maria-lorena-la-imprescindible-de-santos>

- Porto, J. P. (12 de Octubre de 2008). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/>: www.google.com.ni
- Porto, J. P. (29 de Octubre de 2012). *Los valores profesionales*. Obtenido de www.todopress.com.ar/perezporto.html:
<http://www.todopress.com.ar/perezporto.html>
- Porto, J. P. (11 de Octubre de 2012). *Tendencias*. Obtenido de www.infobae.com: <https://www.infobae.com/>
- Porto, J. P. (12 de Septiembre de 2013). *Imagen publica*. Obtenido de www.imagenpublica.mx: <http://www.imagenpublica.mx>
- Reyes Ponce, H. (2007). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Robles, F. (2015). Método Inductivo y Deductivo: Características y Diferencias. *Lifeder.com*, 16.
- Rodriguez, C. (26 de Octubre de 2015). *Los valores en la sociedad*. Obtenido de www.prezi.com/kofogf-mwsnv/sociedad-por-acciones-simplificada:
<https://prezi.com/kofogf-mwsnv>
- Rodriguez, R. (10 de Noviembre de 2014). *El arte de la Administracion*. Obtenido de www.es.scribd.com/document/:
<https://es.scribd.com/document>
- Sampieri, H. (2003). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill Interamericana.*, 25.
- Says, M. (21 de Mayo de 2016). *Por mi patria*. Obtenido de www.pormipatria.org
: <http://www.pormipatria.org> › General
- Seehorn, A. (2013). Métodos de investigación transversal. *ehow en espanol.com*, 17.
- Sereno, E. (2012). Hacia una mejor economía empresarial. *Mundo empresarial*, 81.

- Sereno, E. (17 de Abril de 2012). *Informacion basica para Pymes*. Obtenido de www.eleconomista.es/autor/Eva-Sereno:
<http://www.eleconomista.es/autor/Eva-Sereno>
- Servajejan, M. (9 de Noviembre de 2013). *Un enfoque humanista de la vida*. Obtenido de [www.estrategiascompetitivas.net/los enfoques](http://www.estrategiascompetitivas.net/los-enfoques) :
[http://www.estrategiascompetitivas.net/los enfoques](http://www.estrategiascompetitivas.net/los-enfoques)
- Silva, F. (12 de Diciembre de 2007). *El Ambiente de la empresa*. Obtenido de www.cl.linkedin.com/in/fabricio-silva-valiente:
<https://www.cl.linkedin.com/in/fabricio-silva-valiente-3946871b>
- Strickland, T. y. (24 de SEptiembre de 2006).
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.htm>.
Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.htm>: <https://www.promonegocios.net>
- Taylor, H. (15 de Agosto de 2011). *Factores que afectan al entorno económico de una empresa*. Obtenido de www.ehowenespanol.com › Finanzas:
<http://www.ehowenespanol.com> › Finanzas
- Thompson, A. (8 de Diciembre de 2006). *El Mercado*. Obtenido de www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html:
<https://www.promonegocios.net>
- Thomson y Strickland. (2006). Importancie de establecer una mision. *promonegocios*, 18.
- Thomson, w. (12 de Julio de 2013). *Ambiente Interno en la empresa*. Obtenido de www.britannica.com/.../William-Thomson:
<https://www.britannica.com/.../William-Thomson-Baron-Kelvin>
- Torrealba, F. (2015). Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. *Paradigmas empresariales* , 58.
- Ucha, F. (2008). La etica en el desarrollo profesional . *Sociedad* , 13.

- Ucha, F. (10 de Noviembre de 2008). *La Responsabilidad*. Obtenido de <https://definicion.de/responsabilidad/>:
<https://www.definicion.de/responsabilidad/>
- Ucha, F. (13 de Agosto de 2011). *Valores Personales*. Obtenido de [www. los valores. net](http://www.losvalores.net): [http://www.los valores.net](http://www.losvalores.net)
- Valenzuela, A. (2009). Tipos de matrices. *Genesis* , 7.
- Vargas, Z. R. (11 de Mayo de 2009). *Investigacion aplicada*. Obtenido de www.uti.edu.ec/antiguo/index.php/investigacion: www.google.com.ni
- Vázquez, A. S. (2012). Propuestas para la gestion Estrategica. *eumed.net*, 14.
- Vázquez, A. S. (3 de Octubre de 2012). *Propuestas para la gestion Estrategica*. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis: <http://www.eumed.net/libros-gratis>
- Velasquez, W. (2014). La Importancia de los valores personales en la organizacion. *Planeacion estrategica organizacional*, 33.
- Velasquez, W. (3 de Agosto de 2014). *La Importancia de los valores personales en la organizacion*. Obtenido de www.comercioyjusticia.info/blog/:
<http://www.comercioyjusticia.info/blog/>
- Villalobos, J. (2012). Coyuntura Economica. *Estrategia Comptitiva*, 241.
- Villamonte, M. J. (6 de Junio de 2010). www.metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net. Obtenido de www.metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net:
<http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net>
- Zelaya, P. M. (13 de Agosto de 2010). *El Rombo de las ciencias sociales*. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2010: www.google.com.ni
- Zurdo, R. P. (23 de Abril de 2008). *Objetivo financiero de la Empresa*. Obtenido de [diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/.](http://www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/):
[http://www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/.](http://www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/document/)

ANEXO

VII. ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
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?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
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?
				Encuesta	Empleados	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía
				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?
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENT O	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores profesionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores Organziacionales de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionjales de la Alcaldía?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores Organizacionjales de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
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?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía
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
				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
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	Alcaldía	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
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
				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 20 el más importante
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
				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?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
				Observación	Alcaldía	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
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?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				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?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
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?
				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
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?
				Encuesta	Empleados	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM -
MATAGALPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Guía de Encuesta**

Estimado Señor (a): Somos estudiantes del quinto año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua FAREM Matagalpa. El principal objetivo de la presente encuesta es efectuar diagnóstico organizacional a la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia en el año 2016. Las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional y darán a nuestra investigación un valioso aporte para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Agradecemos de ante mano su colaboración y tiempo prestados para el llenado del presente formato de encuesta, pidiéndole ser objetivos en su respuestas.

Instrucciones de llenado:

Responda y valore de acuerdo a lo que se le pide, marcando con una x la casilla que corresponda o asignando la puntuación que considere conveniente en la casilla correspondiente.

I. Datos generales:

Actividad económica: _____

Frecuencia de visitas a la Alcaldía:

___Diario, ___Semanal, ___Quincenal, ___Mensual, ___Bimensual, ___Trimestral,
___Cuatrimestral, ___Semestral, ___Anual.

Años de ejercer su actividad económica en el municipio:

___De 1 a 5 año, ___De 6 a 10 años, ___De 11 a 15 años, ___De 16 a 20 años,
___de 21 a más.

II. Diagnóstico organizacional de la dirección de administración tributaria.

1) ¿Desde su punto de vista qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la alcaldía en los siguientes componentes?

Componentes	Mucho Enfoque	Medio Enfoque	Poco Enfoque	Ningún Enfoque
Clientes				
Servicios				
Mercado				
Tecnología				
Responsabilidad social				
Filosofía				
Competencia				
Imagen Publica				
Empleados				

2) En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la alcaldía:

Valores personales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

3) En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la alcaldía:

Valores profesionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura de esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión Global					

4) En la siguiente escala califique los valores organizacionales de la alcaldía:

Valores Organizacionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso patriótico					

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 es el más alto:

Factores Internos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Financieros	Recaudación de impuestos	
	Asignación de recursos para la operatividad	
Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos	
	Estructura organizativa	
Operativos	Cumplimiento de metas de recaudación	
	Equipos adecuados para las actividades	
Procesos	Agilización de los tramites	
	Capacidad técnica para los procedimientos	

Relaciones Formales	Se atiende a todos los contribuyentes por igual	
	Tiempos de espera	
Relaciones informales	Tráfico de influencia para los tramites	
	Excepciones en los procedimientos	
Humanos	Calidad de la atención	
	Trabajo en equipo	

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 es el más alto:

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Factores tecnológicos	Accesibilidad para tramites en línea	
	Equipos tecnológicos adecuados	
Factores políticos	Atención sin influencia política	
	Leyes municipales	
Factores socio-culturales	Cultura de pago	
	Se identifica con la gestión de la alcaldía	
Factores legales	Normas legales adecuadas y justas	
	Aplicación de las normas legales con equidad	
Factores económicos	Cooperación económica interinstitucional	
	Transferencias de capital de gobierno central	

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

_____	Rápido	_____	Moderado	_____	Lento
-------	--------	-------	----------	-------	-------

8) ¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante al año 2016?

_____	Relaciones formales	_____	Relaciones Informales
-------	---------------------	-------	-----------------------

ANEXO 3.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM -
MATAGALPA**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS **Guía de**
Encuesta

Dirigido a: Servidores públicos de la dirección de administración tributaria

Estimado Señor (a): Somos estudiantes del quinto año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua FAREM Matagalpa. El principal objetivo de la presente encuesta es efectuar diagnóstico organizacional a la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia en el periodo de Enero a Diciembre del 2016. Las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional y darán a nuestra investigación un valioso aporte para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Agradecemos de ante mano su colaboración y tiempo prestados para el llenado del presente formato de encuesta.

Instrucciones de llenado: Responda y valore de acuerdo a lo que se le pide, marcando con una x la casilla que corresponda o asignando la puntuación que considere conveniente en la casilla correspondiente.

I. Datos generales:

Cargo que desempeña: _____

Años de laborar:

___De 1 a 5 año, ___De 6 a 10 años, ___De 11 a 15 años, ___De 16 a 20 años,
___de 21 a más.

II. Diagnóstico organizacional de la dirección de administración tributaria.

1) ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted está orientada la visión de la alcaldía?

Componentes	Si	No
Tendencia		
Negocio		
Ventaja Competitiva		
Liderazgo		

2) ¿En los siguientes componentes ¿qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía?

Componentes	Mucho Enfoque	Medio Enfoque	Poco Enfoque	Nada Enfoque
Clientes				
Servicios				
Mercado				
Tecnología				
Responsabilidad social				
Filosofía				
Competencia				
Imagen Publica				
Empleados				

3) ¿Le han dado a conocer a usted objetivos estratégicos de la dirección de Administración Tributaria?

Si___ no___

4) ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la alcaldía?

Valores personales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Inteligencia					

Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

5) ¿Cómo califica los valores profesionales de los trabajadores de la alcaldía?

Valores profesionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso patriótico					
Solidaridad					

6) ¿Cómo califica los valores organizacionales de la alcaldía?:

Valores organizacionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura de esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión Global					

7) ¿Cuál de los siguientes objetivos han predominado más en las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

Objetivos	Si	No
Objetivos Financieros		
Objetivos sociales		
Objetivos tecnológicos		

8) ¿Existe un trato adecuado de parte de la dirección para los trabajadores?
Si___ no___

9) Valores del 1 al 20 el grado de importancia de los siguientes factores internos en el año 2016. Considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante.

Factores Internos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Financieros	Recaudación de impuestos	
	Asignación de recursos para la operatividad	
Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos	
	Estructura organizativa	
Operativos	Cumplimiento de metas de recaudación	
	Equipos adecuados para las actividades	
Procesos	Agilización de los tramites	
	Capacidad técnica para los procedimientos	
Relaciones Formales	Se atiende a todos los contribuyentes por igual	
	Tiempos de espera	
Relaciones informales	Tráfico de influencia para los tramites	
	Excepciones en los procedimientos	
Humanos	Calidad de la atención	
	Trabajo en equipo	

10) Valores del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores externos en el año 2016. Considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Factores tecnológicos	Accesibilidad para tramites en línea	
	Equipos tecnológicos adecuados	
Factores políticos	Atención sin influencia política	
	Leyes municipales	
Factores socio-culturales	Cultura de pago	
	Se identifica con la gestión de la alcaldía	
Factores político – legales	Normas legales adecuadas y justas	
	Aplicación de las normas legales con equidad	
Factores económicos	Cooperación económica interinstitucional	
	Transferencias de capital de gobierno central	

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

Agentes externos	Mucho	medio	poco	Nada
Poder de negociación con los clientes				
Poder de negociación con los proveedores				
Entrada de servicios sustitutos				
Rivalidad Competitiva				
Entrada de Nuevos competidores.				

12) ¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

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

13) ¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la alcaldía?

_____	Rápido	_____	Moderado	_____	Lento
-------	--------	-------	----------	-------	-------

14) ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?

Adecuada_____ Inadecuada_____

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

_____	Relaciones formales	_____	Relaciones Informales
-------	---------------------	-------	-----------------------



ANEXO 4

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM - MATAGALPA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de entrevista

Dirigida a: **ALCALDE MUNICIPAL,**

Estimado Señor (a): Somos estudiantes del quinto año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua FAREM Matagalpa. El principal objetivo de la presente encuesta es efectuar diagnóstico organizacional a la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia en el periodo de Enero a Diciembre del 2016. Las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional y darán a nuestra investigación un valioso aporte para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Agradecemos de ante mano su colaboración y tiempo prestados para el llenado del presente formato de encuesta.

I. Datos generales:

Cargo que desempeña: _____

Años de laborar: _____

II. Diagnóstico Organizacional

- 1) ¿Hacia qué componente está orientada la visión de la alcaldía?
- 2) ¿Los trabajadores tienen conocimiento de este enfoque?
- 3) ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la alcaldía?
- 4) ¿Cómo califica los valores profesionales del personal de la alcaldía?
- 5) ¿Cómo califica los valores organizacionales de la alcaldía?
- 6) ¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

- 7) ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la alcaldía durante el año 2016?
- 8) ¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la alcaldía durante el año 2016?
- 9) ¿Qué agentes externos influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
- 10) ¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante al año 2016?
- 11) ¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
- 12) ¿Qué opina del diseño de la estructura organización en la alcaldía?
- 13) ¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
- 14) ¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante al año 2016 en la dirección de administración tributaria?
- 15) ¿Qué opina del diseño de la estructura organizativa en la dirección de administración tributaria durante el año 2016?

Anexo 5.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM - MATAGALPA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUIA DE OBSERVACION

Dirigida a Alcalde, contribuyentes y el personal de la dirección de administración tributaria.

El principal objetivo de la presente Observación es efectuar diagnóstico organizacional a la dirección de administración tributaria de la alcaldía El Tuma La Dalia en el periodo de Enero a Diciembre de 2016.

I. Diagnóstico organizacional

1) ¿Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la alcaldía?

Componentes	Si	no
Tendencia		
Negocio		
Ventaja Competitiva		
Liderazgo		

2) ¿Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes?

Componentes	Mucho Enfoque	Medio Enfoque	Poco Enfoque	Nada Enfoque
Clientes				
Servicios				
Mercado				
Tecnología				

Responsabilidad social				
Filosofía				
Competencia				
Imagen Publica				
Empleados				

3) Califique los valores personales de la alcaldía.

Valores personales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Inteligencia					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

4) Calificación de los valores profesionales del personal de la alcaldía.

Valores profesionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud					
Cultura de esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					

Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión Global					

5) Califique los valores organizacionales de la alcaldía.

Valores Organizacionales	Excelente	M. Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia					
Eficacia					
Responsabilidad					
Ética empresarial					
Compromiso patriótico					
Solidaridad					

6) Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la alcaldía.

Objetivos	Si	No
Objetivos Financieros		
Objetivos sociales		
Objetivos tecnológicos		

7) Desarrollo de los procesos de las actividades en la alcaldía.

_____	Rápido	_____	Moderado	_____	Lento
-------	--------	-------	----------	-------	-------

16) Valores del 1 al 20 el grado de importancia de los siguientes factores internos en el año 2016. Considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante.

Factores Internos	Factores relacionados a la municipalidad	Fortaleza	Debilidad
Financieros	Recaudación de impuestos		
	Asignación de recursos para la operatividad		

Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos		
	Estructura organizativa		
Operativos	Cumplimiento de metas de recaudación		
	Equipos adecuados para las actividades		
Procesos	Agilización de los tramites		
	Capacidad técnica para los procedimientos		
Relaciones Formales	Se atiende a todos los contribuyentes por igual		
	Tiempos de espera		
Relaciones informales	Tráfico de influencia para los tramites		
	Excepciones en los procedimientos		
Humanos	Calidad de la atención		
	Trabajo en equipo		

17) Valores del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores externos en el año 2016. Considerando que 1 es el menos importante y 20

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Oportunidad	Amenaza
Factores tecnológicos	Accesibilidad para tramites en línea		
	Equipos tecnológicos adecuados		
Factores políticos	Atención sin influencia política		
	Leyes municipales		
Factores socio-culturales	Cultura de pago		
	Se identifica con la gestión de la alcaldía		
Factores político – legales	Normas legales adecuadas y justas		
	Aplicación de las normas legales con equidad		
Factores económicos	Cooperación económica interinstitucional		
	Transferencias de capital de gobierno central		

el más importante.

8) Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía.

_____	Adecuada	_____	Inadecuada.
-------	----------	-------	-------------

9) Tipo de relación que influyen en la atención al cliente.

_____	Relaciones formales	_____	Relaciones Informales
-------	---------------------	-------	-----------------------

Anexo 6



Atención a contribuyentes dirección admón. tributaria.

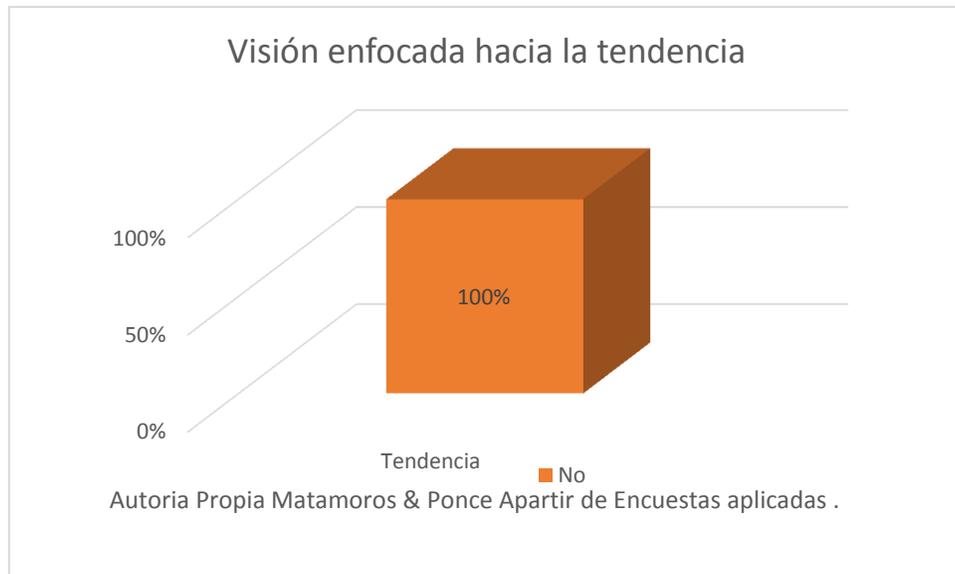


Entrevista con el Alcalde

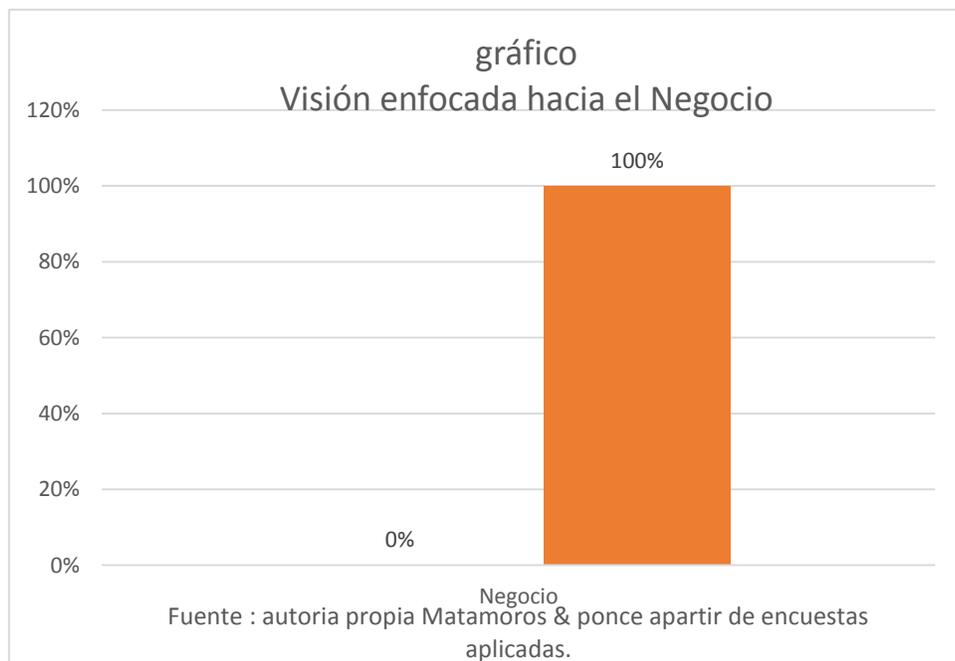


Edificio central Alcaldía El Tuma La Dalia

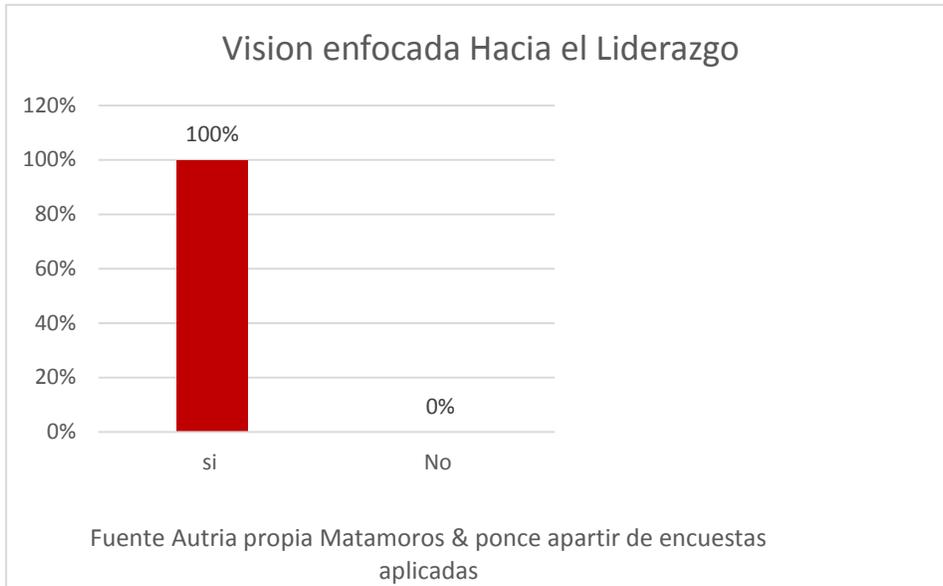
Anexo 7.



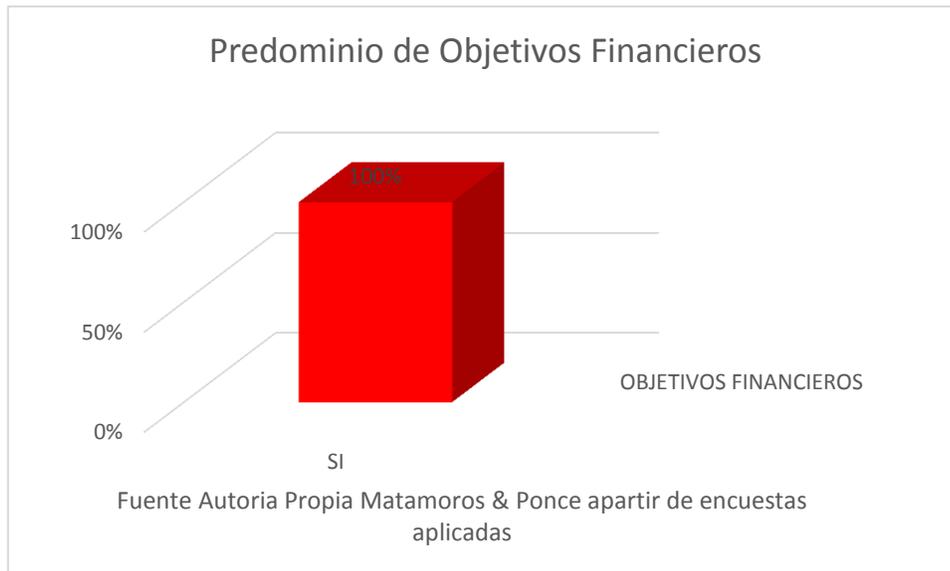
Anexo 8



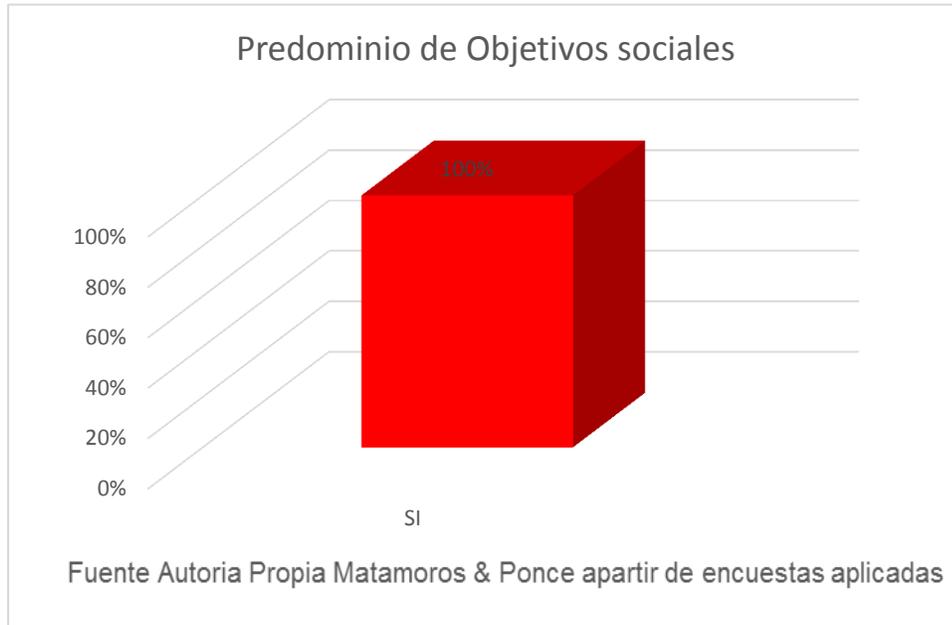
Anexo 9



Anexo 10



Anexo 11



Anexo 12

