



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM - MATAGALPA

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

### **TEMA**

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

### **SUB TEMA**

Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma la Dalia, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2016

### **AUTORES:**

Lic. Claudia Karina Blandón Baldizón

Lic. Verónica Rodríguez Hidalgo

### **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 Licenciadas en Administración de Empresas

### **TEMA**

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

### **SUB TEMA**

Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma la Dalia, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2016

### **AUTORES:**

Lic. Claudia Karina Blandón Baldizón

Lic. Verónica Rodríguez Hidalgo

### **TUTOR:**

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre 2017

# INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	11
III. OBJETIVOS .....	13
IV. DESARROLLO DEL TEMA.....	14
4.1 Diagnóstico Organizacional.....	14
4.1.1 Filosofía Empresarial .....	15
4.1.1.1 Visión.....	15
4.1.1.1.1 Componentes de la Visión.....	16
4.1.1.2 Misión .....	20
4.1.1.2.1 Componentes de la Misión .....	20
4.1.1.3. Valores.....	30
4.1.1.3.1. Personales.....	30
4.1.1.3.2 Profesionales .....	37
4.1.1.3.3 Organizacionales .....	44
4.1.1.4 Objetivos.....	51
4.1.1.4.1 Financieros.....	51
4.1.1.4.2 Sociales .....	53
4.1.1.4.3 Tecnológico.....	54
4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.....	55
4.1.2.1 Análisis del ambiente interno.....	56
4.1.2.1.3 Tipos de factores internos .....	57
4.1.2.2 Análisis del ambiente Externo .....	61
4.1.2.2.1 Oportunidades .....	61
4.1.2.2.2 Amenazas .....	62
4.1.2.2.3 Tipos de factores externos .....	62
4.1.3. Diagnóstico.....	66
4.1.3.1. Situación actual .....	66

4.1.3.2 Patrones de análisis de la Administración.....	68
4.1.3.2.1 El Plano Organizativo Dinámico.....	68
4.1.3.2.2 El Plano Funcional.....	78
4.1.3.2.3 El Plano Estructural.....	80
4.1.3.2.4 El Plano comportamental.....	81
V. CONCLUSIONES.....	84
VI. BIBLIOGRAFIA.....	85
VI. ANEXOS.....	88

## DEDICATORIA

A Dios

Por ser el todo poderoso que me dio fuerza y voluntad para seguir por el camino del bien contra las adversidades, que se presentaron en el transcurso de mi etapa como estudiante; y por haber alcanzado una de mis metas más anheladas.

A mi familia

Porque su gran apoyo y sacrificio me han permitido culminar un sueño que se convirtió en realidad, en especial a mis hijos, esposo, madre y hermano.

A Don Carlos Manuel Tórrez Leiva (q.e.p.d)

Que, aunque no esté físicamente fue un ejemplo de tenacidad.

*Claudia Karina Blandón Baldizón*

## DEDICATORIA

A Dios

Porque nos creó a su imagen y semejanza, concediéndonos los dones necesarios para alcanzar el éxito profesional.

A mi familia

A mi madre, hermanas e hijos, sabiendo que jamás existirá forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante, mi logro y mi voluntad son inspirados en ustedes.

A Don Carlos Manuel Tórrez Leiva (q.e.p.d)

Que, aunque no esté físicamente fue un ejemplo de perseverancia.

Con respeto y admiración para ustedes.

*Verónica Rodríguez Hidalgo*

## AGRADECIMIENTO

A Dios

Porque eres mi guía en todo momento.

A Docentes de la Universidad Autónoma de Nicaragua -FAREM – Matagalpa. Por contribuir al desarrollo profesional

A la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia. Que me ha permitido desarrollarme profesionalmente y de ésta manera contribuir al auténtico funcionamiento de la municipalidad.

A la Carrera Administrativa Municipal. Por integrarme a un plan de superación profesional que ayudará a la municipalidad a ser cada vez mejor y al progreso municipal.

*Claudia Karina Blandón Baldizón*



## AGRADECIMIENTO

A Dios

Porque eres el significado de mi existencia.

A Docentes de la Universidad Autónoma de Nicaragua -FAREM - Matagalpa

Por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero empeño.

A la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia

Que ha depositado su entera confianza en el desarrollo de mi capacidad para contribuir al desarrollo institucional y permitirme ser una verdadera servidora pública.

A la Carrera Administrativa Municipal

Por integrarme a un proceso integral de profesionalización que ayudará a la municipalidad a ser cada día mejor.

*Verónica Rodríguez Hidalgo*



## 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 las BRES: **Claudia Karina Blandón Baldizón**, carné 14843491 y **Verónica Rodríguez Hidalgo**, carné 14843810, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal del Tuma, La Dalia del Departamento de Matagalpa, durante el año 2016”, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador y de esta forma optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

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

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

Atentamente,

---

**Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez**

Docente tutora

¡A la libertad por la Universidad!

Parque Darío 1C al Norte 1/2 al Oeste. | Recinto Universitario “Mariano Fiallos Gil”

Apartado Postal 218 – Matagalpa, Nicaragua | Telf.: 2772 3310 / Ext. 7102 | [www.farematagalpa.unan.edu.ni](http://www.farematagalpa.unan.edu.ni)

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico Organizacional de las Alcaldías del Departamento de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016, específicamente en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma la Dalia, del Departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

El propósito de la presente investigación fue conocer de manera más profunda el estado actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, tomando en cuenta indicadores como: la filosofía, análisis del ambiente tanto interno como externo y el diagnóstico y cómo éstos factores influyen en la operabilidad, funcionamiento y estructura de la municipalidad.

Dentro de la metodología empleada, se tomó como muestra 47 sujetos, de los cuales 25 son proveedores y 22 son servidores públicos, quienes dieron información objetiva para el cumplimiento de los objetivos específicos de éste estudio, el cual es aplicado con enfoque cuantitativo y algunos elementos cualitativos, profundidad de conocimientos descriptivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía del Tuma La Dalia, se encuentra en buenas condiciones, para lo cual es necesario utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades del ambiente externo.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, ambiente, situación, Filosofía.

## I. INTRODUCCION

La iniciativa de la aplicación del diagnóstico organizacional de las Alcaldías de Matagalpa y Jinotega durante el periodo 2016 y por consiguiente la decisión del mismo correspondiente a elementos internos y externos en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia fue una herramienta para conocer la autenticidad de la información relacionada a la carencia de elementos positivos o a la presencia de elementos negativos.

El propósito de la presente investigación fue conocer de manera más profunda el estado de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia (Ver Anexo No. 9), la cual está compuesta por los Departamentos de Recursos Humanos, Servicios Generales, Informática y Bodega, tomando en cuenta indicadores como: la filosofía, análisis del ambiente tanto interno como externo y el diagnóstico y cómo éstos factores influyen en el funcionamiento y en la obtención de los objetivos y metas proyectadas por y para la municipalidad, es por ello, que se recomendó realizar un diagnóstico organizacional a partir del cual se determinara entre otros la problemática institucional, sus puntos fuertes y débiles que hoy registran en toda la Dirección Administrativa.

Se consideró ésta investigación de total importancia, ya que tanto los trabajadores como las autoridades municipales conocieron por primera vez como los elementos percibidos directa o indirectamente por la triangulación: Empleador – Empleado– Proveedores influyeron en el desarrollo de las actividades de la municipalidad, convirtiéndose dicha investigación en la primicia que ayudará a garantizar un ambiente de trabajo adecuado y seguro.

Se considera que en cada municipalidad el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con las diversas direcciones aplican los procedimientos establecidos según la Ley 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” entre ellos: Manuales de Selección, Promoción y Traslado, ya que esto permitirá definir con más precisión las

características indispensables para el tipo de personal que se necesita en cada área de la municipalidad, de igual manera que cuente con recursos físicos y financieros respetando las Normas de Control Interno, para garantizar el buen desempeño de los servicios públicos y proporcionar el debido bienestar de la población.

La Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia actualmente cuenta con un Manual de Selección, Promoción y Traslado de personal, Reglamento Interno y Manual al Desempeño Laboral, los cuales sino se aplican correctamente conlleva al descontento y desmotivación del personal de la municipalidad, los programas sistematizados implementados aun no funcionan en su totalidad lo que implica atraso en la actualización de información, el abastecimiento de los materiales; no se da en su totalidad y la municipalidad en ciertos casos subsidia a entes externos en cuanto al material de oficina, lo que origina limitación en el cumplimiento de ciertas tareas, la falta de sistemas computarizados en el Departamento de Bodega influye negativamente para dar una respuesta inmediata en cuanto al control de combustible, materiales de oficina y proyectos, entre otros, sin embargo en el aspecto social la municipalidad ha cumplido con lo propuesto en relación a la ejecución de Proyectos con la ayuda del Gobierno Central y el pago de impuestos que realizan los contribuyentes.

Por lo antes expuesto surgió la siguiente inquietud: ¿Cuál es el diagnóstico organizacional en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

La municipalidad hasta la fecha no cuenta con estudios relacionados a diagnósticos organizacionales por lo que se considera de vital importancia conocer la aplicación de diagnósticos organizacionales aplicados a empresas tanto de carácter internacional como nacional, encontrando los siguientes:

Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo emprender (Baena Botero y Bedoya 2008) situada en El Salvador, el cual sus objetivos fueron: Identificar los puntos críticos de las empresas Magicpan y Maxidelicias del Fondo Emprender por medio de la aplicación de una

herramienta de diagnóstico que permita la elaboración de un plan de mejoramiento para fortalecer dichas empresas y hacerlas más competitivas en el mercado, concluyendo que La empresa Magicpan requiere cambios radicales en todos los niveles, ya que no está fabricando su gama de productos más atractiva y no está alcanzando mercados potenciales. Su planeación estratégica está desenfocada y la necesidad de sobrevivir en el mercado está produciendo desorden en las demás áreas e improductividad.

Diagnóstico Organizacional aplicado a una Sociedad de Productores Agrícolas. (Navarro, 2011), situada en Sinaloa – México, siendo su objetivo: Identificar por medio del diagnóstico las áreas de oportunidad y potencialidades que tiene la organización para enfocar acciones a su aprovechamiento, por lo que se contemplaron todas las áreas de negocio con el objetivo de identificar sus potencialidades y de igual manera identificar qué elementos pueden estar afectando su desarrollo y compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y en la cual se llegaron a las siguientes conclusiones: Con base en el análisis realizado, se concluye que la entidad de productores es una organización sólida, con finanzas sanas, buen clima organizacional y sin conflictos internos; con algunas áreas de mejora, específicamente la necesidad de manuales de organización, un software moderno y pertinente a las necesidades de la Sociedad de Usuarios, que permita potenciar el desarrollo y transitar hacia nuevos estudios de servicios para sus Asociados a través de una Parafinanciera.

Grupo Inmobiliaria y Constructora Betel, S.A. (Ramos Hernández, 2011). Su objetivo general es realizar un diagnóstico organizacional al Grupo Inmobiliario y Construcciones Betel S.A. de C.V ubicada en México, con la finalidad de detectar en que área la empresa tiene deficiencias, y a estas aplicarle modelos innovadores y eficientes que ayuden a mejorar la calidad de los resultados para que la empresa pueda auto realizarse de la mejor manera y que a su vez tenga un mayor crecimiento e impacto en el mercado. Se concluyó que, en cuanto al control, la dirección y la toma de decisiones, se perciben que en gran parte están concentradas en el nivel más alto, en ocasiones se buscan las ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo. Por motivo de que la empresa se encuentra en

la etapa de consolidación calificada en un 80%, aun le hacen falta implementar algunas estrategias de desarrollo antes mencionadas en las sugerencias.

(Sánchez Gutiérrez y Díaz Escobar 2015) Realizo una investigación con el propósito de elaborar un Diagnóstico Organizacional para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) específicamente de la Empresa CRISCASA del departamento de Matagalpa, durante el año 2014, con el propósito de identificar las diferentes estrategias que aplica la empresa para su participación en el mercado, en el cual llegaron a la conclusión que dicha empresa se encuentra estratégicamente posesionada en el mercado, pero frente a la competencia esta medianamente fuerte, por lo que deberá aplicar estrategias intensivas ya que le permitirán contrarrestar las campañas que son implementadas por la competencia y de esta manera poder posesionarse como la mejor empresa en el mercado.

(Hernández y Centeno 2016) Realizó investigación con el fin de elaborar un diagnóstico a través de la identificación de la situación actual, la realización del análisis FODA y la valoración de las estrategias apropiadas para la empresa EDISMAT ubicada en Matagalpa, el cual se llegó a la conclusión de que dicha empresa presenta debilidades muy fuertes ya que no cuenta con un diagnóstico de la empresa como parte del sistema de evaluación interna por lo tanto no conoce sobre aspectos que puedan estar dañando el funcionamiento de la empresa, pero en aspectos positivos ha sido efectiva la utilización de estrategias de acción lo que le ha ayudado a sobrevivir ante la competencia.

Los antecedentes antes descritos son un ejemplo vivo sobre los procedimientos utilizados, forma de aplicación, resultados obtenidos y nos muestran como nos ayuda a conocer a fondo la situación de una empresa para poder tomar medidas idóneas en situaciones problemáticas, pero también retroalimentar aspectos positivos, de igual manera nos permitió guiarnos y enriquecer éste trabajo en cuanto a la identificación de indicadores.

Dada la importancia de los antecedentes y todos los indicadores encontrados se logró estructurar un estudio que ayudó al feliz término del presente estudio.

En cuanto al diseño metodológico, se utilizaron los siguientes elementos:

Según (Hernández Sampieri, 2003) El Enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Por lo que esta investigación según su enfoque es Cuantitativo con elementos cualitativos, cuantitativa porque se investigó sobre una serie de teorías que ya existen relacionadas al diagnóstico y que para ello fue necesario utilizar un instrumento con mediciones cuantitativas.

(Hernández Sampieri, 2003) El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

En el caso de los elementos cualitativos se refiere a las diversas opiniones que se necesitan de los sujetos de la investigación (proveedores, servidores públicos y Alcalde Municipal) para lo cual fue necesario utilizar un instrumento que ayudara a realizar análisis de datos cualitativos lo que nos sirvió para hacer discusiones exhaustivas sobre el comportamiento organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.

Según (Hernández Sampieri, 2003) Paradigma Positivista: Busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos.



Esta investigación en cuanto al paradigma que adoptan los autores es positivista ya que los investigadores toman el papel de los observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención y se hace interpretación de datos claros. Es decir que los investigadores trabajan de forma imparcial y han tomado la información tal y como han sucedido los hechos, por ejemplo, la experiencia propia de cada servidor público sin alteración alguna.

Según (Hernández Sampieri, 2003) la investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado.

Según su aplicabilidad de los resultados es aplicada, ya que mediante la información obtenida en el trabajo se podrá aplicar a la realidad de la Alcaldía municipal El Tuma La Dalia, para darle respuesta a la problemática existente con el diagnóstico organizacional de la misma, para ello se determinó instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener fácilmente el análisis esperado en el presente trabajo.

(Hernández Sampieri, 2003) Estudio de alcance descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo debido a que se describirá en términos generales todo los resultados obtenidos en función a los indicadores que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación, específicamente se refiere a la descripción detallada de la filosofía de la alcaldía, una interpretación general sobre los diferentes factores externos e internos para fundamentar bien y de forma descriptiva como está el diagnóstico organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.

(Hernández Sampieri, 2003) Estudio transversal: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Según su amplitud en el tiempo esta investigación es transversal en vista que se está abordando un periodo específico en el tiempo como es el año 2016 y a su vez los instrumentos se aplicaran una sola vez a una muestra específica relacionada a los servidores públicos y proveedores de dicha alcaldía.

(Hernández Sampieri, 2003) Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este.

El presente trabajo comprendió una población de 235 entre servidores públicos y proveedores municipales que se encuentran inscritos y vigentes, así mismo se definió una muestra de 47 de los cuales 22 son servidores públicos con cargos de dirección y decisión y 25 son proveedores que a su vez también son contribuyentes seleccionados con las siguientes características:

- Servidores públicos de mayor antigüedad en cargos de dirección y decisión: Directores de Áreas, Responsable de Departamentos, Asesor y Auditor Interno.
- Proveedores que constantemente brindan servicio a la municipalidad, con suficiente antigüedad de prestar servicios, visitan personalmente las instalaciones de la municipalidad y garantizaron una respuesta con resultados apropiados para el siguiente estudio.

Según (Hernández Sampieri, 2003) las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización

la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador

Según (Hernández Sampieri, 2003) el Muestreo por conveniencia es la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación.

Por lo que en ésta investigación el sistema de muestreo es no probabilístico a conveniencia del estudio con todas las características antes señaladas capturando los proveedores que visitaron la municipalidad en las semanas del 17 de Julio al 28 de Julio del 2017, semana en la cual se aplicó la encuesta, en esta misma fecha se le aplicó a los servidores públicos y la entrevista al Alcalde Municipal se realizó el 28 de Julio del 2017.

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.

Según (Hernández Sampieri, 2003) El método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El método inductivo obtiene conclusiones generales a partir de las premisas particulares.

Entre los métodos utilizados están el inductivo que se utilizó en el momento de la construcción de los instrumentos para inducir la investigación hacia los indicadores que dan respuesta a los objetivos de este estudio.

Según (Hernández Sampieri, 2003) El método deductivo se entiende a toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la Lógica.

El método deductivo fue utilizado al momento de triangular los resultados obtenidos originados por los proveedores, servidores públicos y Alcalde Municipal a través de los instrumentos.

Según (Hernández Sampieri, 2003) Análisis: Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual:

Según (Hernández Sampieri, 2003) La Síntesis es la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad.

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

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la utilización de una serie de herramientas, entre las cuales tenemos: la aplicación de una encuesta la cual contiene un número de 8 preguntas para los proveedores y 12 preguntas para los servidores público, todas totalmente cerradas y que componen la muestra del presente estudio. (Ver anexo No. 2, 3, 6 y 7).

Según (Ancora, 1999) La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

Por lo que en el presente estudio se aplicó primeramente una encuesta a proveedores con 12 preguntas cerradas, de igual manera una encuesta a servidores públicos con 8 preguntas cerradas.

Según (Sabino, 2002), comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

De igual manera fue necesario aplicar entrevista dirigida al Alcalde Municipal, la cual contiene un total de 12 preguntas abiertas útiles para la recopilación de opiniones necesarias para el análisis de los resultados (Ver anexo No. 4 y Anexo No. 8)

Según (Sabino, 2002) La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Por último, se aplicó una guía de observación para confrontar los resultados tanto de la encuesta como de la entrevista y de esta manera hacer una síntesis adecuada al análisis del diagnóstico. (Ver anexo No. 5)

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

## II. JUSTIFICACION

El presente trabajo se refiere al diagnóstico organizacional el cual fue aplicado a la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, con el propósito de determinar el alcance en relación a la operabilidad, funcionamiento y estructura de la municipalidad, de igual manera nos arrojaron datos importantes que nos ayudaron a detectar elementos latentes en el medio que ponen en riesgo la institución, de igual manera se manifestaron elementos que deberán ser aprovechados para una mejora sustantiva en beneficio de una administración eficiente en la ejecución de procesos, calidad en los recursos humanos, sistema de gestión de información entre otros.

La situación actual en que se encuentra la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, representó una prioridad, ya que los elementos percibidos directa o indirectamente por los proveedores y servidores públicos de la municipalidad nos arrojaron aspectos positivos y negativos que están influyendo en el desarrollo de las actividades de la municipalidad.

La municipalidad no ha realizado estudios relacionados a diagnósticos organizacionales convirtiéndose ésta herramienta en la base inicial para conocer el estado real de la Dirección Administrativa de la municipalidad por lo que nos permitió identificar las causas que provocaron situaciones negativas y nos servirá como un punto de partida para definir medidas correctivas que mejoren su situación y de ésta misma manera fortalecer sus potencialidades y con el transcurso del tiempo evaluar su aplicabilidad, es decir nos mostró una radiografía sobre aspectos necesarios que garantizarán la calidad técnica mediante la selección de candidatos idóneos de los recursos humanos para optar a cargos de la municipalidad, el abastecimiento de materiales en tiempo y forma, los servicios necesarios para la operatividad administrativa, calidad de servicio, tecnología y la perspectivas de los proveedores.

Paralelo a ello se conocieron problemas que se han presentado y antes que éstos se tornen graves se deberán trabajar con urgencia para el correcto desempeño,

nos mostró elementos de análisis para el desarrollo de futuras decisiones, que, sin la participación activa y convencida de todos los actores de la institución, desde la Dirección Superior hasta el resto de los servidores y proveedores, es imposible el correcto diagnóstico.

Los resultados alcanzados ayudaron a obtener múltiples beneficios generando informaciones objetivas, válidas y pertinentes sobre la realidad, conocimiento de situaciones insatisfactorias, localización de las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, potencialización de aquellos factores favorables, aprovechamiento de recursos, capacidades y habilidades que se poseen, así como ofrecer la información necesaria a la institución y estudiantes, de igual manera donde sirva de base e instrumento para futuros investigadores relacionados a la materia y siendo éste un requisito para obtener el título de Licenciadas en Administración de Empresas.

### **III. OBJETIVOS**

#### OBJETIVO GENERAL

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

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir la filosofía empresarial de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.
2. Examinar el ambiente organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.
3. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia



## IV. DESARROLLO DEL TEMA

### 4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

“Es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Además puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Rodríguez, 2004)

El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. (Laurence, 2004)

El autor nos da a entender que el diagnóstico organizacional nos permite examinar la realidad de la empresa, con el objetivo de conocer los problemas para corregirlos, oportunidades para ser aprovechadas, conocer el ambiente interno y externo de la empresa genera insumos importantes para mejorar, perfeccionar una serie de condiciones indispensables para lograr las metas establecidas tanto a nivel personal como organizacional.

En la actualidad dichos conceptos se aplicaron en el presente trabajo, ya que se realizó un diagnóstico organizacional en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, en el cual a través de variables que se consideraron esenciales se conoció la situación real en que se encuentra y los factores internos y externos los cuales tanto positivos y negativos influyeron en la funcionalidad de dicha Dirección.

#### 4.1.1 Filosofía Empresarial

“Es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa” (Steiner, 1991)

Disciplina de normas, valores que estas a su vez forman una cultura con el propósito de llevar al éxito las organizaciones. (Herrera, 1985)

Según el autor es una serie de elementos que permite la identificación de la Empresa, es decir es la forma de ser de una empresa, pero que debe de coincidir lo que hace con los que ofrece a los clientes, en gran medida la filosofía guía a la empresa ya que es la que informa a la población sobre sus prácticas empresariales. Todos los trabajadores y Directivos deben de compartir la misma filosofía porque solo un trabajo en grupo alcanzará los objetivos de cualquier empresa para convertirse en una empresa competitiva.

La Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia cuenta con la misión y visión las cuales está visibles en la oficina principales, en el caso de los valores el Departamento de Recursos Humanos ha implementado capacitaciones para darlos a conocer e incentivar a que se apliquen.

##### 4.1.1.1 Visión

Se define “como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2001)

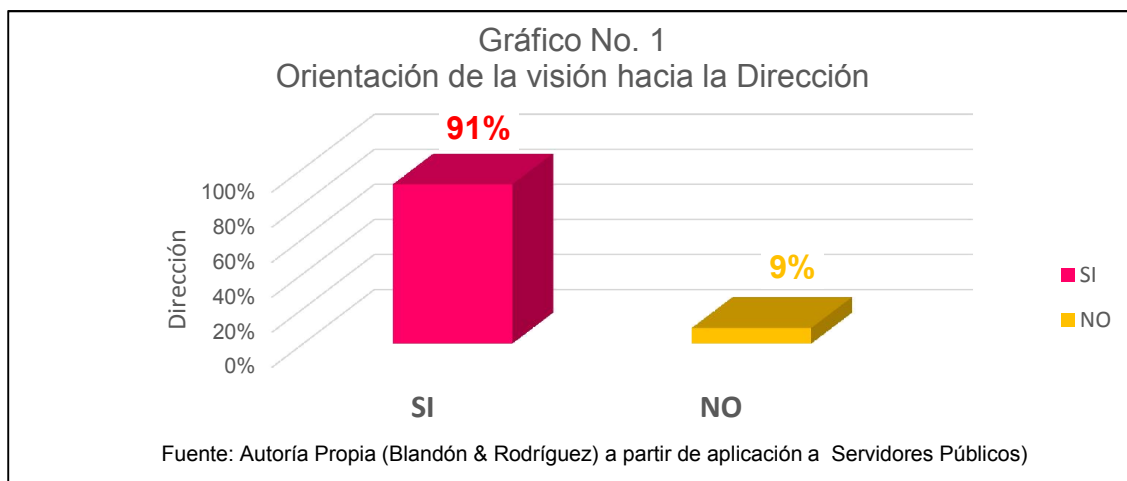
El autor da a entender que es la imagen que se quiere obtener de la Empresa en un determinado tiempo, la expectativa ideal, es la expresión de la Empresa hacia el futuro, nos permite guiar y motivar a cada integrante de la Empresa para continuar su trabajo, es la meta que te pretende alcanzar.

#### 4.1.1.1.1 Componentes de la Visión

##### a) Dirección

“A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional” (Sfoner y Freeman 1996)

El autor hace mención que la dirección influye en el comportamiento de cada uno de los miembros que conforman la organización y requiere un alto nivel de liderazgo de quienes dirigen la empresa, lo que influye positivamente que los colaboradores trabajen en equipo, al coordinar todos sus esfuerzos y contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la organización.



En el gráfico No. 1, se observa que el 91 % de los servidores públicos opinan que la visión está orientada hacia la dirección en el Área Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia; sin embargo, el 9 % opina que no está orientada hacia la dirección.

Esto se debe a que en gran medida los servidores públicos consideran que han sido encaminados y motivados para realizar sus labores, en cambio los resultados negativos son porque no han sido orientados y motivados como es debido.

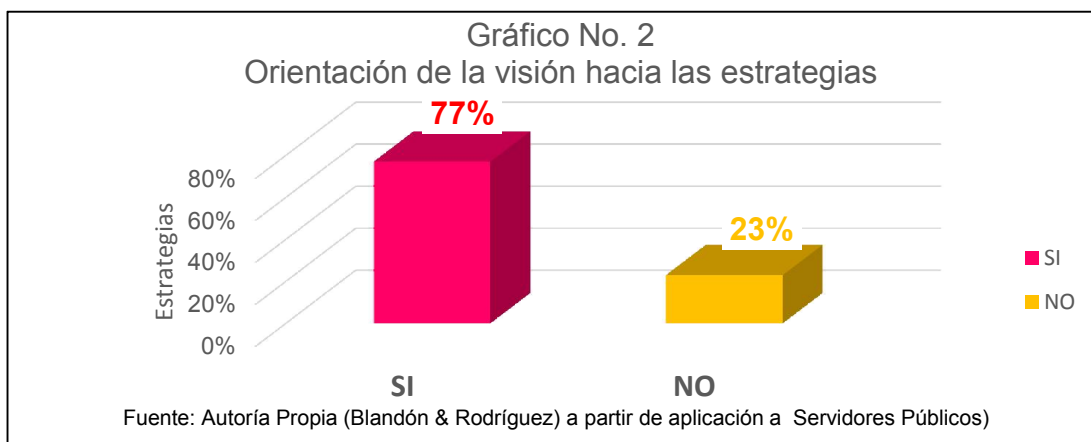
Por su parte en entrevista realizada al Alcalde Municipal opina que los servidores públicos tienen que tener un espíritu de colaboración hacia la demanda de las necesidades de la población.

En observación se verificó que en la visión de la Dirección Administrativa no está plasmado el aspecto direccional. Es recomendable revisar y formalizar la visión de la Dirección Administrativa de la municipalidad en cuanto al elemento Dirección y paralelo a ello aplicarlo estimulará la colaboración y motivación.

#### b) Estrategias

“Son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos” (Odiorne 1995)

El autor señala que son “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos, es decir que, a través de la aplicación de estrategias, una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades.



Se observa en el gráfico No. 2 que el 77 % de los servidores públicos considera que la visión en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia está orientada hacia las estrategias ya que se realizan planes en los cuales se detallan acciones y de estos se han tomado decisiones, en cambio el 23 % considera que no, ya que desconocen las estrategias implementadas.

El Alcalde Municipal considera que las estrategias están orientadas al desarrollo del Municipio, sin dejar a un lado a los trabajadores, pero deberán ser capacitados y que éstas deben estar ligadas al desarrollo social de los pobladores.

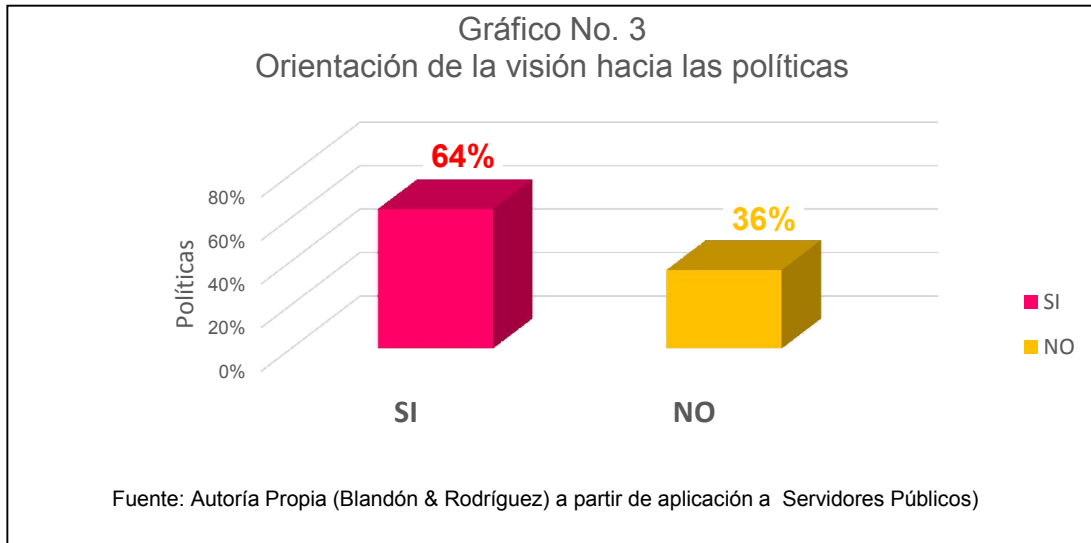
Se observó que en la visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia carece formalmente del elemento estrategia.

Se considera establecer formalmente dentro de la visión el componente estrategia, darlo a conocer al personal y equilibrarlo junto a práctica ampliará oportunidades de tomar decisiones idóneas para dar respuesta a las necesidades tanto individual como organizacional.

### c) Políticas

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”. (Medina, 2013)

El autor explica que son guías para orientar las acciones los cuales deberán ser cumplidos por cada uno de los integrantes de la Empresa, donde están incluidas las reglas de cada área, esto viene a regular el quehacer de la organización.



Según el gráfico No. 3 se muestra que el 64% de los servidores públicos manifiestan que la visión en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia se orienta hacia las políticas porque sin ellas no habría control ni sabrán actuar en los procedimientos; sin embargo, el 33 % manifiesta que no por lo que en ciertas situaciones no se respetan los procedimientos.

El Alcalde Municipal expresa en entrevista realizada que los servidores públicos deberán de apropiarse a través de un proceso de aprendizaje del enfoque de desarrollo hacia el municipio.

A través de la observación se identificó que dentro de la visión de la Dirección Administrativa de la municipalidad están contempladas las políticas respetando procedimientos y normas establecidas.

Según los investigadores es favorable que el personal conozca las políticas puesto que estas expresan los límites que tienen al desempeñarse dentro de la organización ya que estas van relacionadas con los métodos que deben implementarse y sirven como guía para el cumplimiento de los objetivos, de igual manera es importante que se identifiquen con dichas políticas.

Por lo que la visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de la municipalidad en la práctica se enfoca en primer lugar hacia la Dirección y seguidamente hacia las estrategias y en un porcentaje menor hacia las políticas, sin embargo, en la visión escrita deberá incorporarse los componentes dirección y estrategias ya que únicamente se mencionan las políticas, además deberán de darlas a conocer a los servidores públicos.

#### 4.1.1.2 Misión

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir” (Thompson 2003)

El autor explica que es el motivo de la Empresa por el cual existe en el mundo y depende de la actividad que realizan, tomando en consideración las necesidades de los clientes, nos permite darle identidad a la Empresa y define el negocio al que se dedica la organización, la misión tiene que ser adecuada a la realidad y adaptarse a las necesidades del mercado.

##### 4.1.1.2.1 Componentes de la Misión

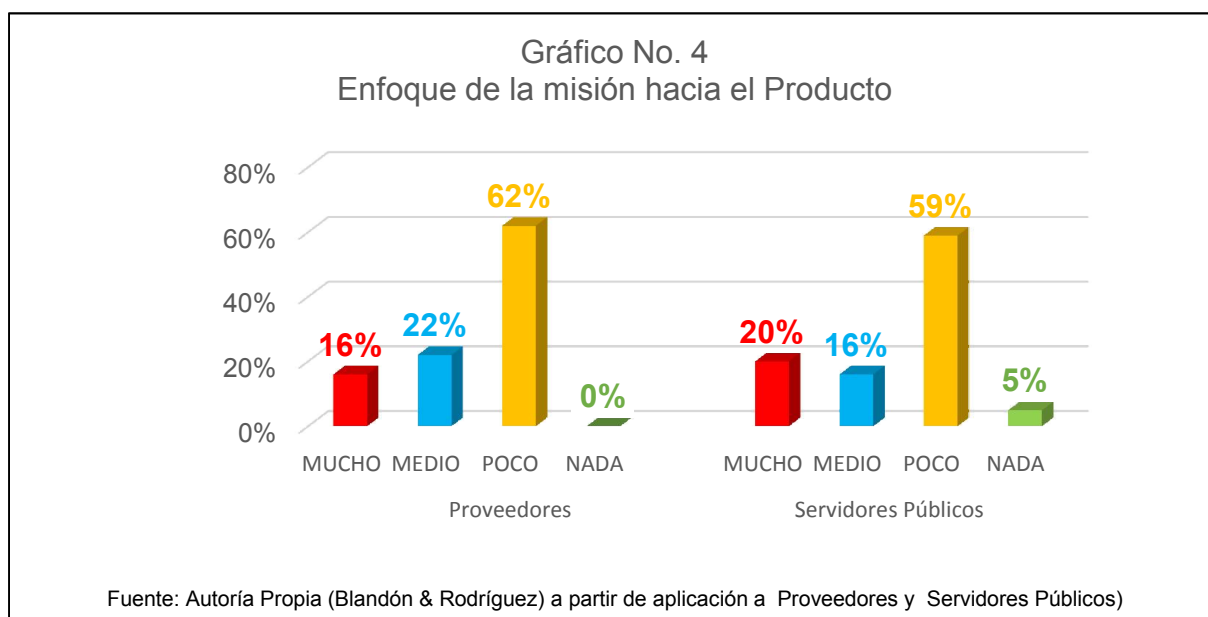
“La preocupación por la imagen pública a la que aspira la organización” (Albrech 1992)

El autor explica que es cómo van a presentar el producto o servicio con la intención de convencer al cliente, es decir que la misión contempla todas las actividades que se están desarrollando actualmente en la empresa y que de alguna manera ayuda a llegar a la visión por medio del cumplimiento de objetivos específicos en cada una de las actividades.

## a) Producto

“Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Etzel y Walter 2000).

El autor da a entender que es cualquier objeto, idea por la cual satisfacemos las necesidades del consumidor, representa la oferta con ciertas características ideales para ser intercambiado en el mercado con la intención de ser mejor que la competencia y para ello es necesario entregar calidad y que en el momento de la compra el consumidor perciba esa calidad en el producto que compra.



En el gráfico No. 4 los resultados obtenidos muestran que tanto el 16 % de los proveedores como el 20 % de los servidores públicos opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia el producto; mientras que el 22 % de proveedores y el 16 % de servidores públicos señalan que medio se enfocan hacia los productos; en cambio, más de la mitad de proveedores y servidores públicos, el 62 % y el 59 % respectivamente argumentan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene poco enfoque hacia el producto y



únicamente el 5 % de los servidores públicos opinan que la misión no tiene ningún enfoque hacia el producto, ya que no se vende a la ciudadanía objetos de naturaleza física y el concepto de producto equivale a objetos materiales.

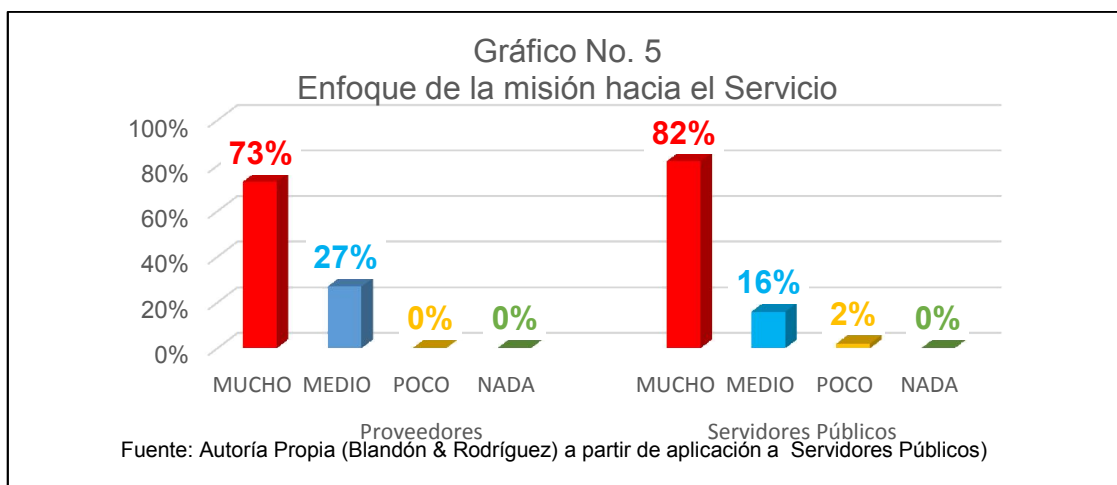
En entrevista efectuada al Alcalde Municipal considera que la municipalidad únicamente presta servicios y ejecuta proyectos que beneficia a la población.

Se observa que en la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad el término producto como tal no aparece figurado.

Siendo la Dirección Administrativa un fragmento de la municipalidad que realiza únicamente gestiones de acorde a sus propios objetivos, ésta no efectúa gestiones relacionadas a productos físicos, considerando que de acuerdo al tipo de institución dicho elemento no predomina.

b) Servicio: “Es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes” (Kotler 2004)

El autor explica que los servicios son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de las personas, las cuales son ejercidas por personas hacia otras persas y son manifestadas de forma intangible.



Según resultados obtenidos en las encuestas, el gráfico No. 5 da a conocer que tanto el 73 % de proveedores, como el 82 % de servidores públicos opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia el servicio, no así para el 27 % de proveedores y el 16 % de servidores públicos los cuales opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene medio enfoque, el 2 % de servidores públicos opinan que la misión tiene poco enfoque hacia el servicio. Este comportamiento se debe a más del 70 % de proveedores y servidores públicos consideran que la Dirección Administrativa ejerce servicios públicos hacia el bienestar de la población.

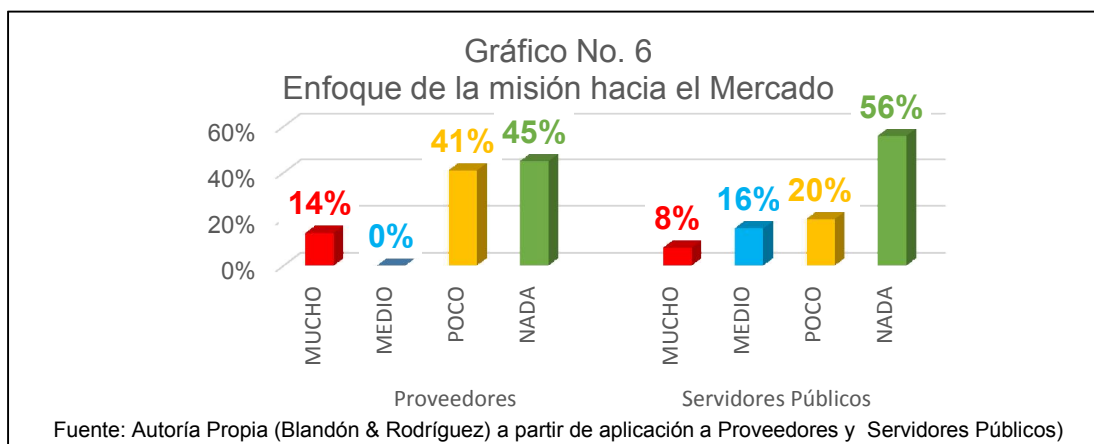
El Alcalde Municipal manifiesta que en la municipalidad su principal función es cumplir a través de los proyectos el desarrollo del Municipio con la ayuda de pagos de impuestos, por lo tanto, su actividad es en gran medida de servicio.

Se observa que en la misión redactada para la Dirección Administrativa hace énfasis sobre ejecutar actividades.

Evidentemente la misión está redactada con fines de servicio por lo que va de acorde en su mayoría a las actividades que se realizan, siendo necesario que los servidores públicos conozcan y ejecuten con calidad las actividades.

c) Mercado: Es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. (Bonta y Farber 2007)

El autor hace énfasis en que es el encuentro de personas y organizaciones que se interrelacionan y participan de alguna forma en la compra y venta de diversidad de bienes y servicios o intercambio de los mismos- (vendedores y consumidores), por lo que establecen relación comercial.



En el gráfico No. 6 se observa que tanto el 14 % de los proveedores y el 8 % de los servidores públicos opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia el mercado, el 16 % de los servidores públicos opinan que tiene medio enfoque; en cambio el 41 % y 20 % de proveedores y servidores públicos respectivamente opinan la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene poco enfoque hacia el mercado y el 45 % de los proveedores y 56 % de servidores públicos afirman que la misión no tiene ningún enfoque hacia el mercado ya que no ven a la Dirección Administrativa como un escenario donde se pueda comercializar, en cambio la minoría considera que si tiene mucho y medio enfoque ya se realizan transacciones aunque no sea de compra y venta pero si de servicios.

El Alcalde Municipal expresa en entrevista realizada que la municipalidad es una alternativa para las personas de escasos recursos económicos, comunidades que solicitan proyectos por lo tanto hay una interrelación permanente con la población.

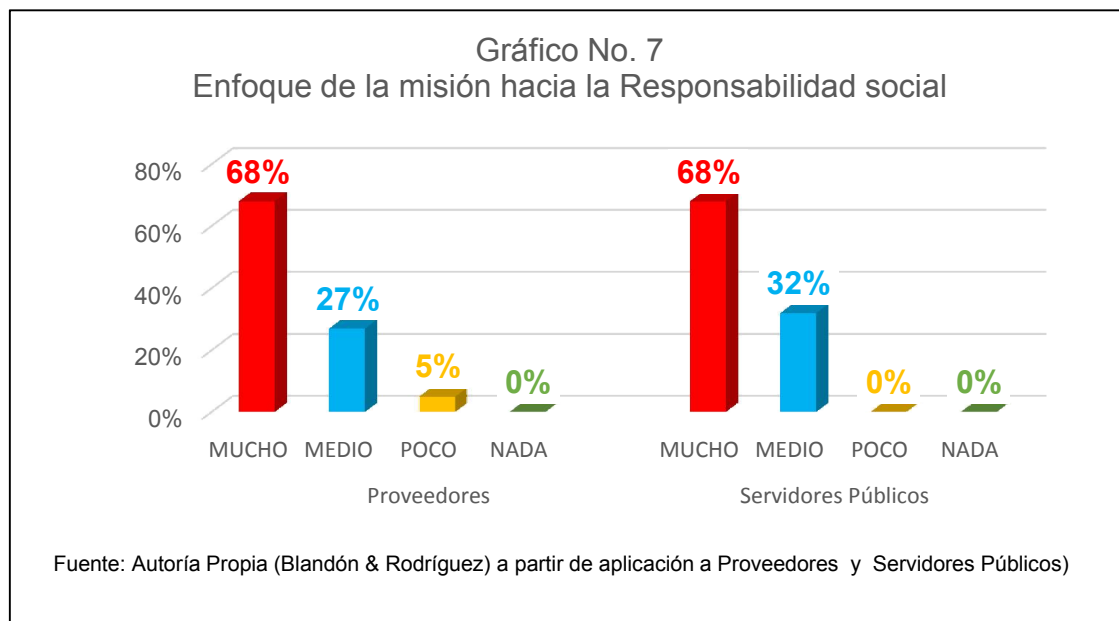
Se observa que la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene relación con los proveedores ya que es la dirección encargada de hacer acuerdos para la adquisición de productos que necesita la municipalidad, de igual manera la población llega a solicitar ayudas económicas para personas de escasos recursos económicos dentro de ellas están traslado de pacientes de la comunidad hacia el hospital y viceversa y adquisición de ataúdes.

La Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de la municipalidad efectúa un intercambio con la población brindándole servicios, de igual manera relación con los proveedores, aunque éste no es considerado un mercado con un fin mercantil con beneficios personales si se realiza intercambio para beneficio social y darle respuesta también al personal de la municipalidad.

d) Responsabilidad social

“Es aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones”. (Bonta y Farber 2007)

Los autores llegan a la conclusión que son todas las responsabilidades y compromisos que tienen los miembros de la Empresa y cualquier decisión que tomen en relación a ella, por lo que se deben minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos-, además es un compromiso de las empresas para que se preocupen no sólo por sus intereses económicos, sino también por el efecto de sus actividades en el en la sociedad.



El gráfico No. 7 demuestra que el 68 % de los proveedores y el 68 % de los servidores coinciden que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social, no así el 27 % de los proveedores y 32 % de los servidores públicos argumentan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene medio enfoque y el 5 % de los proveedores opinan que tiene poco enfoque. Es decir que más del 60 % de los proveedores como servidores públicos argumentan que la responsabilidad social se manifiesta en el quehacer diario ya que los trabajadores de la Dirección Administrativa reflejan el compromiso tanto a nivel personal como institucional para que las actividades se lleven a cabo.

Según el Alcalde Municipal expresa que los servidores públicos deben tener conciencia de la importancia de la responsabilidad social, empezando desde lo individual hasta el compromiso en colectivo. La administración y la gestión van al mismo nivel, pues de ello depende el alcance de los objetivos.

Se observa que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia practican la responsabilidad social a través de la mayoría de sus acciones.

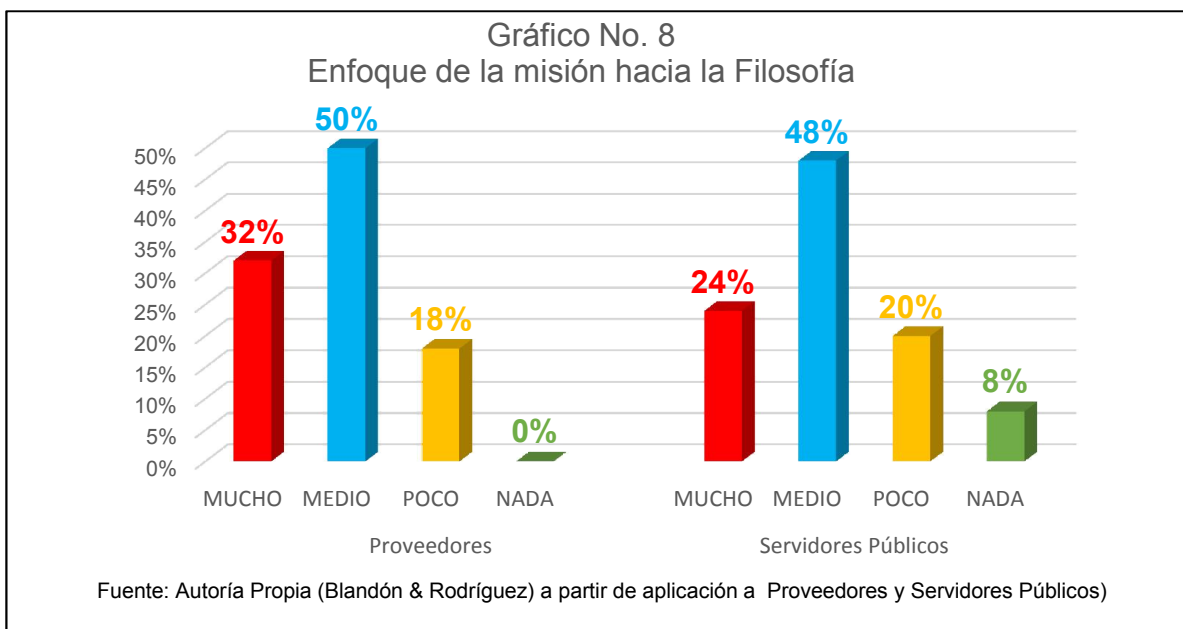
La municipalidad tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera, esto implica una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones, fortalecer el compromiso de los servidores públicos hacia sus labores ayudará a maximizar resultados positivos.

#### e) Filosofía

“La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico,

fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe”. (Herrera, 1985)

El autor señala que se refiere a los principios por los cuales está sostenida la Empresa, valores tanto para los trabajadores como para los directivos y como en su conjunto, de igual manera es la parte moral para el perfecto funcionamiento y alcance de objetivos y que la hace diferente al resto de la competencia, la ética es un elemento primordial en este aspecto.



El gráfico No. 8 revela resultados obtenidos donde el 32 % y 24 % de proveedores y servidores públicos respectivamente aseguran que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia la filosofía; mientras que el 50 % de los proveedores y el 48 % de los servidores públicos opinan que tiene medio enfoque hacia la filosofía; sin embargo el 18 % de los proveedores y el 20 % de los servidores públicos aseguran que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene poco enfoque hacia la filosofía y un 8 % de los servidores públicos asegura que no tiene nada de enfoque hacia la filosofía.

En su conjunto los proveedores y servidores públicos afirman que evidentemente la filosofía está presente en la Dirección Administrativa ya que servidores públicos aplican en sus múltiples funciones valores y de igual manera principios, con el objetivo de fomentar la transparencia.

El Alcalde Municipal hace mención sobre los valores, en donde manifiesta que los servidores públicos en su mayoría se conducen por los valores, sin embargo, el 50 % de los servidores públicos trabajan más por una remuneración económica y por lo tanto de manera general aún falta más fortalecimiento hacia el espíritu de servicio.

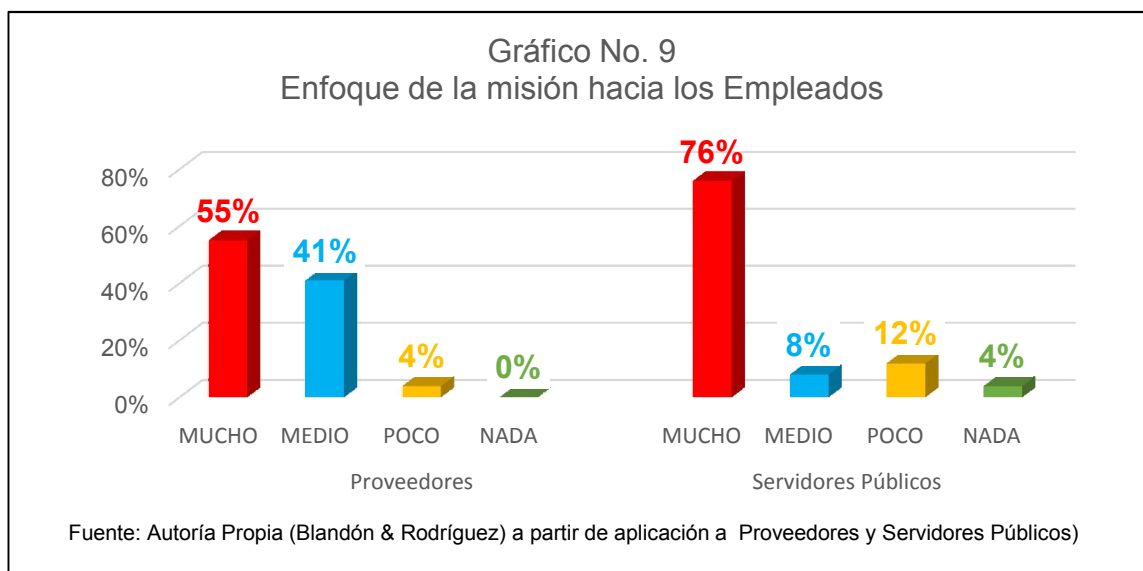
Se observa que en la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia no está el componente sobre la filosofía.

La filosofía en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia es de vital importancia, ya que permite identificarse con la Alcaldía y mantener el equilibrio entre empleados, municipalidad y proveedores -contribuyentes por lo que una vez estipulada en la misión deberá de darse a conocer a los servidores públicos y fomentar en ellos el uso permanente de valores y principios.

f) Empleados

“Son las personas que laboran en una empresa y son los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores más determinantes en su progreso” (Díaz, 2002)

Los autores explican que son la cara de la empresa y son determinantes en la satisfacción de los clientes, son los bienes más importantes de la Empresa, son parte de los recursos de los cuales se dispone para alcanzar las metas en una empresa., estos tienen que poseer cierta experiencia, conocimientos, valores, capacidad, pero de igual manera la empresa deberá proporcionarle condiciones idóneas para desenvolverse y ejercer sus funciones.



El gráfico No. 9 según los resultados de las encuestas se pudo constatar que tanto el 55 % y 76 % de proveedores y servidores públicos respectivamente opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene mucho enfoque hacia los empleados, el 41 % de los proveedores y 8 % de los servidores públicos opinan que tiene medio enfoque hacia los empleados, no así el 4 % de los proveedores y 12 % de los servidores públicos opinan que la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad tiene poco enfoque y el 4 % de los servidores públicos opina que no tiene nada de enfoque hacia los empleados. Más del 50 % de los proveedores y servidores públicos estiman que los empleados son el elemento principal en la misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad pues sin ellos no funcionaría.

El Alcalde Municipal manifiesta la importancia del ser humano en su totalidad: el nivel de valores, conocimientos, motivación, disposición, ya que sin ellos es imposible el funcionamiento; sin embargo, manifiesta que existe mucha desmotivación por parte de los servidores públicos.

Se observa que en la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia se encuentra plasmado el recurso humano como elementos adicionales.



Es importante señalar que el factor humano en una administración participativa corresponde implicarlo en el funcionamiento, sentir que se valora el desempeño de cada servidor público en su puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad, es necesario continuar con la motivación del personal.

La misión de la Dirección Administrativa de la municipalidad está orientada en gran medida hacia los servicios y responsabilidad social; no omitiendo que los servidores públicos deben de apropiarse de la misión, ya que el desarrollo humano está ligado al desarrollo de los pobladores.

#### 4.1.1.3. Valores

“Considera los valores como “una ciencia relativamente permanente en que un modo de conducta particular o un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modelos alternos de conducta o estados de conciencia”. (Jiménez, 2008)

El autor señala que los valores permiten guiar el proceder y a la vez elegir entre una decisión y otra, involucran sentimientos, emociones, intereses y necesidades. Las personas construyen el nivel de importancia en relación a los valores, pero de igual manera este nivel puede ir cambiando de acuerdo a las experiencias de cada ser humano. Los valores se adquieren principalmente en nuestros primeros años de vida y en el transcurso de ellas los vamos implementando.

##### 4.1.1.3.1. Personales

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

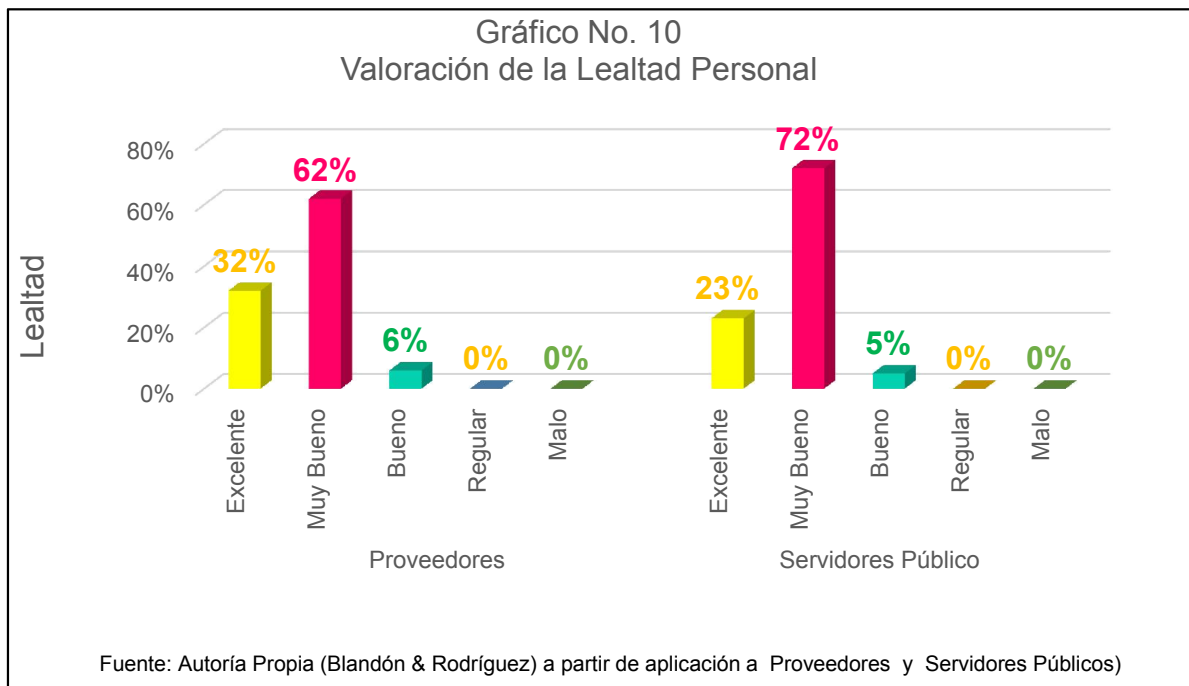
El autor explica que es una relación de lo familiar con la sociedad, son diferentes en cada individuo, siendo herramientas para relacionarnos con el resto de individuos, pueden llamarse como una especie de normas que nos establecemos para poder vivir

en sociedad siendo transmitidos de generación a generación, nosotros vamos adquiriéndolos según las circunstancias de la vida, pero pueden convertirse en negativos o positivos.

#### a) Lealtad

El término de lealtad expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros. (Porto Jiménez, 2009)

Da a entender que la lealtad es una correspondencia hacia los demás ya sea de manera individual como en nuestro ámbito laboral, es una especie de defender lo que creemos y queremos.



El gráfico No. 10 refleja que el 32 % de los proveedores y el 23 % de los servidores públicos valoran la lealtad como excelente en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad, el 62 % de los proveedores y 72 % de los servidores públicos valoran la lealtad como muy buena; en cambio el 6 % y el 5 % de los proveedores y servidores públicos respectivamente valoran la lealtad como bueno.

Es decir, más del 60 % tanto los proveedores como los servidores públicos consideran que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad poseen en su proceder fidelidad hacia su compromiso en la municipalidad, no se arrojan dato negativo a este elemento.

El Alcalde Municipal considera los valores son un pilar que la mayoría de los servidores públicos poseen, sin embargo, todos los valores deberán de fortalecerlos y la municipalidad tiene la responsabilidad de fomentarlos.

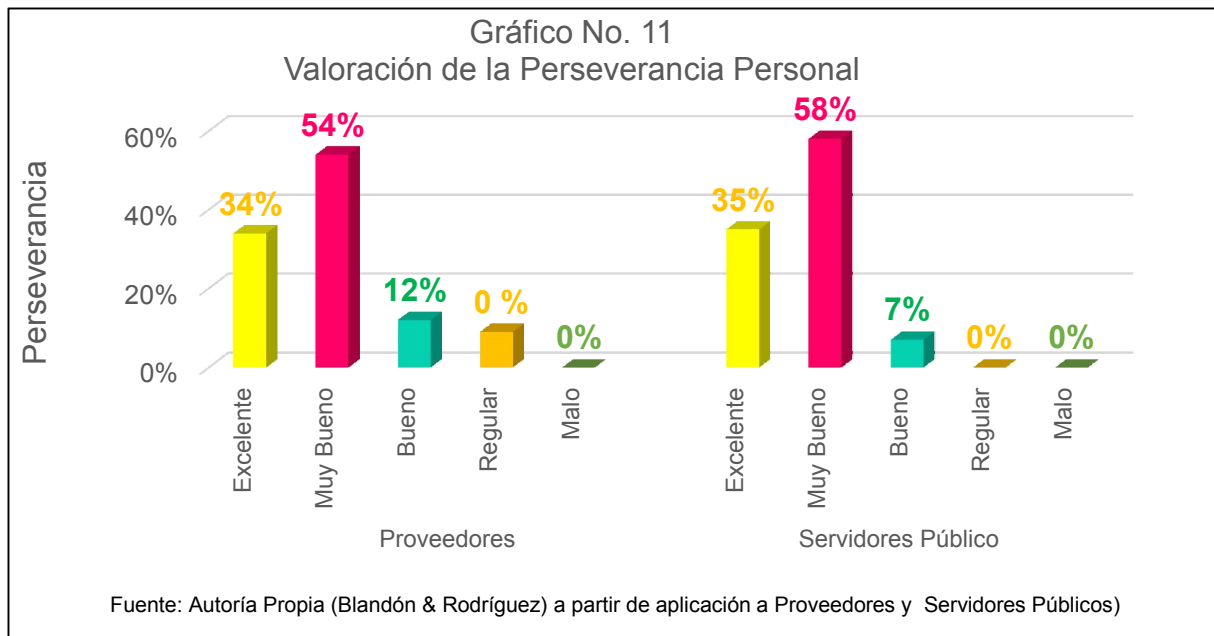
Se observa que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad practican en su mayoría la lealtad ya que tienen sigilo de la información.

Esto significa que la Dirección Administrativa de la municipalidad cuenta con personal los cuales conservan un valor fundamental como es lealtad el cual contribuye a que sean merecedores de la confianza en el cargo que ejercen, por lo que convendrá continuar fortaleciéndolo.

#### b) Perseverancia

Valor que disponen algunos seres humanos en su actuar y que implica la constancia, la firmeza y la tesón en la consecución de algo, ya sea una meta propuesta. (Porto Jiménez, 2009)

Significa la firmeza o la durabilidad permanente de lo que hacen o lo que pretenden alcanzar. También entra en juego el hecho de que existan otras alternativas y se decida por una en particular, la cual será utilizada en diferentes momentos y para todo lo que se persigue. Un individuo inestable emocionalmente difícilmente podrá ser perseverante, ya que al momento de surgir un inconveniente corre el riesgo de dejar todo y retirarse hacia otra posición de menos riesgo.



El gráfico No. 11 refleja que tanto el 34 % de proveedores y el 35 % de servidores públicos valoran la perseverancia personal en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como excelente, el 54 % de proveedores y 58 % de servidores públicos la valoran como muy bueno; no así el 12 % de los proveedores y el 7 % de servidores públicos valoran la perseverancia en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como bueno. Más del 50 % tanto de proveedores como servidores públicos manifiestan han dado esa valoración ya que han observado que solamente con la constancia pueden alcanzar en su mayoría metas delegadas como servidores públicos.

En entrevista efectuada al Alcalde Municipal expresa que el empeño a nivel colectivo debe de mejorar ya que esto ayudará al alcance de objetivos establecidos en pro del compromiso que se tiene con la población.

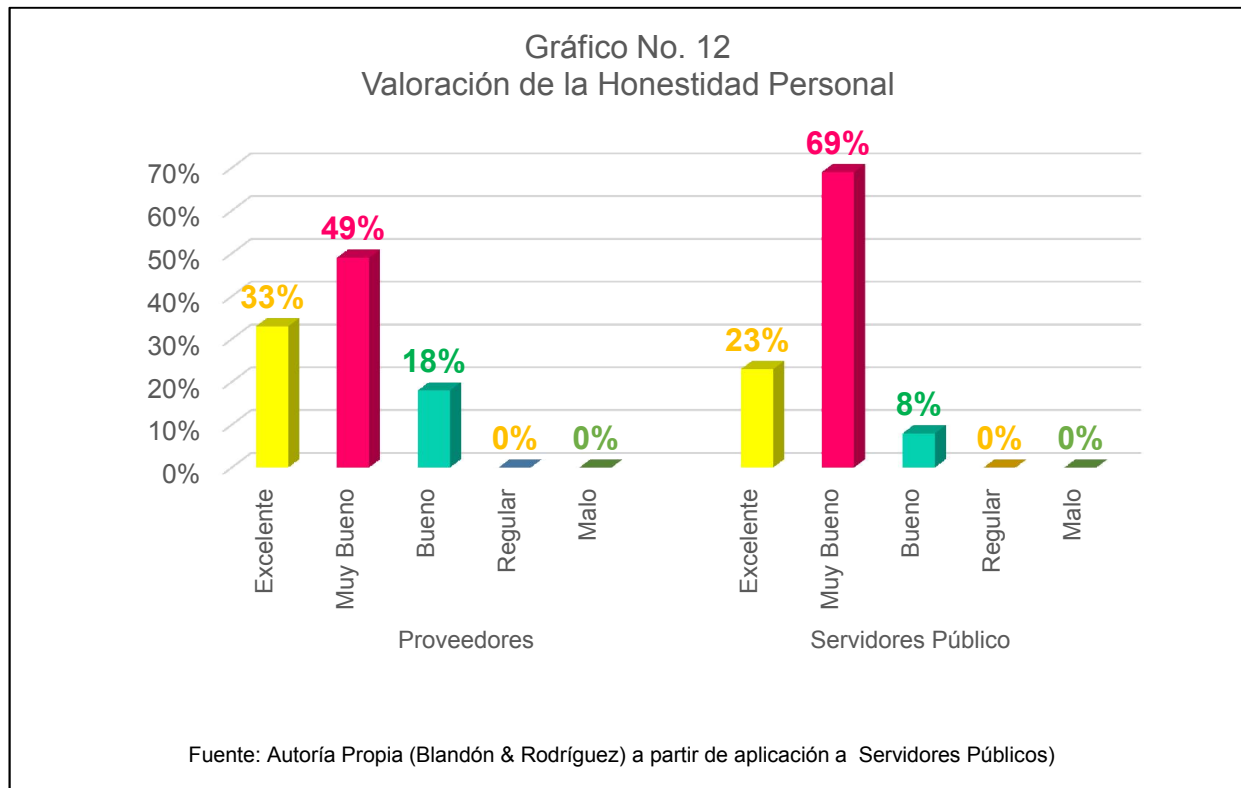
Se observa que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad actúan con perseverancia en sus funciones ya que, aunque se equivoquen en alguna tarea se proponen corregir y mejorar.

Se concluye que la municipalidad podrá seguir afianzando este valor recompensando el esfuerzo personal. Las personas perseverantes son aquellas que, a pesar de errores, de fracasos y de obstáculos que se interpongan en el camino entre su objetivo y la meta a alcanzar, continúan trabajando o realizando acciones para lograr lo que desean.

### c) 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. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. (Porto Jiménez, 2009)

El autor da a entender que es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.



El gráfico No. 12 refleja que el 33 % de los proveedores y el 23 % de los servidores públicos valoran la honestidad personal en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 49 % de los proveedores y 69 % de los servidores públicos la valoran la honestidad personal como muy bueno; a diferencia del 18 % y 8 % de los proveedores y servidores públicos respectivamente valoran la honestidad personal de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como bueno. Los resultados positivos es producto que tienen mucho tiempo de conocer los servidores públicos de la Dirección Administrativa y hasta el momento su comportamiento demuestra integridad.

El Alcalde Municipal manifiesta que entrevista realizada que la honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad, como también de no apropiarse de los bienes o capital de la institución, cada servidor público tiene el deber de denunciar delitos que se pueden estar cometiendo porque esta municipalidad se debe al pueblo.

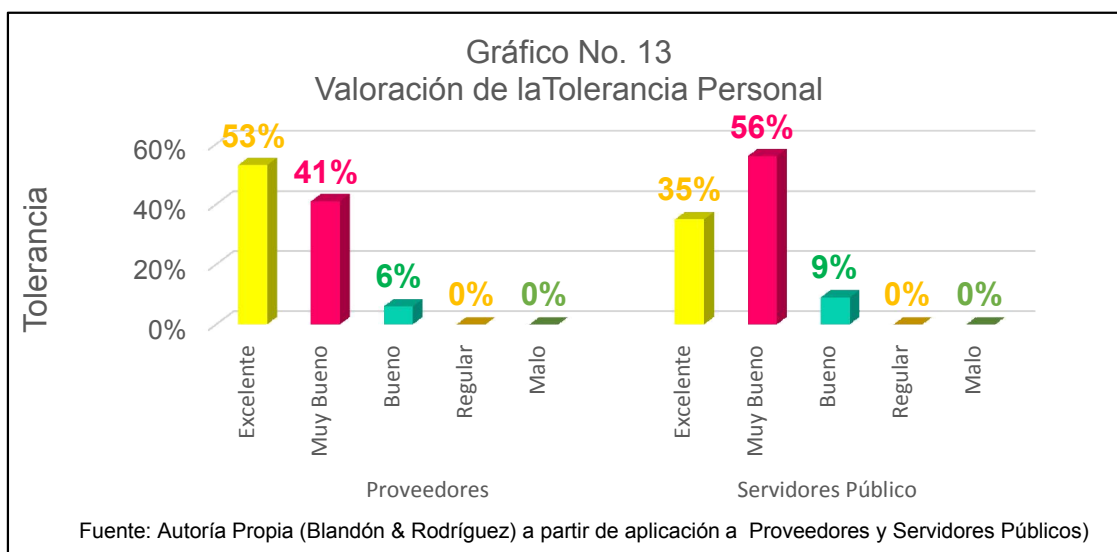
Se observa en los procedimientos efectuados por los servidores públicos de la Dirección Administrativa que se realizan con transparencia.

Se concluye que, aunque todas las personas tienen defectos y cometen errores en su trabajo, eso es algo absolutamente normal y es parte del proceso de aprendizaje día a día. La honestidad consigo mismo y con las demás personas en una institución es muy significativa para el crecimiento y la productividad.

#### d) Tolerancia

La tolerancia es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras. (Porto Jiménez, 2009)

Da entender que es el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras.



El gráfico No. 13 muestra que tanto el 53 % de los proveedores como el 35 % de los servidores públicos valoran la tolerancia personal en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 41 % de los proveedores y el 56 % de los servidores públicos valoran la tolerancia personal como muy bueno; en cambio el 6 % de los proveedores y el 9 % de los servidores públicos valoran la tolerancia personal de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como bueno. En general los servidores públicos se caracterizan por tener tolerancia ante cualquier persona en la cual no coinciden con sus opiniones o situación adversa que se presenta.

El Alcalde Municipal expresa en entrevista realizada que por naturaleza en la municipalidad laboren personas poseedoras de distintas personalidades, pero que al interior de la institución requieren establecer vínculos armoniosos y laborar en equipo. Mucho más si la mayor parte de su tiempo la pasa en el lugar de trabajo, donde es necesario relacionarse con sus compañeros.

Se observa entre los servidores públicos de la Dirección Administrativa y su relación con el resto de servidores públicos, de igual manera con los proveedores y

demás personas que visitan dicha Dirección que las relaciones establecidas son de respeto.

Retomamos como investigadores que es una ventaja para la municipalidad contar con personal que mantenga la tolerancia ya que contribuirá a que no ponga en riesgo el respeto hacia los mismos servidores públicos y la comunidad que visite la municipalidad a realizar diferentes gestiones. Los seres humanos somos naturalmente diversos, pero eso no significa que seamos incapaces de escuchar y comunicarnos, para hacerlo posible, resulta fundamental aceptar las diferencias, evitar que las opiniones personales generen conflicto.

#### 4.1.1.3.2 Profesionales

"Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera". Aunque en algunas profesiones muchos valores considerados más importantes que otros, existen ciertos valores universales que deben ser y usualmente son practicados en todas las profesiones. Estos valores universales son: "primero, no dañes; mantenlo simple, honestidad es la mejor política, todos estamos juntos en esto y mantente balanceado; (Martínez, 2002)

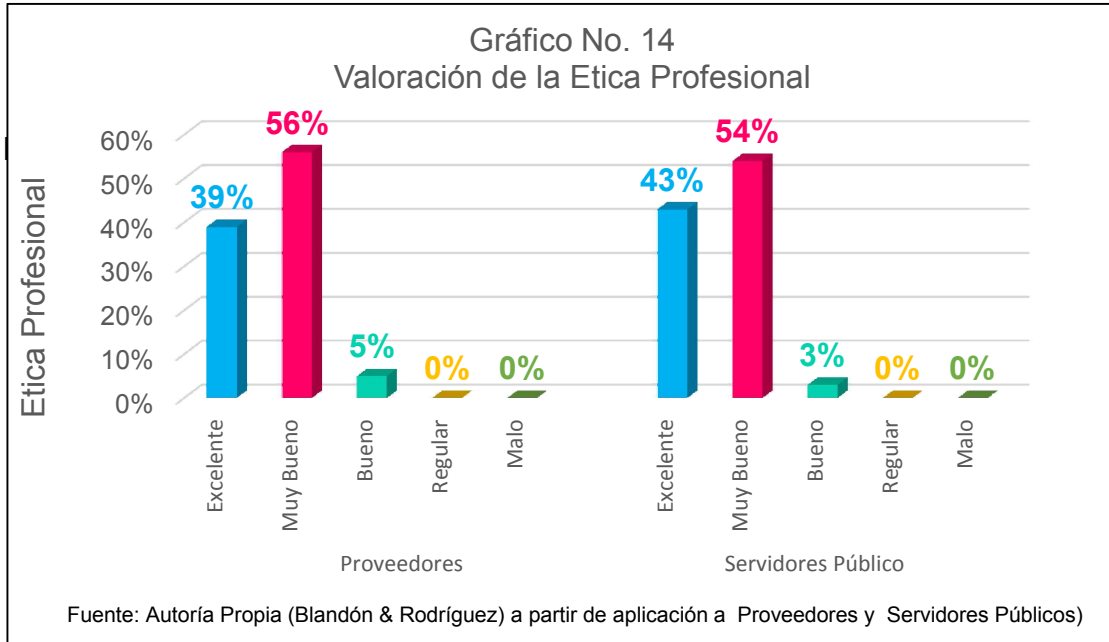
El autor considera que se utiliza de acuerdo a la carrera para poder cumplir con la labor según la responsabilidad profesional. El profesional debe cambiar su mentalidad y buscar cómo aportar más valor, esforzarse para que penetre en todos los niveles de la empresa y por ende debemos de transmitirla con el ejemplo. Todo trabajador tiene o debe desarrollar una ética profesional de acuerdo a la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor.

##### a) Ética Profesional

Es la encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. (Porto Jiménez, 2009)



El autor señala que la ética profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión.



El gráfico No. 14 muestra que el 39 % de los proveedores y el 43 % de los servidores públicos valoran la ética profesional en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 56 % de los proveedores y el 54 % de los servidores públicos valoran la ética personal como Muy Bueno; no así el 5 % de los proveedores y el 3 % de los servidores públicos la valoran la ética profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como regular ., éstos resultados a favor de los servidores público de la Dirección Administrativa de la municipalidad se debe a que en principio la ética es una exigencia de la persona cualquiera sea su trabajo, por lo tanto no se conoce en la Dirección Administrativa personal que haya faltado a las normas establecidas.

El Alcalde Municipal valora que en las instituciones como tal la ética debe ser una obligación del trabajador independientemente de su cargo, ya que esto contribuye a que la población tenga confianza en la municipalidad.

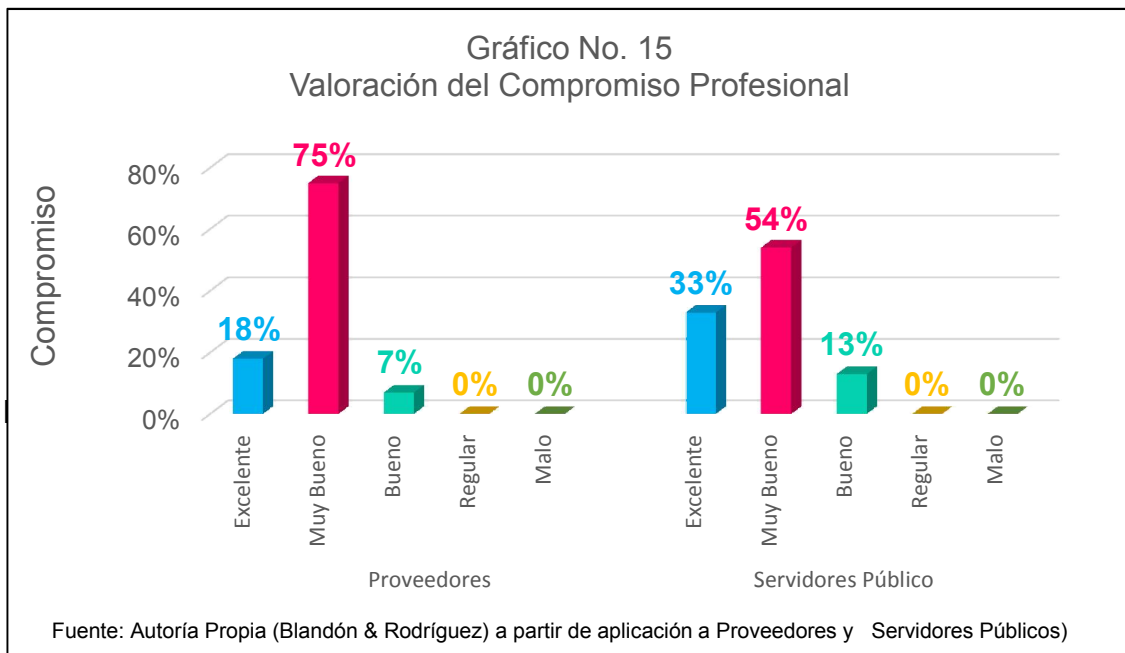
Se observa en el comportamiento de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad que la ética se aplica en guardar sigilo de la parte institucional sin alterar situaciones que se presentan, sin embargo, es necesario incentivar dicho valor.

Se considera que la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia adopta una cultura de ética en todas sus operaciones lo que propicia la credibilidad y confianza pública.

b) Compromiso

Es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras. (Porto Jiménez, 2009)

Significa que es capacidad que tiene una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente.



El gráfico No. 15 refleja que tanto el 18 % de los proveedores como el 33 % de los servidores públicos valoran el compromiso profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 75 % de los proveedores y el 54 % de los servidores públicos la valoran como Muy Bueno, en cambio el 7 % de los proveedores y el 13 % de los servidores públicos valoran la ética profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa como bueno.

La calificación obtenida hacia dicho valor oscila entre Excelente y Muy Bueno porque los servidores públicos tienen varios años de laborar en la Dirección Administrativa de la municipalidad y han retomado de manera permanente su compromiso.

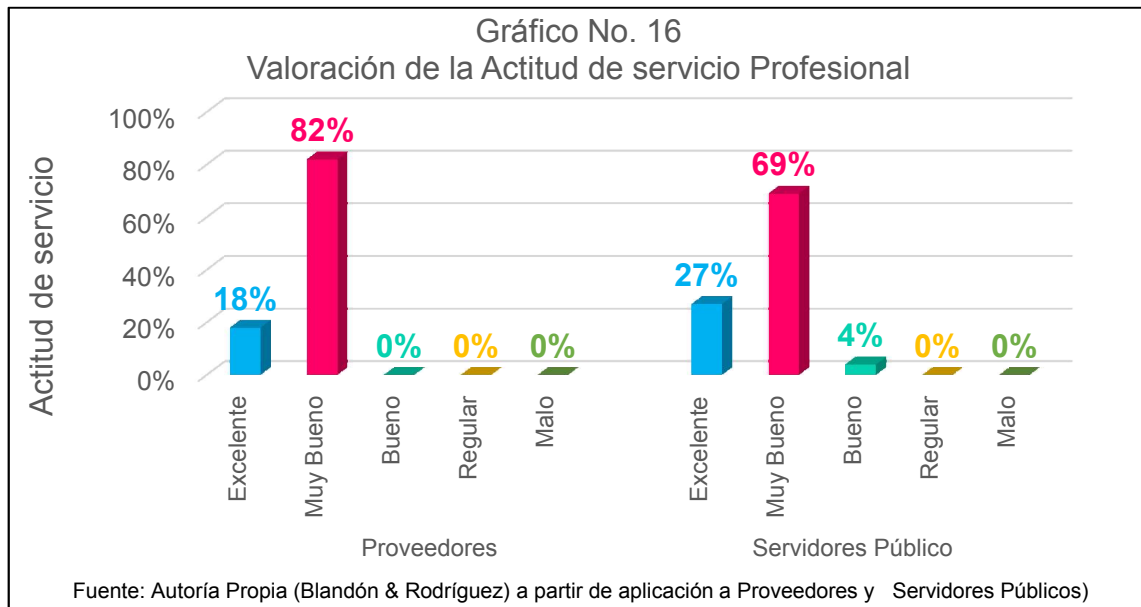
El Alcalde Municipal manifiesta que siempre existe un compromiso entre el servidor público y la institución y dentro de esos compromisos está: calidad de servicio, la eficiencia, la responsabilidad en sus tareas y de esta manera le institución le corresponde retribuirlo continuamente. Para esto es necesario que el servidor público sienta propio su trabajo, que se adueñe de él.

Se observa en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad su compromiso hacia la municipalidad ya que realizan sus tareas en tiempo y forma.

Se puede afirmar que la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia requiere que los servidores públicos permanezcan comprometidos con su trabajo lo que significa explotar ellos mismos todas sus capacidades y hacer más de lo esperado paralelo a ello sean valorados por la municipalidad.

c) Actitud de servicio:

Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. Es el deseo, interés y buena disposición por ayudar a los demás y hacerlo de una manera asertiva. La actitud se va consolidando con la práctica, adquiriendo mayores competencias personales, sabiendo resolver problemas, y dominando los procesos (Porto Jiménez, 2009) Es el deseo, interés y buena disposición de servir a los demás y hacerlo con alegría.



El gráfico No. 16 refleja que el 18 % y el 27 % de los proveedores y servidores públicos respectivamente valoran la actitud de servicio profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 82 % de los proveedores y el 69 % de los servidores públicos la valoran como Muy Bueno.

Sin embargo el 4 % de los servidores públicos valoran la actitud de servicio profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Bueno. Más del 60 % coinciden que es evidente la actitud de servicio profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Bueno. Más del 60 % coincide que es evidente la actitud de servicio profesional que tienen dichos servidores públicos en la Dirección Administrativa de la municipalidad y esto se refleja en la atención brindada hacia la población.

El Alcalde Municipal opina que la población son los que evalúan el servicio que reciben por parte de los servidores públicos y más aún cuando perciben el interés de resolverles problemas que se les pueden presentar ante una gestión, un trabajador debe de atender con amabilidad y respeto.

Se observa la buena calidad de servicio brindado por los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad hacia los proveedores, en donde se da el respeto, la amabilidad e interés de resolver situaciones presentadas.

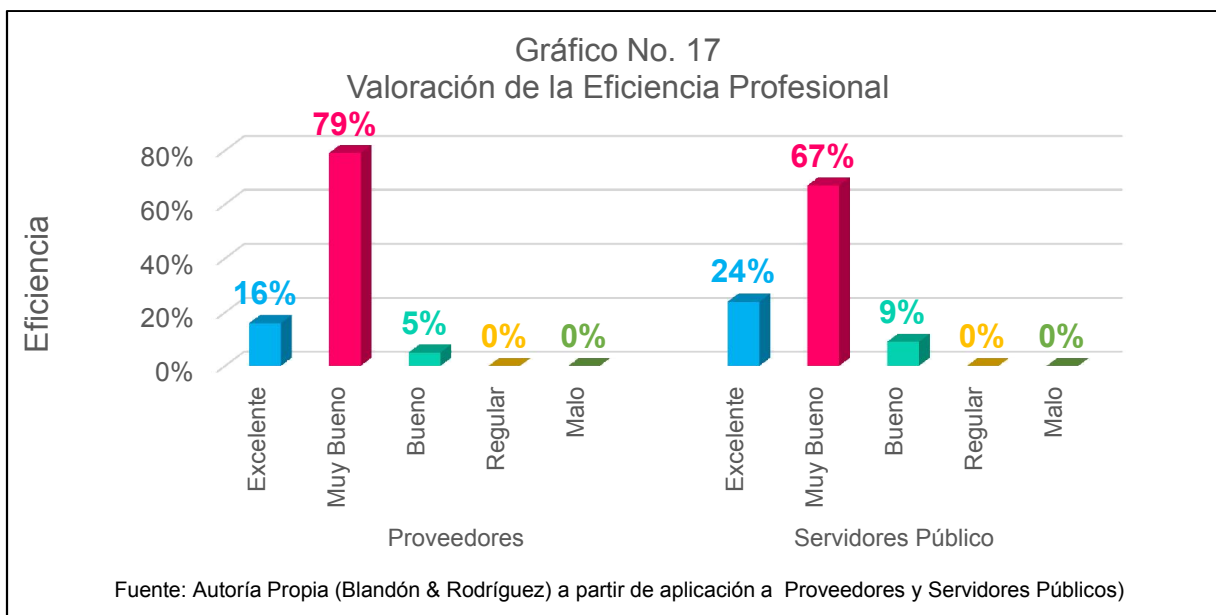
Por parte de los investigadores se hace referencia que la Dirección Administrativa de la municipalidad en su permanente bienestar social debe involucrar y fomentar a los servidores públicos a que siempre mantenga esa disposición de ayudar y que tomen conciencia de los beneficios de un buen servicio ya que les será útil a nivel personal e institucional

#### d) Eficiencia

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 (Porto Jiménez, 2009).

Capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin utilizando la menor cantidad de recursos disponibles. Es decir que la eficiencia no es más que la utilización o aprovechamiento de los recursos disponibles de forma efectiva para beneficio del rendimiento de las actividades dentro de la empresa.

Una empresa es eficiente cuando incrementa sus rendimientos sin necesidad de hacer gastos, en compra de recursos de cualquier índole; no es necesario afectar el presupuesto empresarial para alcanzar la eficiencia.



El gráfico No. 17 muestra los resultados en los cuales el 16 % de los proveedores y el 24 % de los servidores públicos valoran la eficiencia profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 79 % de los proveedores y el 67 % de los servidores públicos la valoran como Muy Bueno.

No obstante, el 5 % de los proveedores y el 9 % de los servidores públicos valoran la eficiencia profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Bueno. Los resultados en porcentajes altos se deben a que existe una política de austeridad sobre los recursos a utilizarse.

El Alcalde Municipal opina que como municipalidad se debe de dar ejemplo de ahorrar tanto recursos materiales como financieros, es importante el buen uso dicho material ya que con esto compensamos los meses que son bajos en impuestos para la municipalidad.

Se observa el nivel de austeridad que existe en la Dirección Administrativa de la municipalidad por parte de los servidores públicos, en algunos casos se reutiliza el material.

Esto significa que existe un nivel de conciencia en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad sobre el uso apropiado de los materiales, equipos y manejo de fondos, lo que contribuye al ahorro de costos y a la transparencia en la institución.

#### 4.1.1.3.3 Organizacionales

“Son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que estos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia. (Stephen, 1999)

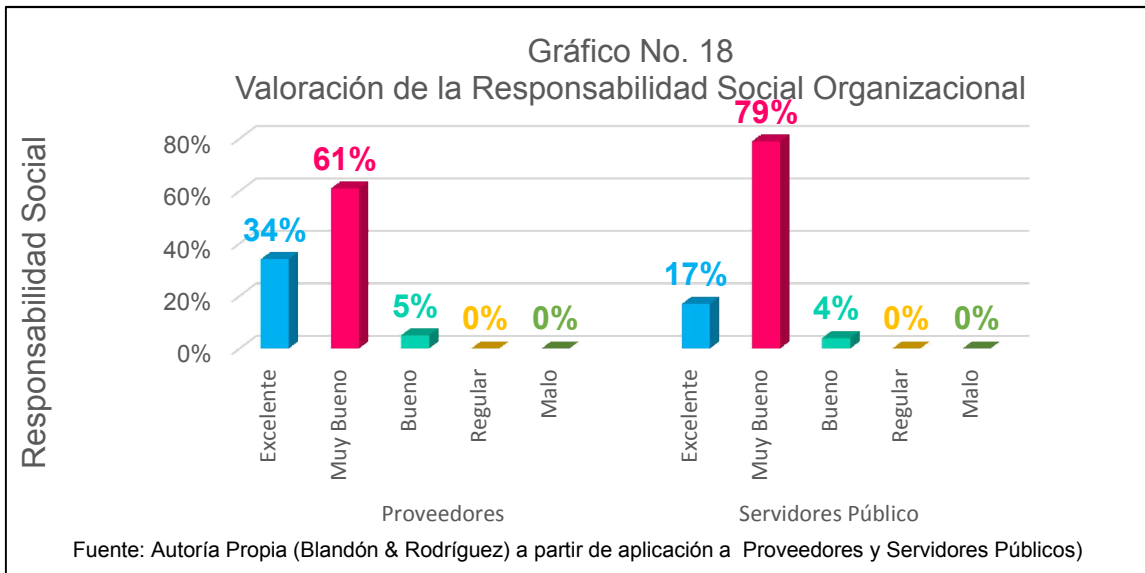
El autor da a conocer que desde que una empresa inicia su actividad está regida por valores organizacionales que son los elementos que mandan a las personas tanto empleadoras como empleadas que pertenecen a una empresa para poder obtener el mismo objetivo, indican las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados.

##### a) Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. (Porto Jiménez, 2009)

Es el compromiso que los miembros de una determinada comunidad, sociedad, ya sea individualmente cada uno, o bien como parte de un grupo social, tienen entre si y para con la sociedad.

Es un compromiso adquirido por la empresa para el desarrollo sostenible de las comunidades servidas por una entidad determinanda.



El gráfico No. 18 refleja que el tanto el 34 % de los proveedores y el 17 % de los servidores públicos valoran la responsabilidad organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 61 % y el 79 % de los proveedores y servidores públicos respectivamente la valoran como Muy Bueno; sin embargo el 5 % de los proveedores y el 4 % de los servidores públicos valoran la responsabilidad social organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Bueno. En su mayoría se ha notado que la Dirección Administrativa de la municipalidad aplica la responsabilidad social ya que tienen conciencia de su deber hacia el bienestar del municipio.

El Alcalde Municipal considera que la responsabilidad social implica lograr la participación de los servidores públicos y en su totalidad de la municipalidad ante las demandas de la población en sus necesidades de proyectos y ante los diferentes actores sociales con los cuales se coordina y eso significa actitudes que deben de tener en cuenta para el bienestar de la población.

Se observa en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad la responsabilidad social para con la población, ya que se interesan en dar seguimientos en los procesos que tienen que ver con la población.

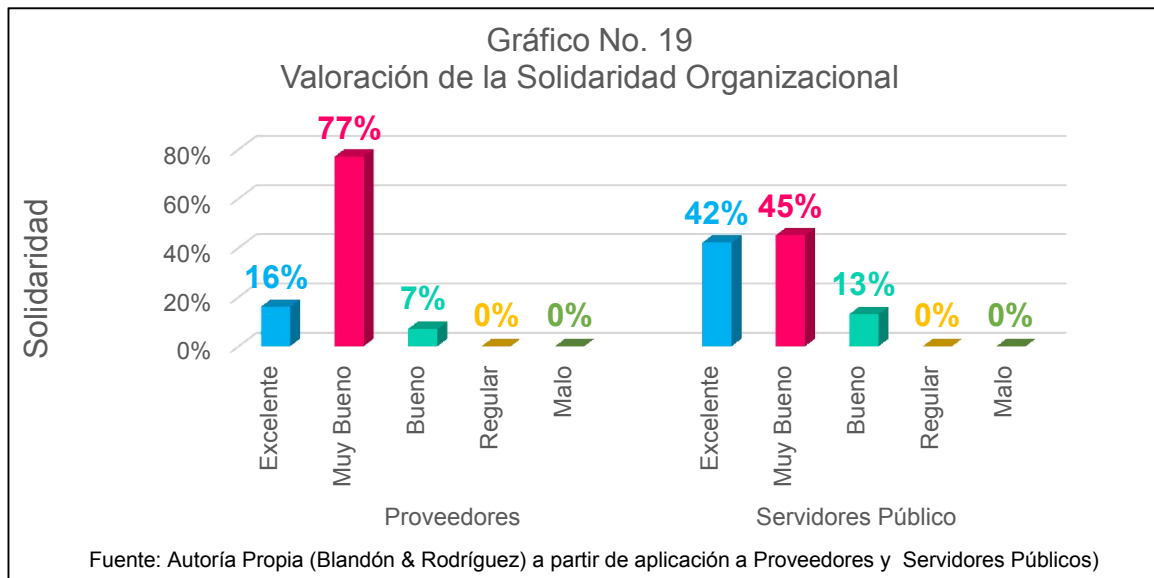


Tomando en consideración que la población mira a la institución cumpliendo una meta no solo monetaria en cuanto a la recuperación de impuestos, sino también social, los servidores públicos con su interactuar deben saber que sus propios actos ante la comunidad u organizaciones son el reflejo de su perspectiva hacia la sociedad total.

b) Solidaridad

Se refiere al sentimiento de unidad basado en las metas o intereses comunes, es un término que refiere a ayudar sin recibir nada a cambio con la aplicación de lo que se considera bueno. (Porto Jiménez, 2009)

Explica el autor que la solidaridad es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que alguien puede brindar para se pueda terminar una tarea en especial, es ese sentimiento que se siente y da ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.



El gráfico No. 19 revela que el 16 % de los proveedores y el 42 % de los servidores públicos valoran la solidaridad organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 77 % de los proveedores y el 45 % de los servidores públicos la valoran como Muy Bueno; en cambio el 7 % de los proveedores y el 13 % de los servidores públicos valoran la

solidaridad organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Bueno. Los porcentajes favorecen positivamente porque se ha visto que en diferentes acontecimientos los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad son unidos.

Por otro lado, el Alcalde Municipal valora en este aspecto que los servidores públicos de la municipalidad se han caracterizado por una especie de colaboración ante las adversidades y éxitos obtenidos en la municipalidad.

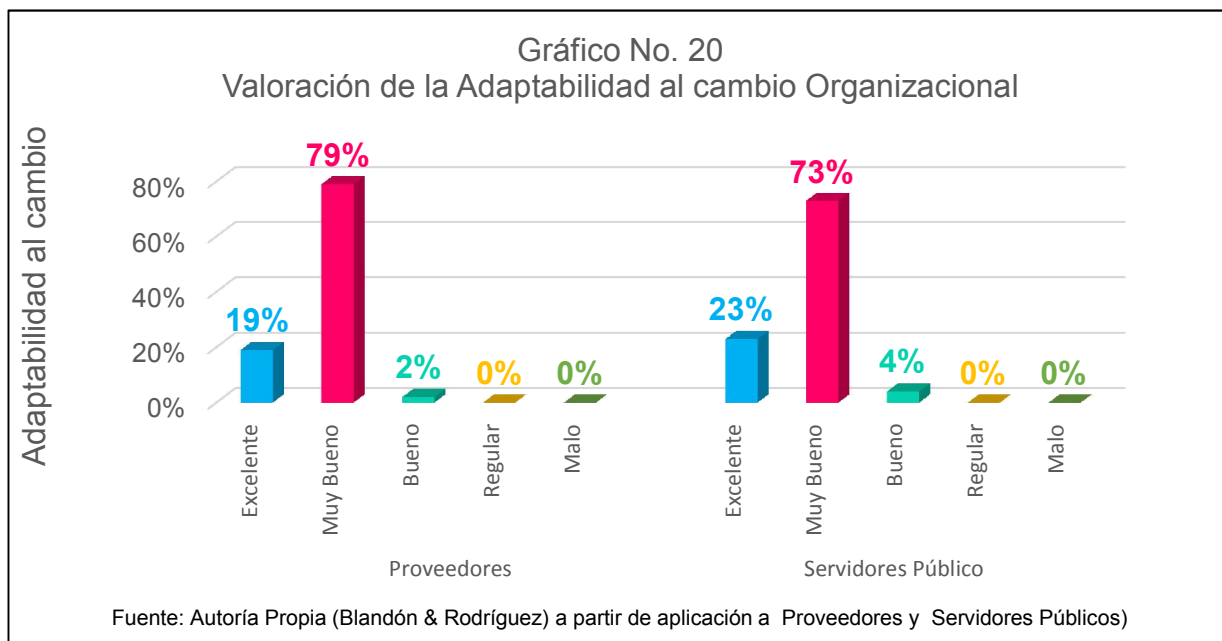
Se observó en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad existe la solidaridad entre ellos y demás servidores ya que entre ellos se apoyan en situaciones difíciles, lo que contribuye a mantenerse unidos compartiendo intereses y necesidades y de ésta manera se trabaja más armoniosamente.

Por lo tanto, se aprecia que es un verdadero beneficio que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad existan un alto nivel de empatía lo que favorece a contar con ellos en cualquier situación.

c) 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. (Porto Jiménez, 2009)

El autor señala que se debe estar preparado a distintas situaciones, nuevo personal, modificar conductas, múltiple manera de trabajar, pero siempre dirigidos a un mismo fin en la empresa.



El gráfico No. 20 muestra que el 19 % de los proveedores y el 23 % de los servidores públicos valoran la adaptabilidad al cambio organizacional en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 79 % y el 73 % de los proveedores y servidores públicos respectivamente la valoran como Muy Bueno; no así el 2 % de los proveedores y el 4 % de los servidores públicos valoran la adaptabilidad al cambio organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa como Bueno. Esto se debe a que se ha visto cambios de alcalde a nivel municipal, jefe de área dentro de la dirección y esto no ha afectado que los servidores públicos de la municipalidad sigan desempeñándose en sus tareas de la manera establecida.

El Alcalde Municipal manifiesta que nuestros modelos de gestión de cambio en que vivimos nos mandan a adaptarnos a nuevas situaciones políticas, sociales, culturales y económicas y ante cambios estructurales internos, se trata de que la municipalidad no afecte personas si no de buscar un equilibrio adaptado a nuevos retos.

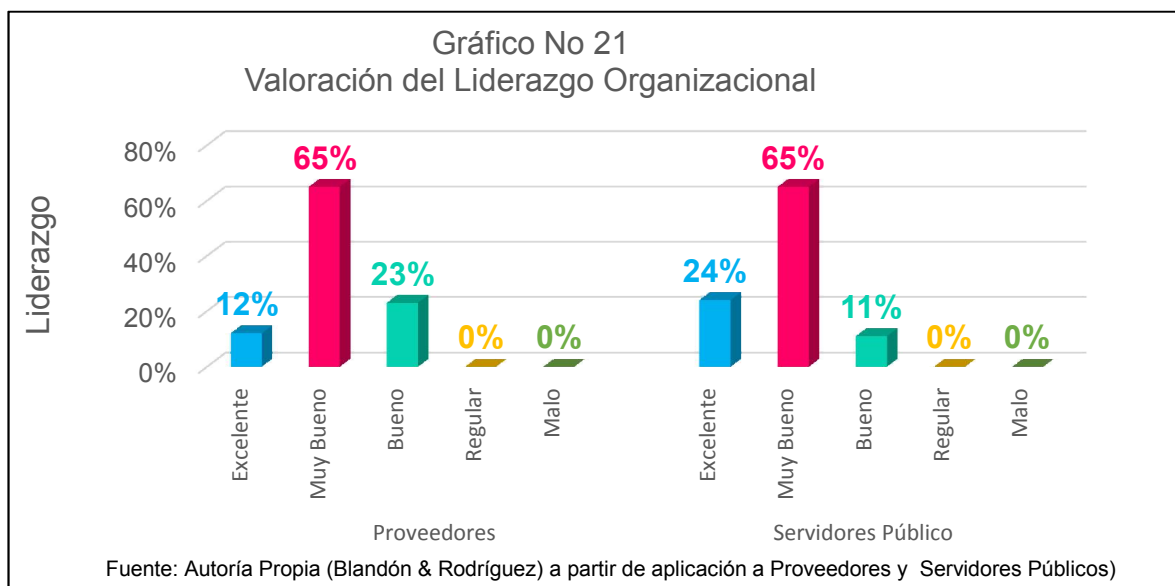
Basándose que los cambios no solo significan cambios técnicos sino también cambios de actitud hacia los desafíos de la institución, por lo que se considera importante preparar a todos los servidores públicos ante un nuevo contexto, sensibilizarlos de manera permanente para que no haya resistencia el cambio.

Se observó en la Dirección Administrativa de la municipalidad movimientos internos en relación a cambio de Director lo que no afectó negativamente que los servidores públicos siguieran realizando sus funciones, sin embargo, se creó una especie de inseguridad ya que no se sabía el estilo de trabajo del nuevo Director.

#### d) Liderazgo

Consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. (Porto Jiménez, 2009)

Significa que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para poder influir en el resto de personas, la cual tiene que motivar y estar siempre al nivel de los trabajadores para lograr entenderlos y así trabajar en conjunto.



El gráfico No. 21 da a conocer que el 12 % de los proveedores y el 24 % de los servidores públicos valoran el liderazgo organizacional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad como Excelente, el 65 % de los servidores públicos y el 65 % de los servidores públicos coinciden dándole una valoración de Muy Buena; en cambio el 23 % de los proveedores y el 11 % de los proveedores valoran el liderazgo profesional de los servidores públicos de la Dirección Administrativa como Bueno. Los resultados positivos en relación a este valor porque en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad ha influenciado el liderazgo en ellos para trabajar unidos.

El Alcalde municipal manifiesta que una tarea elemental para llevar a cabo en conjunto los objetivos de la municipalidad, es influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, por lo que se trata que el personal que esté al frente de las áreas se identifiquen con los trabajadores, que les de confianza y trabajen en conjunto.

Se observa que los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad necesitan que sus jefes inmediatos tengan liderazgo ya que en algunos casos no se sienten identificados con ellos.

Es importante señalar que las instituciones requieren cada vez más un buen líder para que gestione, motive e impulse a los servidores públicos para que en conjunto consigan los objetivos que los beneficien de forma igualatoria, la Alcaldía Municipal en su totalidad constantemente debe revisar si verdaderamente las personas claves están funcionando de la manera esperada.

Los valores personales que más predominan en los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la municipalidad son la lealtad y la perseverancia para los proveedores y para los servidores públicos la lealtad y la honestidad y quienes les dan más valoración son los servidores públicos ya que son ellos los que conocen a nivel personal más a fondo a dichos servidores y por tener muchos años de conocerlos.

Los valores profesionales que predominan son la actitud de servicio y la eficiencia y quienes les dan más valoración son los proveedores, esto significa que los proveedores únicamente tienen contacto en ciertos momentos con los servidores públicos de dicha Dirección, en cambio el resto de servidores públicos de la municipalidad permanecen más tiempo en contacto por lo seguramente existen situaciones en las que no han coincidido.

Los valores organizacionales que predominan según los proveedores son la adaptabilidad al cambio y la solidaridad, a diferencia de los servidores públicos que opinan que es la responsabilidad social y la adaptabilidad al cambio. Deben de ser ubicados en medios visibles y seguirlos fomentando como municipalidad.

#### 4.1.1.4 Objetivos

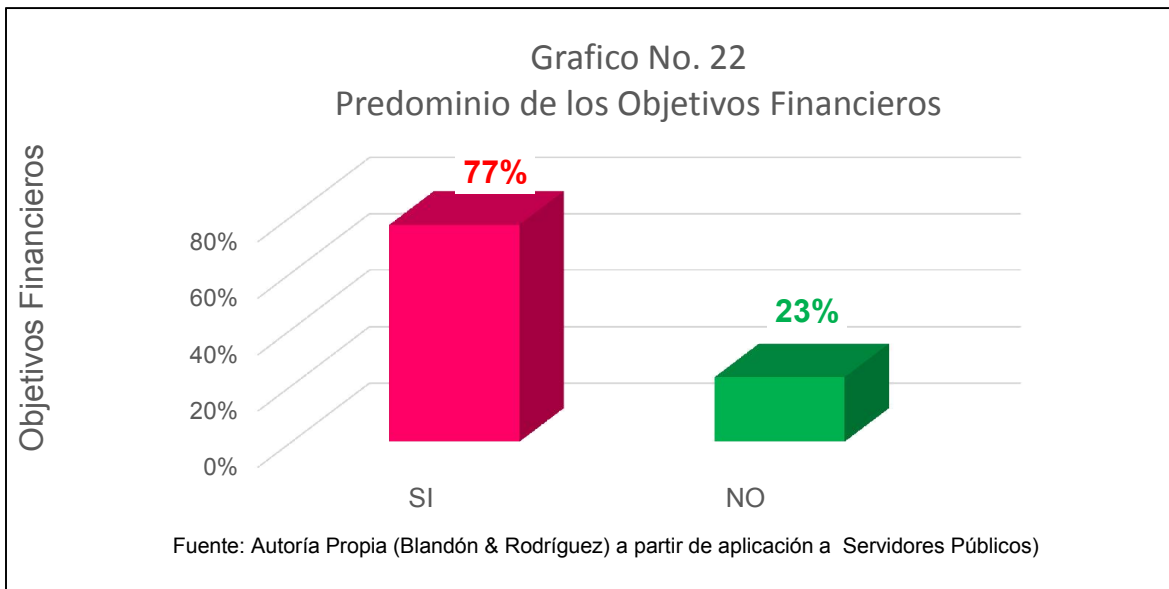
“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer”. (Hernández, 2008)

El autor señala que en una empresa es indispensable plantearse objetivos en determinados períodos ya que éstos estos serán los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión además controlan, motivan y dirigen a los trabajadores.

##### 4.1.1.4.1 Financieros

“La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas” (Roman 2012)

El autor da a entender que son el aumento de los ingresos es el objetivo financiero más básico y fundamental de cualquier empresa. Se necesita realizar un plan financiero y establecer las metas que la empresa para lograr satisfacer las necesidades económicas e incrementar el valor de las acciones, los factores externos influyen en el proceso de lograr los objetivos financieros.



El gráfico No. 22 muestra que el 77 % de los servidores públicos considera que han predominado los objetivos financieros; en cambio el 23 % considera que no. En cuanto a la opinión positiva es porque en su mayoría se han cumplido todos los proyectos, recursos a utilizar y pago de empleados, sin embargo, el 23 % es porque ha habido momentos en los cuales se ha afectado algunos rubros y esto ha afectado algunos compromisos de orden monetario.

El Alcalde Municipal manifiesta que para alcanzar los objetivos financieros dependen de las transferencias y de la cultura de pago de los contribuyentes en relación a impuestos, de igual manera el buen uso y manejo de estos fondos, expresa que este tipo de objetivo se ha alcanzado ya que se puede ver en los diferentes proyectos ejecutados por la municipalidad, pago en tiempo y forma a los servidores públicos.

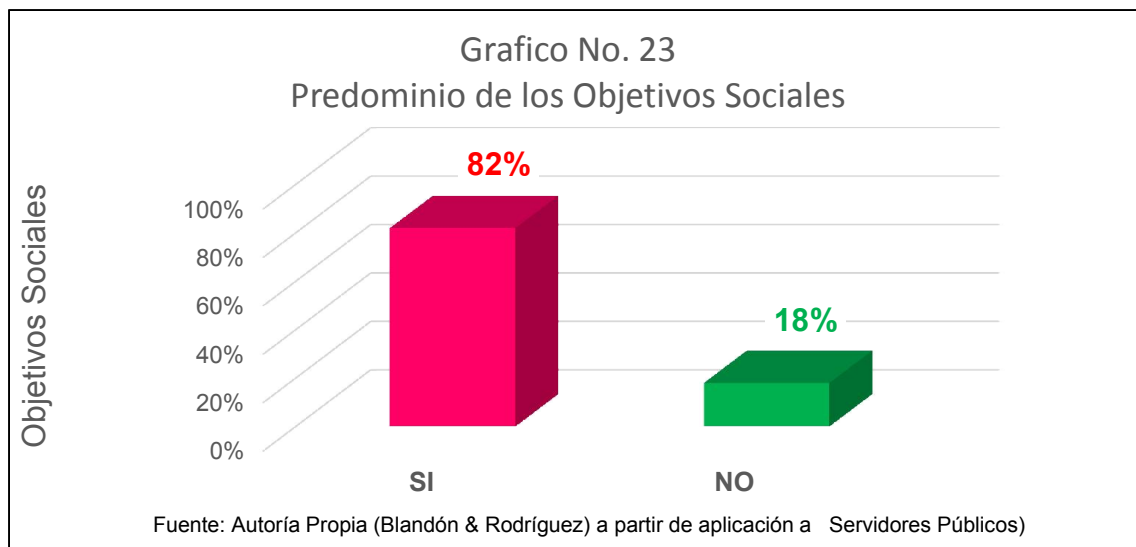
Se observan algunos proyectos ejecutados en el municipio los cuales su fuente de financiamiento han sido transferencias del gobierno central y fondos recaudados por la propia municipalidad, las planillas de pago al personal de la municipalidad.

El control financiero permite, por medio de la retroalimentación continua, llevar a cabo principalmente acciones preventivas. El no control de los diferentes indicadores y procesos financieros puede acarrear consecuencias muy graves para una institución, que incluso podría llevarla a la quiebra.

#### 4.1.1.4.2 Sociales

“El objeto social, es decir, la expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los Estatutos sociales” (Roitter, 1996)

La autora da a conocer que los objetivos sociales se refieren a todo lo relacionado a los estatutos de la empresa, importante para su correcto desarrollo comercial, ninguna empresa deberá de tomar riesgos en relación a éste aspecto ya que pone en peligro toda su organización





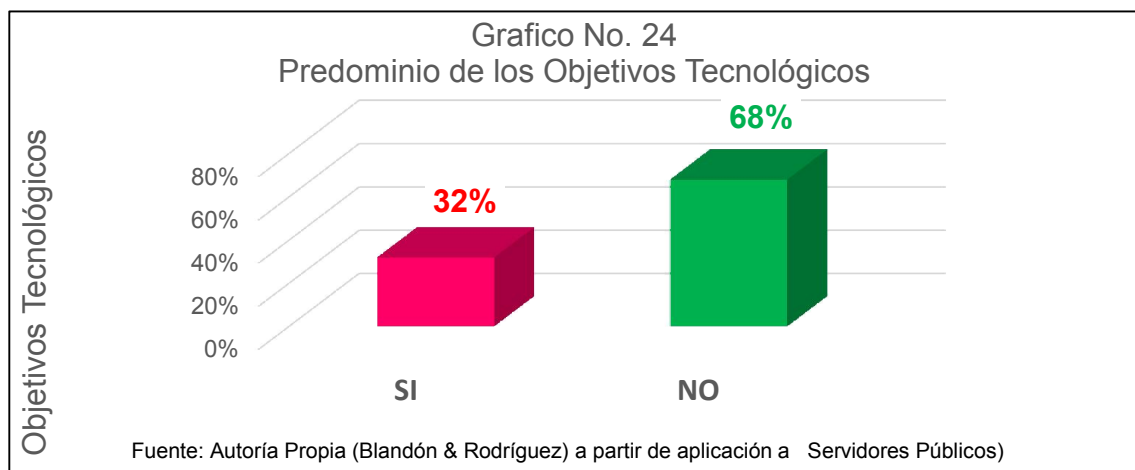
El gráfico No. 23 muestra que el 82 % de los servidores públicos considera que han predominado los objetivos sociales, ya que han ejecutado los proyectos presupuestados en cambio el 18 % considera que no.

En entrevista realizada al Alcalde Municipal manifiesta que se ha alcanzado los objetivos sociales, ya que se le ha dado respuesta a la problemática social de la población rural y urbana en cuanto a las necesidades presentadas, se han creado empleados en cada proyecto ejecutado priorizando la mano de obra local lo que contribuye positivamente en nuestro entorno.

#### 4.1.1.4.3 Tecnológico

“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” (Pérez y Vall 2005)

Lo que se interpreta del autor es que través del tiempo el hombre ha innovado y ha incrementado la tecnología por lo que con esto ha ayudado a reducir las barreras presentadas tanto a nivel personal como profesional ya que en una empresa la implementación adecuada de la tecnología aporta al crecimiento de las mismas y por ende presentarnos ante el mercado y ante la competencia.



El gráfico No. 24 refleja que el 68 % de los servidores públicos considera que no han predominado los objetivos tecnológicos, en cambio el 32 % considera que sí.

El Alcalde Municipal manifiesta que es una debilidad en nuestra municipalidad el aspecto tecnológico y que en este sentido es un reto para la municipalidad la cobertura de sistemas informáticos para el servicio de la población como también los sistemas utilizados por los servidores públicos, pues el no tener una cobertura adecuada de sistemas de redes afecta negativamente ya que no se actualizan los programas sistematizados existentes y crea atraso en la información.

Según los resultados obtenidos prevalecen los objetivos sociales, ya que se cumplen con los compromisos establecidos por la municipalidad en relación a las demandas de la población, esto se ve plasmado en cada proyecto ejecutado a nivel municipal priorizando aquellos de mayor necesidad.

#### 4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional

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 el análisis FODA, el cual por sus siglas quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Boland, 2007)

El autor hace referencia que el análisis del ambiente organizacional, es el estudio interno y externo de las empresas, en donde se deben analizar la situación de la actividad económica, para identificar las debilidades y fortalezas de la organización para así estudiar oportunidades en el futuro, de igual manera son las características propias de la empresa las cuales son percibidas por los individuos que laboran en ella y que por lo tanto influyen.

Constituye el medio interno y externo de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el

concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 2009)

En el análisis del ambiente organizacional tanto a nivel interno como externo que se realizará en la Dirección Administrativa del a Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, mostrará de manera real los aspectos positivos que quizás no se están aprovechando al máximo y aspectos negativos que no se les ha dado la debida atención y que pueden estar afectando el funcionamiento de dicha Dirección.

#### 4.1.2.1 Análisis del ambiente interno

Permite llevar a cabo un análisis interno con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la organización que presenta en relación con la competencia (Boland, 2007)

El autor brinda la información en la cual se entiende que el análisis interno de la empresa persigue determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva, es importante analizar el estado actual de una empresa para poder establecer actividades que le permitan, teniendo en cuenta el análisis hecho, crecer de tal forma que se puedan superar las dificultades o retos.

##### 4.1.2.1.1 Fortalezas

“Aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia (Boland, 2007)

El autor explica que las fortalezas son los aspectos de la empresa que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia, es decir son los puntos fuertes que le favorecen a lograr sus objetivos o metas.

#### 4.1.2.1.2 Debilidades

Características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia (Boland, 2007)

Según el autor indica que los factores que ocasionan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

#### 4.1.2.1.3 Tipos de factores internos

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

El autor señala que los factores internos nos permiten determinar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta dicha empresa, con la finalidad de mejorar.

##### a) Factores financieros

“Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros”. (Weston, 2000)

Según el autor considera que los factores financieros ayudan a sostener una administración eficiente y dan lugar a la maximización de los beneficios, a través de la disminución de los costos, es de gran importancia ya que de esta manera se tomaran las respectivas decisiones dependiendo de las circunstancias que está viviendo la Empresa y evaluar el rendimiento.

#### b) Factores Administrativos

“Consistirá en determinar la organización que la empresa deberá considerar para su establecimiento. Así tendrá presente la planificación estratégica, estructura organizacional, legalidad, fiscalidad, aspectos laborales, manuales. (Claude, 2005)

Según el autor los factores administrativos consideran como está conformada la empresa: los valores, visión, misión, objetivos, estrategias, organigrama, manual de funciones, métodos de reclutamiento, evaluación al personal, aspectos jurídicos, políticas administrativas.

#### c) Factores Operativos

La organización como función implica, por tanto, a la Organización como sistema y se relaciona con la estructura organizativa, la división de puestos de trabajo, la función de cada uno de ellos, los organigramas y el logro de los objetivos. (Schroder 2005)

Según el autor los factores Operativos lo cual nos lleva a diferenciar la estructura, conseguir los objetivos fijados de un complejo de canales a través de los cuales los productos, servicios, recursos y flujos de información transitan de un punto a otro dentro de la organización es decir la combinación de diferentes partes de la organización con sus funcionamientos y el que permite la existencia de un orden metódico entre las distintas funciones de la organización.

#### d) Factores Productivos

“Los factores de producción son todos aquellos recursos que por sí solos o por manufactura del hombre son empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios” (Pinduck y Rubinfeld 1995)

El autor explica que los factores productivos son los utilizados en la preparación de productos o servicios para ser presentados ante el mercado, y que deben de poseer eficiencia para obtener mayores utilidades para la empresa, el tipo de factor que utilizemos será decisivo ante el mercado.

#### e) Factores Humanos

“Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. (Comera, 2005)

El autor da a entender que es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida, Esto tiene que ver con la adaptabilidad de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa con el objetivo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los planificados, incluye habilidad, destreza, experiencia y conocimientos., capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, etc.

El factor humano es conocido hoy en día como talento humano, debido a que, ya no solo se busca al individuo, sino que éste tiene que tener habilidades y destrezas que se puedan aprovechar en las diferentes actividades de la empresa que lo requiera.

<b>Tabla No. 1</b>					
<b>Matriz de Factores Internos</b>					
<b>Fuerza</b>	<b>Tipo de Factor</b>	<b>Factores Especificos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Financieros</b>	Debilidad	Asignación presupuestaria	2	2	0.04
	Debilidad	Asignación de recursos	2	2	0.04
<b>Administrativos</b>	Fortaleza	Disponibilidad de materiales y recursos	6	3	0.18
	Fortaleza	Existencia de manuales de procedimientos	8	3	0.24
<b>Operativos</b>	Fortaleza	Equipos adecuados para las actividades	6	3	0.18
	Fortaleza	Aplicación de manuales de procedimiento	9	2	0.18
<b>Productivos</b>	Fortaleza	Equipos para brindar servicio solicitado	6	2	0.12
<b>Humanos</b>	Fortaleza	Personal calificado con actitud de servicio	9	3	0.27
	Fortaleza	Trabajo en equipo	7	3	0.21
<b>Procesos</b>	Fortaleza	Agilización de trámites	10	3	0.30
	Fortaleza	Capacidad técnica para los procedimientos	10	3	0.30
<b>Estructural</b>	Fortaleza	Estructura organizativa de acuerdo a los objetivos	11	3	0.33
<b>Relaciones Formales</b>	Fortaleza	Igualdad de atención a proveedores	8	3	0.24
	Fortaleza	Formas de pagos establecidas	6	3	0.18
<b>Relaciones Informales</b>	Fortaleza	Tráfico de influencia para los trámites	0	0	0.00
	Fortaleza	Excepciones en los procedimientos	0	0	0.00
<b>100</b>				<b>Total</b>	<b>2.81</b>
Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez) a partir de aplicación a Proveedores y Servidores Públicos)					

El dato obtenido en la ponderación en la matriz de factores internos es apenas de 2.81 lo cual significa que en cuanto al ambiente interno tiene una posición interna ligeramente buena, dentro de las fortalezas que más sobresalen están: Personal calificado con actitud de servicio, es decir que la Dirección Administrativa de la municipalidad cuenta con una base casi sólida en relación al personal, ya que realizan sus funciones responsabilidad, honestidad y con compromiso hacia la municipalidad.

En cuanto a la agilización de trámites y capacidad técnica para los procedimientos, los servidores públicos son capacitados de acuerdo a su perfil del cargo a través de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” (Asamblea Nacional, 2004), la cual responde a las demandas y necesidades de capacitación de las municipalidades,

lo que contribuye a que el servicio brindado por la municipalidad sea más ágil, en relación a la estructura organizativa de acuerdo a los objetivos, la municipalidad cuenta con un organigrama y manual de funciones actualizado, los que periódicamente se revisan y se adecuan a la realidad y paralelo a ello se dan a conocer a los servidores públicos, lo que permite que no se dupliquen las funciones y se identifique el orden jerárquico.

Sin embargo aunque la municipalidad cumple sus objetivos sociales existe una debilidad que será necesario actuar para no quedar en situación crítica como es la poca asignación presupuestaria para la Dirección Administrativa en cuanto a lo que corresponde a Fondos Propios, ya que siendo ésta la Dirección que en gran medida resuelve los problemas de todas las Direcciones de la municipalidad el no poseer el suficiente presupuesto para sus actividades lo limitará a resolver en tiempo y forma lo que provocará conflictos internamente.

#### 4.1.2.2 Análisis del ambiente Externo

“El ambiente externo de las empresas se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño, se forma por dos componentes llamados por diferentes autores de diferentes maneras, por ejemplo entorno específico y general o general y de tareas” (Robbins, 2005)

El autor indica que la empresa todo el tiempo tiene interacción con su entorno, es decir, es un sistema abierto, de dicha interacción depende totalmente el mantenimiento y crecimiento dentro del mercado de esta. El entorno es todo aquello encontrado fuera de los límites de la empresa; ej. Condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas.

##### 4.1.2.2.1 Oportunidades

Futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente. (Boland, 2007)



El autor explica que las oportunidades son los aspectos positivos que se deberán aprovechar y que podrían generar un beneficio para la empresa si son detectadas a tiempo y aprovechadas eficientemente.

#### 4.1.2.2.2 Amenazas

Son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización. (Boland, 2007)

El autor da a entender que las amenazas son aspectos negativos fuera de la empresa y que pueden perjudicar el buen desarrollo de la empresa, el efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la empresa.

#### 4.1.2.2.3 Tipos de factores externos

“La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea” (Cornap, 2013)

El autor da a entender que el análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

##### a) 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” (Rodríguez, 2004)

El autor hace mención que la tecnología una vez sea aplicada al campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos se convierte en un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa. Los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.

#### b) Factores Socio cultural

“Son principalmente aspectos demográficos y culturales. Los aspectos demográficos abordan edad, nivel educativo, distribución geográfica y densidad de población, describen la composición de la población. Los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general. Cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores”. (Silva, 2002)

El autor hace referencia a la cultura, el nivel educativo, la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la movilidad; las variables educacionales, creencias, normas de conducta, estilo de vida, hábitos alimentarios, religión, los cuales son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo.

#### c) Factores políticos legal

Constituyen un impacto importante en las organizaciones, ya que las regulaciones, leyes y normas delimitan lo que las empresas pueden o no pueden hacer. (Figueras, 1987)

El autor proporciona información en relación a que el Estado interviene en la economía de un país mediante normas legales, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario, contratación del personal, las cuales la organización de la empresa debe cumplirlas.

#### d) Factores económicos

“Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización.” (Finch, 1996)

El autor considera que los factores económicos como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés., limitan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, el progreso de las ventas.

<b>Tabla No. 2</b>					
<b>Matriz de Factores Externos</b>					
<b>Fuerza</b>	<b>Tipo de Factor</b>	<b>Factores Especificos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Tecnológicos</b>	Amenaza	Acceso a internet en el municipio	6.00	2.00	0.12
	Amenaza	Equipos tecnológicos adecuados	7.00	2.00	0.14
<b>Socio Culturales</b>	Oportunidad	Cultura de pago de impuestos y tasas	13.00	4.00	0.52
	Oportunidad	Ubicación de proveedores	9.00	3.00	0.27
	Oportunidad	Identificación con la gestión en la municipalidad	10.00	3.00	0.30
<b>Político Legal</b>	Oportunidad	Atención sin influencia política	11.00	4.00	0.44
	Oportunidad	Leyes determinadas por la Asamblea Nacional	8.00	3.00	0.24
	Oportunidad	Autonomía Municipal	12.00	3.00	0.36
<b>Económicos</b>	Oportunidad	Transferencias de capital de gobierno central	12.00	4.00	0.48
	Oportunidad	Relación con instituciones bancarias	12.00	3.00	0.36
			<b>100.00</b>	<b>Total</b>	<b>3.23</b>
Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez) a partir de aplicación a Proveedores y Servidores Públicos)					

Los resultados obtenidos en la matriz de factores externos es de 3.23, es decir que se encuentra en una situación externa favorable, la mayoría de las oportunidades han estado a favor de la municipalidad como son: Cultura de pago de impuestos, lo cual es una ventaja para la municipalidad el nivel de conciencia que poseen los contribuyentes, influyendo en ello, la atención sin influencia política, producto de esto el Municipio El Tuma La Dalia en los últimos cinco años pasó de C\$ 10,000,000.00 recaudados a C\$ 20,000.000.00 recaudados anualmente, de igual manera ha ayudado la capacidad de negociación con los contribuyentes y política de saneamiento de cartera.

La municipalidad debe de seguir fomentando el pago de impuestos haciendo conciencia a los contribuyentes ya que esto es en beneficio de la población ya que de no ser así perjudicaría el desarrollo del municipio y por ende una vida saludable y cómoda para cada individuo. Es una ventaja para la municipalidad identificarse como transparente ya que no existe discriminación al momento de atender y dar respuesta a la problemática de la población, esto ha contribuido a que los ciudadanos se identifiquen con dicha municipalidad, lo cual deberá de mantenerse, de no ser así se perderá credibilidad en las autoridades municipales y servidores públicos.

En otro particular la Autonomía Municipal y las Transferencias de capital de gobierno central se basan conforme la Ley No. 40 “Ley de Municipios” (Asamblea Nacional, 2012), Ley No. 376 “Ley de Régimen Presupuestario (Asamblea Nacional, 2001) y la Ley No. 466 “Ley de Transferencias Municipales” (Asamblea Nacional, 2003), el gobierno central le transfiere a las municipalidades el 10% del presupuesto nacional según la categoría, ubicándose la municipalidad en categoría “B” y el nivel de recaudación, de los cuales le da autonomía a la municipalidad para que destine fondos provenientes de las transferencias para la ejecución de proyectos de inversión.

La relación con instituciones bancarias facilita el pago de nóminas ejemplo de ello es que anteriormente se pagaba en efectivo lo que era un riesgo tanto para el servidor público como para la municipalidad y actualmente se realiza por medio de transacciones, por otra parte la municipalidad realiza préstamos bancarios para mejora de servicios, no obstante presenta amenazas las cuales no son controladas propiamente por la municipalidad que no debe de descuidar, entre las que se encuentra poco acceso a internet, lo que provoca el atraso en la actualización de información en los programas sistematizadas como el SISCAM y el INSS en el Departamento de Recursos Humanos.

Aunque la municipalidad tiene una cultura de pago de impuestos no se le da suficiente asignación presupuestaria a rubros que son elementales para la operatividad de la Dirección Administrativa de la municipalidad porque en su mayoría con estos

ingresos se da prioridad a otros rubros y esto afecta el ambiente interno, ya que no se le da respuesta en tiempo y forma a las problemáticas existentes, lo que ocasiona atraso en algunas funciones de la municipalidad y crea descontento y conflicto entre los mismos servidores públicos.

#### 4.1.3. Diagnóstico

El diagnóstico (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día*; "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. (Nieto, 2002)

El autor da a entender que el diagnóstico son los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El objetivo del diagnóstico es reflejar la situación de un cuerpo, empresa, estado o sistema para proceder 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.

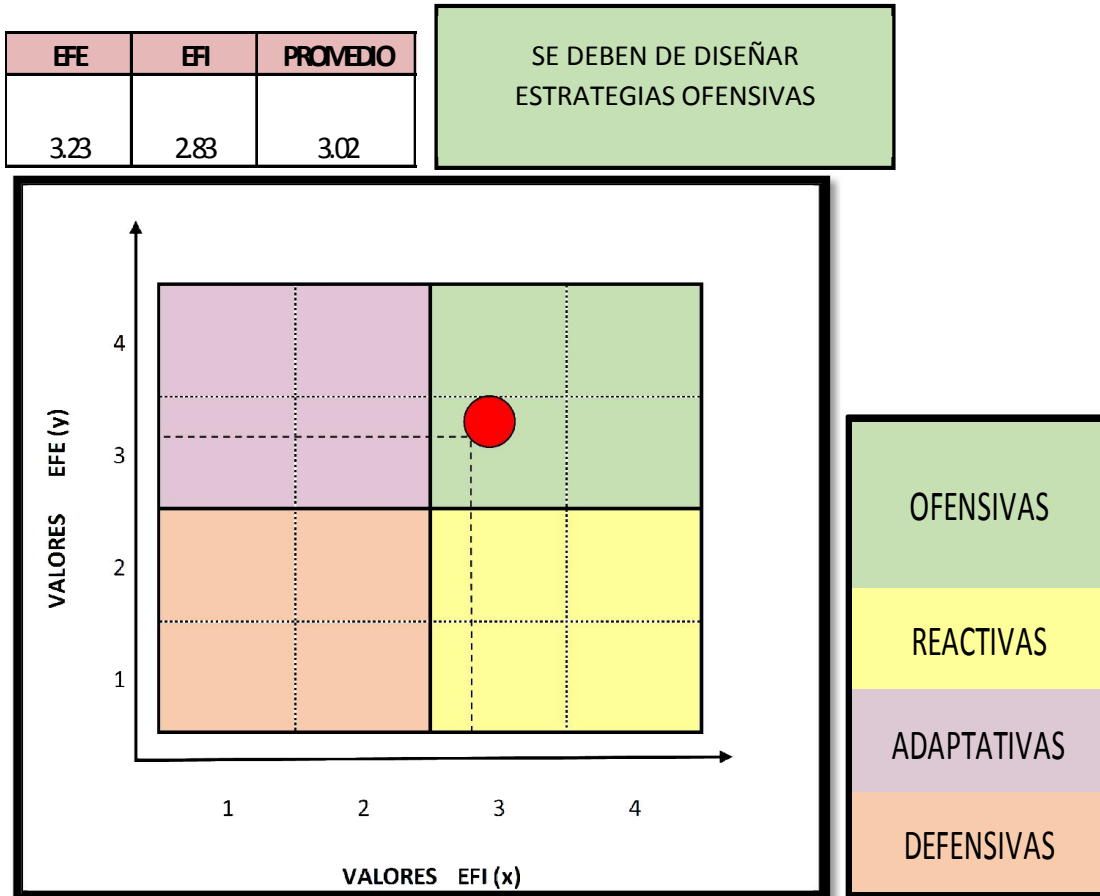
Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (Ángel 2015)

Una vez realizado el análisis interno y externo de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia estos elementos se interpretarán para tomar las medidas necesarias a fin de eliminar todo lo que está perjudicando.

##### 4.1.3.1. Situación actual

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

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.



Según Matriz de vectores el promedio es de 3.02, lo que se considera que está bien; sin embargo se deberán de aplicar las estrategias ofensivas, es decir aprovechar las oportunidades para seguir potencializando las fortalezas, la cual es una combinación ideal para la municipalidad, ya que existe personal calificado con actitud de servicio, agilización de trámites, capacidad para los procedimientos , estructura organizativa de acuerdo a los objetivos, esto permitirá tener una mejor imagen pública de la Dirección Administrativa y de toda la municipalidad, es decir los contribuyentes estarán consientes que sus impuestos en gran medida aportan al fortalecimientos del factor humano, simultáneamente entre más impuestos percibe la municipalidad más transferencias

desembolsa el gobierno central para beneficio tanto interno de la municipalidad como externo para la población.

#### 4.1.3.2 Patrones de análisis de la Administración

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad, no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo. (Bravo Rangel, 2013)

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

##### 4.1.3.2.1 El Plano Organizativo Dinámico

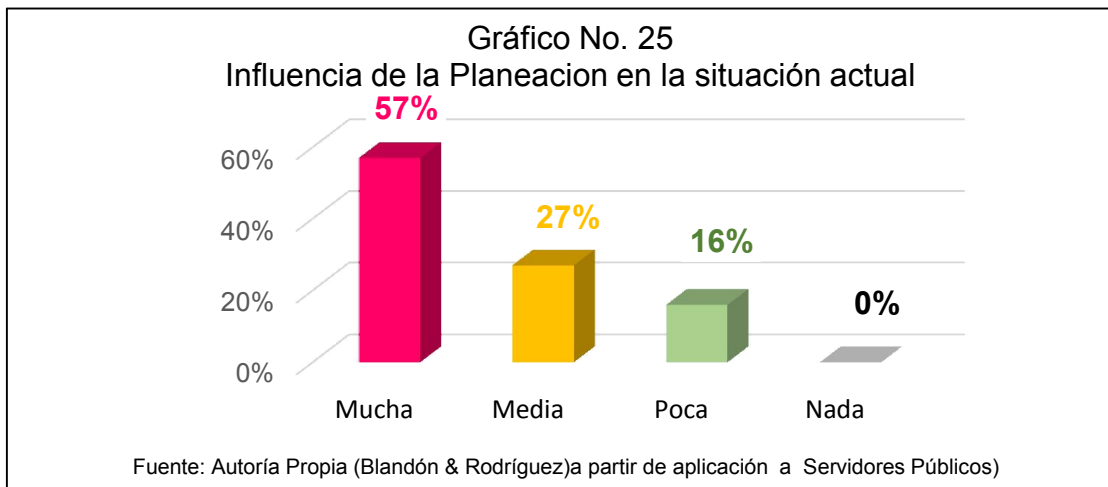
Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, se enfoca en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados. (Bravo Rangel, 2013)

Da a conocer que en toda empresa debe de regirse por una serie de principios que van interrelacionados y los cuales son la base fundamental para trabajar en orden y en la cual deberá integrar al factor humano y de ésta manera lograr los objetivos planteados.

## a- Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Reyes Ponce, 2000)

El autor da a conocer que la planeación debe establecerse a través de objetivos y tareas a realizar durante cierto tiempo en una organización, para cubrir sus necesidades y aspiraciones, aprovechando eficientemente los recursos que posee.



El gráfico No. 25 muestra que el 57 % de los servidores públicos opinan que la influencia de la planeación en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha, el 27 % opina que es Media; en cambio el 16 % de los servidores opina que es poca, ya que a partir de una la correcta planeación se lograrán los objetivos planteados, utilizando los medios y recursos que tenemos a nuestra disposición. Así como la elaboración de un buen FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que nos ayude a saber qué rumbo tomar.

El Alcalde Municipal expresa que para que los objetivos se realicen debe de existir primeramente una planeación, ya que esto permitirá organizar mejor las áreas y los recursos de la municipalidad.



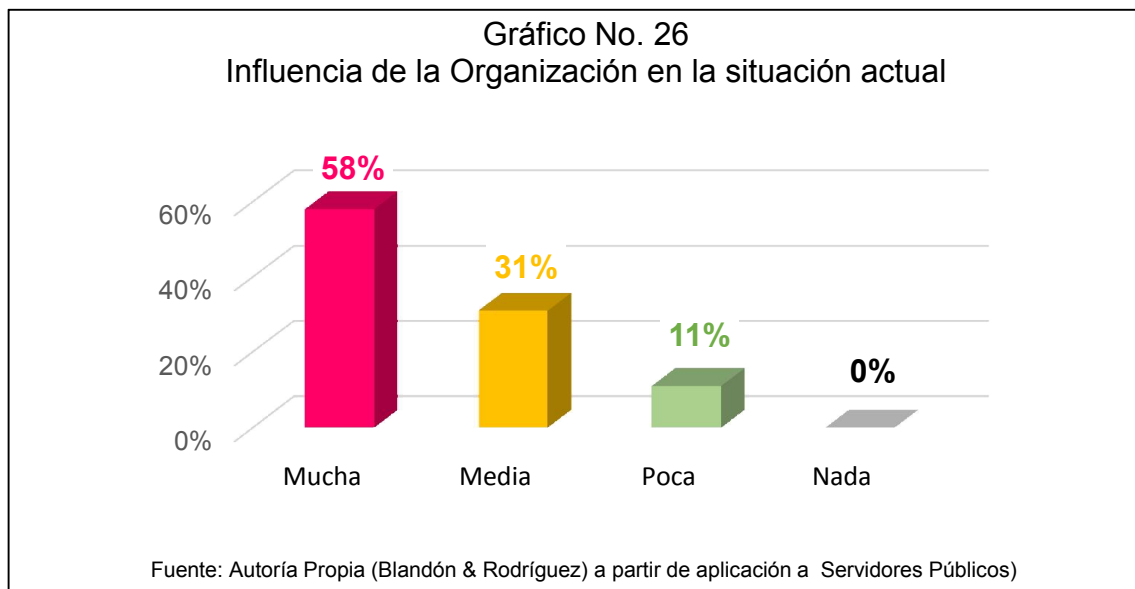
Se observa que existen planes de las diferentes áreas de la municipalidad los cuales son entregados a la Dirección Administrativa para la entrega de combustible.

Se considera que la planeación define el curso concreto de acción que ha de seguirse, es la secuencia de una serie de operaciones, es decir se tiene que tener una visión y siendo un reto para la municipalidad el desarrollo del municipio deberá de planificar la ejecución de proyectos tanto a nivel urbano como rural lo que le permitirá asignar recursos más eficientemente y enfocar los esfuerzos en los cuales los servidores públicos podrán desarrollar sus funciones más eficazmente.

b- Organización:

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el "fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes Ponce, 2000).

El autor expresa que la organización es un grupo de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben de ser respetadas por sus integrantes este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.



El gráfico No. 26 muestra que el 58 % de los servidores públicos opinan que la influencia de la organización en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha, el 31 % opina que es Media; en cambio el 11 % de los servidores opina que es poca, esto ocurre ya que la organización fortalece a que exista un orden en cuanto a los cargos y que los servidores públicos trabajen primeramente de acuerdo a las funciones que le corresponden para no interceder en otras funciones.

El Alcalde Municipal manifiesta que la estructura de organización debe estar ajustada de acuerdo a los intereses de la municipalidad, pero irse adecuando a la realidad de la municipalidad, de tal manera que existe un sistema de comunicación que permita las buenas decisiones.

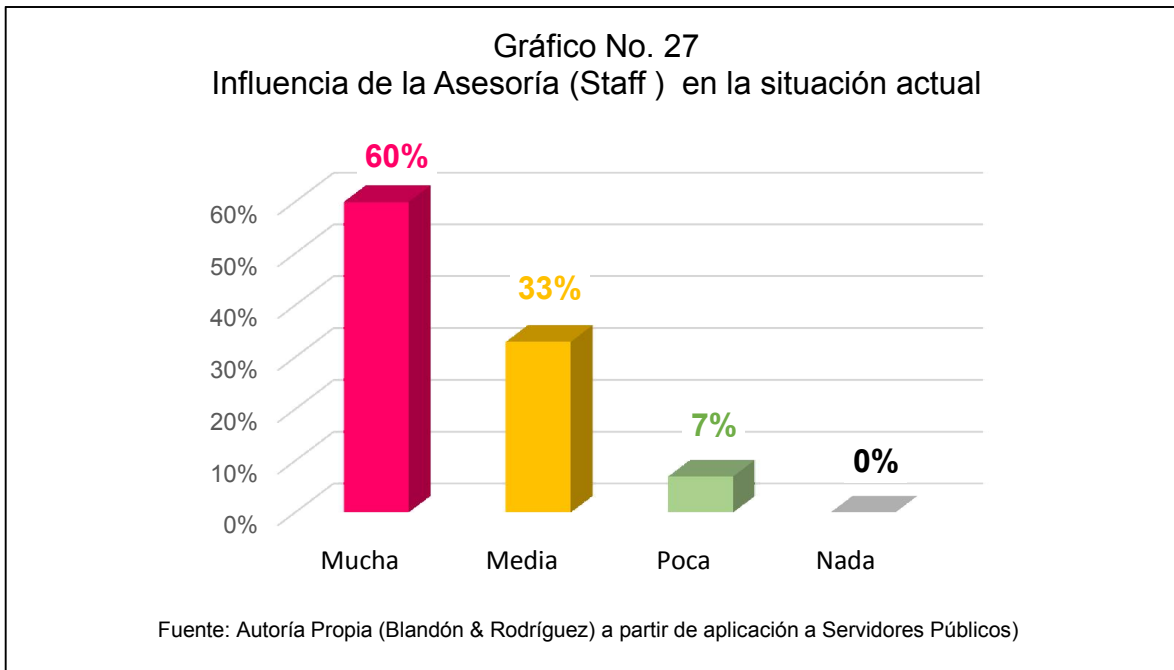
Se observa organigrama y manual de funciones, a los servidores públicos se les dio conocer sus funciones tal y como lo reglamenta la municipalidad.

Se considera que una estructura de organización debe estar planteada de manera clara para que cada servidor público conozca sus funciones y cuáles son sus límites en relación a éstas.

#### c- Asesoría (Staff)

Es la autoridad de asesoría o consultaría, se refiere a los elementos de organización que ayudan a la línea a trabajar más efectivamente para lograr los objetivos de la empresa (Albrech 1992).

Según el autor la asesoría es un conjunto de personas que se construye en consecuencia a una jerarquía administrativa de autoridad las cuales supervisan y ayudan a coordinar el trabajo en su conjunto



El gráfico No. 27 muestra que el 60 % de los servidores públicos opinan que la influencia de la asesoría (staff) en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha, el 33 % opina que es Media; en cambio el 7 % de los servidores opina que es poca, es decir que la asesoría es un elemento fundamental para ejercer la supervisión directa sobre el resto de servidores público, lo que ayuda a mantener el orden y coordinar las tareas para el correcto funcionamiento de la institución.

El Alcalde Municipal manifiesta que en la municipalidad constantemente se revisan el funcionamiento del Staff para garantizar que los servidores públicos reciban las orientaciones adecuadamente y no existan contradicciones internas.

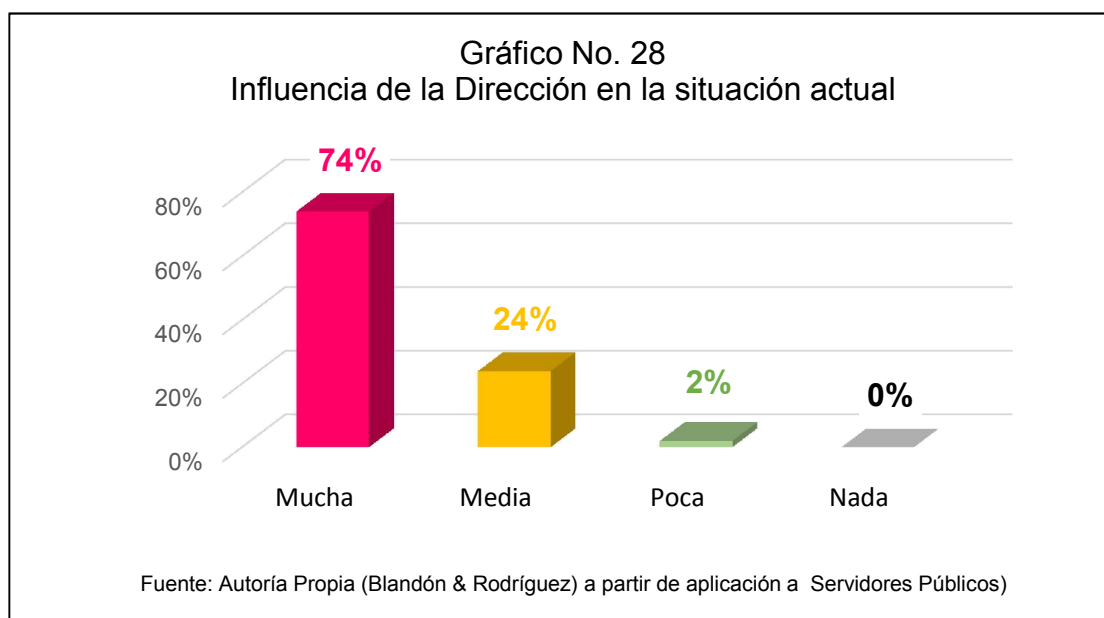
Se observa que existe un Staff según organigrama el cual es el que orienta al personal que está a su cargo.

La estructura de la municipalidad deberá mantener un Staff que tenga capacidad y liderazgo, ya que éstos tienen la función de recomendar ante cualquier situación no prevista, de igual manera son los encargados de dirigir las acciones en una institución.

d- Dirección:

Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Reyes Ponce, 2000)

El autor manifiesta que para que se ejecuten los planes debe de existir una buena dirección en donde tendrán que entrelazarse la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.



El gráfico No. 28 muestra que el 74 % de los servidores públicos opinan que la influencia de la dirección en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha, el 24 % opina que es Media; en cambio el 2 % de los servidores opina que es poca, esto se debe a que la dirección debe influir positivamente en el quehacer diario de los servidores públicos instándolos a un buen comportamiento y reconociéndoles sus capacidades para tomar ciertas decisiones, ya que son ellos los que verdaderamente conocen la realidad de la municipalidad.

El Alcalde Municipal expresa que debe de existir dirección para darle cumplimiento a los objetivos planteados en la institución, de igual manera la principal característica del director de área es tener influencia sobre el resto de servidores públicos motivándolos reconociendo el esfuerzo de cada uno de ellos.

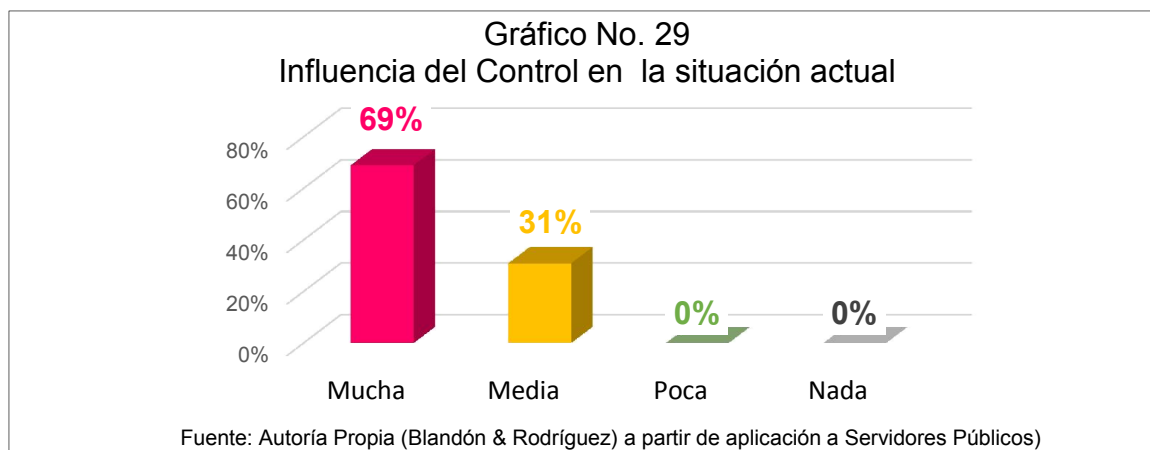
Se observa que existe comunicación entre el Director de la Dirección Administrativa y el resto de servidores públicos en cuanto a toma de decisiones y abordar situaciones relacionadas a procedimientos, por lo que se toman en cuenta propuestas para solucionar inconvenientes.

Es importante señalar que la dirección es indispensable ya que orienta los esfuerzos colectivos hacia un propósito común y esto se consigue a través de la influencia para lograr formas más deseables de conducta en los servidores públicos.

#### e- Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes. (Reyes Ponce, 2000).

El autor señala que el control es una manera de auditar en miras de corregir sobre la marcha cualquier desviación que atente contra el cabal cumplimiento de las metas de forma eficaz y eficiente.



El gráfico No. 29 muestra que el 69 % de los servidores públicos opinan que la influencia del control en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha y el 31 % opina que es Media, esta opinión surge ya que evidentemente éste proceso tendrá que ejecutarse siempre en todos los aspectos de la municipalidad para valorar, verificar y tomar medidas correctivas cuando fuese necesario y continuar fortaleciendo los aspectos positivos para alcanzar las metas propuestas.

El Alcalde Municipal manifiesta que son los contribuyentes quienes controlan y san seguimiento a la inversión que se realizan de los impuestos percibidos, y se ha tratado al máximo invertirlos en proyectos y eso ha favorecido a la buena imagen del actual gobierno municipal.

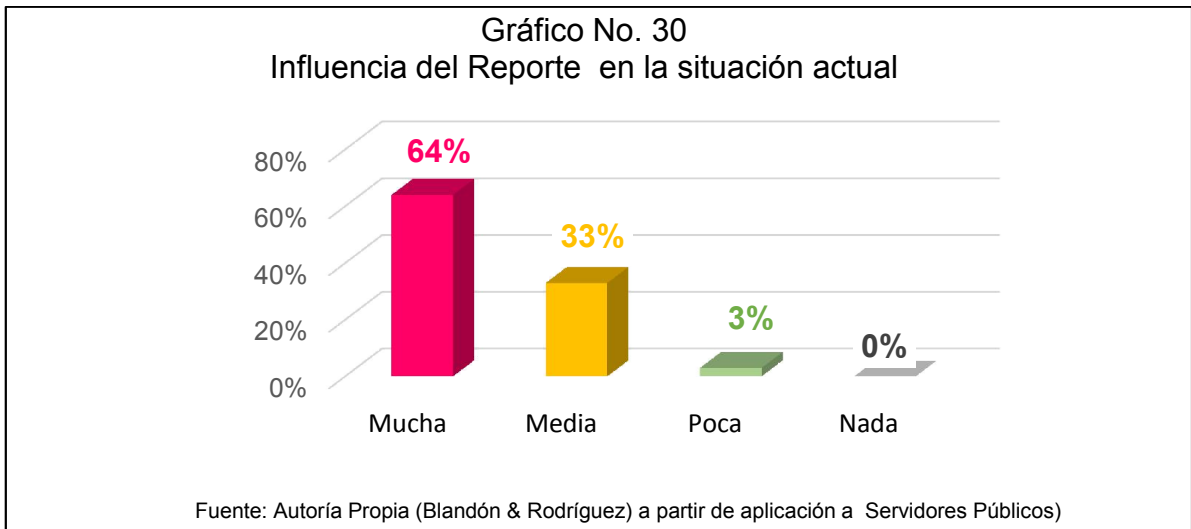
Se observa que se lleva control exhaustivo correspondiente a la asignación presupuestaria, la cual cada vez que se solicitan pagos es consultada con el Departamento de Presupuesto en la Dirección de Finanzas, la cual reafirma dicha disponibilidad.

El control se basará en poder estudiar lo planificado para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porqué, y de esta manera tomar medidas necesarias para evitar vuelvan a ocurrir.

f- Reporte:

El reporte es un documento informativo que sirve para comunicar información que sea relevante, este puede ser un material creado por una empresa, organización o un trabajo de clases que sirve para dar mayor información sobre un tema en específico, por otro lado, el reporte también la información que se divulga a través de un medio de comunicación, este puede ser visual o textual. (Acosta, 2012)

El autor da a entender que el reporte se elabora con el objetivo de dar conocer la información de las diferentes actividades que se realizan en una empresa, el cual puede ser escrito o visual.



El gráfico No. 30 muestra que el 64 % de los servidores públicos opinan que la influencia del reporte en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha, el 33 % opina que es Media; en cambio el 3 % de los servidores opina que es poca, esto se debe a que a través de los reportes han obtenido información de manera puntual como han desarrollado lo planificado, lo que contribuye a conocer financieramente como se están ejecutando los gastos en cuanto al personal y los proyectos sociales, de igual manera lo que la municipalidad percibe de impuestos.

El Alcalde expresa que es una responsabilidad de la municipalidad informarle a la población sobre el plan de gobierno municipal y anualmente sobre los proyectos ejecutados, en la parte interna la municipalidad crea reportes financieros para conocer cómo va la ejecución presupuestaria en todos rubros.

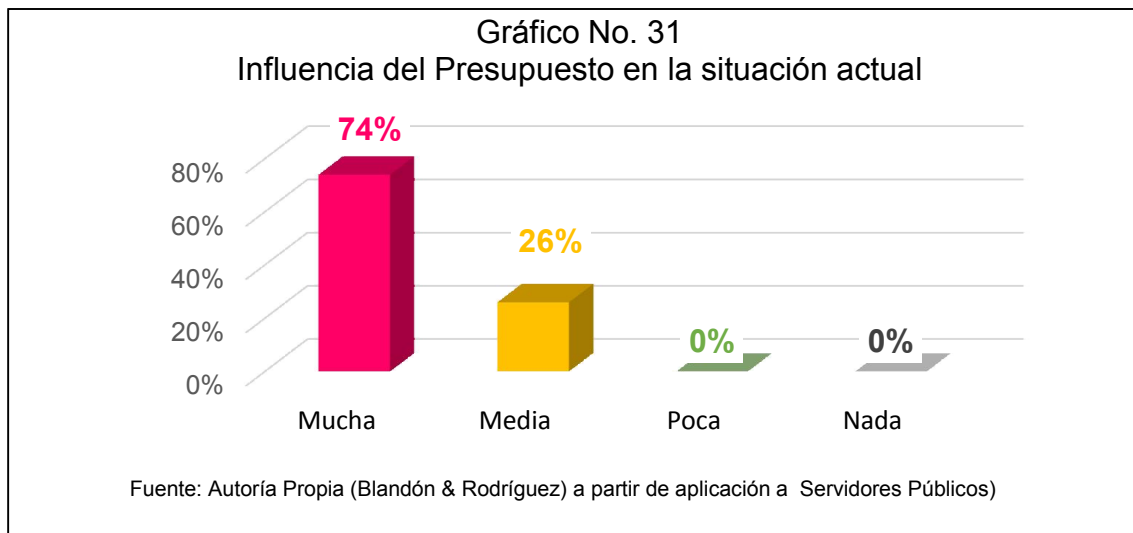
Se observa que existen reportes elaborados por las diferentes direcciones de la municipalidad lo cual permite conocer la realidad presupuestaria y el avance social.

La institución tiene la obligación de asegurar que la realidad coincida con la información que se reporta en los informes, para de ésta manera mantener la credibilidad tanto internamente como externamente.

g- Presupuesto:

Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas. (Burbano, 2005)

El autor señala que el presupuesto se refiere a la parte monetaria la cual debe de elaborarse para ejecutarlo en un periodo determinado a través de políticas



El gráfico No. 31 muestra que el 74 % de los servidores públicos opinan que la influencia del presupuesto en la situación actual de la Dirección Administrativa de la municipalidad es Mucha y el 26 % opina que es Media, lo que significa que sin un presupuesto elaborado no se podrá ejecutar en tiempo y forma todas las actividades. Los resultados obtenidos se deben a que los servidores públicos piensan que estos elementos son indispensables en la creación de partidas presupuestarias relacionadas a los impuestos recaudados y a las transferencias del gobierno central para de ésta manera tomar decisiones que beneficien a servidores públicos y ciudadanía.



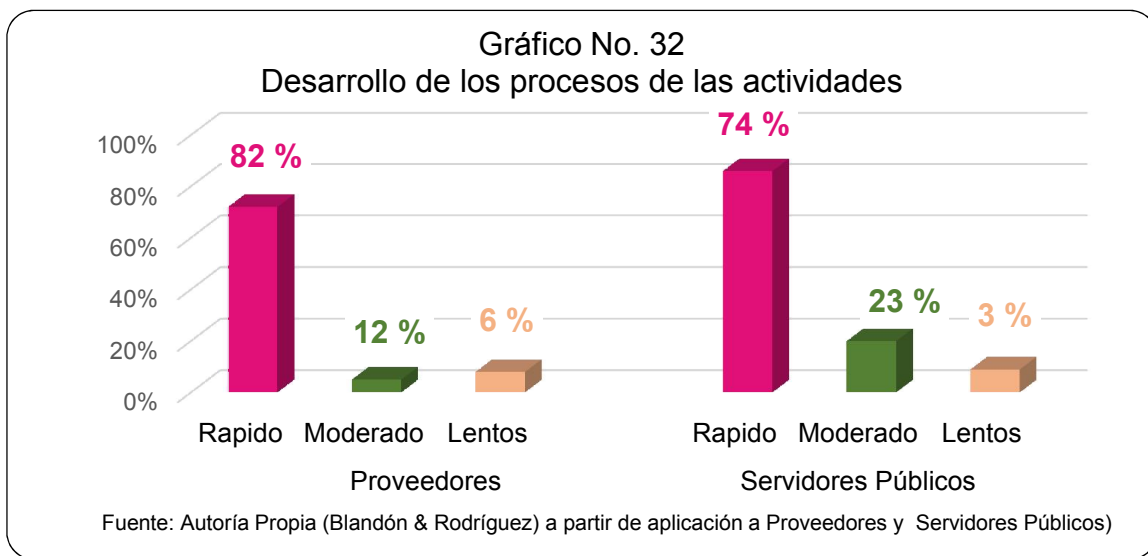
El Alcalde Municipal manifiesta que la municipalidad presenta al Concejo Municipal para ser aprobado el Presupuesto Municipal a más tardar el 15 de octubre de cada año, el cual será ejecutado a partir del 01 de Enero del año siguiente.

Se observa que existe un presupuesto anual el que deberá ser ejecutado por la municipalidad respetando los procedimientos establecidos.

#### 4.1.3.2.2 El Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, 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. (Bravo Rangel, 2013)

El autor explica que son las funciones creadas para cada unidad y como todas en su conjunto se relacionan para terminar un proceso y de ésta manera no bloquear el transcurso de cada actividad y poder determinar en qué parte se está fallando para poder resolver



El gráfico No. 32 refleja que tanto el 82 % de los proveedores y el 74 % de los servidores públicos manifiestan que el desarrollo de los procesos de las actividades de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia son Rápido, el 12 % de los proveedores y el 23 % de los servidores públicos son Moderada, no así el 6 % de los proveedores y el 3 % de los servidores públicos manifiestan que el desarrollo de los procesos de las actividades en la Dirección Administrativa de la municipalidad son Lentos.

Esto se debe a que en las visitas realizadas por los proveedores sus diligencias no se atrasaron de igual manera lo solicitado a los servidores, lo que contribuye a la satisfacción de dichos proveedores demostrando la municipalidad que cuenta con recursos humanos calificados con capacidad técnica y actitud de servicio y de ésta manera incitándolos indirectamente a que sigan trabajando con la municipalidad.

En entrevista efectuada al Alcalde Municipal considera que el principal compromiso que tiene un servidor público es no atrasar los procesos y dar una respuesta inmediata, así se garantizará la eficacia.

Se observa un tanto los servidores públicos que atienden a proveedores, así como a los mismos trabajadores realizan sus actividades de manera que las respuestas sean inmediatas y concretas en el tiempo establecido.

Es importante señalar que la efectividad de los procesos realizada por la Dirección Administrativa contribuye a la satisfacción de los proveedores y del mismo personal.

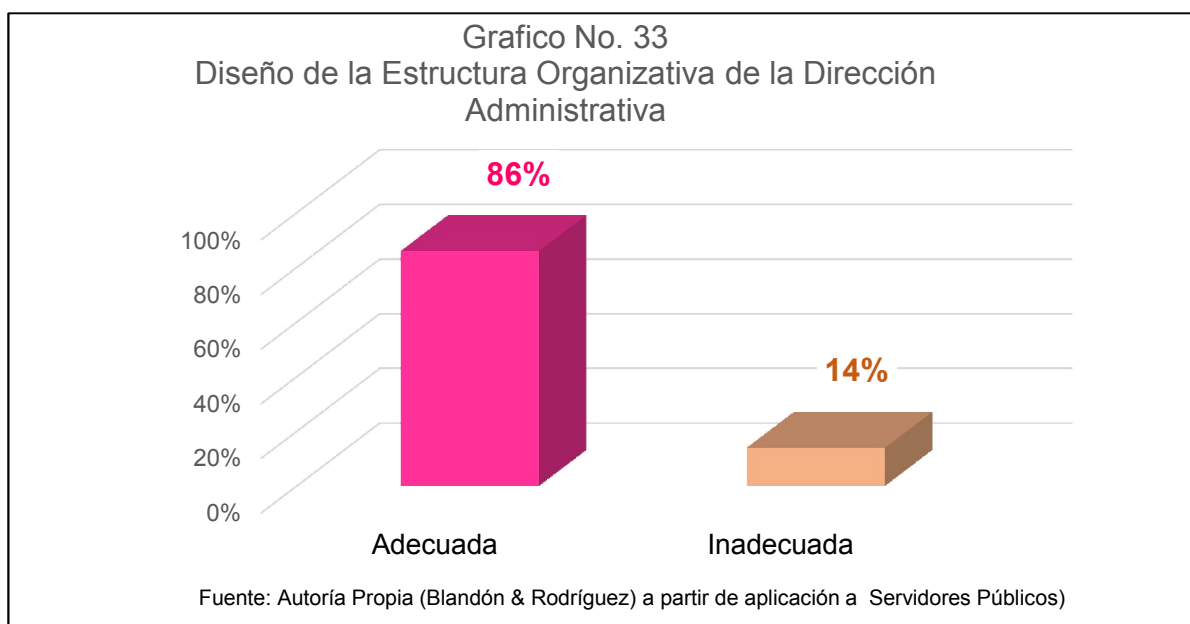
Los procesos de las actividades están estipulados con fechas, se realizan los pagos semanales, sin embargo, cuando hay una emergencia se priorizan de inmediato.

#### 4.1.3.2.3 El Plano Estructural

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. 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. (Bravo Rangel, 2013)

El autor manifiesta que el plano estructural deberá de revisar constantemente y acomodarlos a la realidad de la empresa, esto ayudará a que dicha empresa se vaya actualizando de acuerdo a los cambios que se dan constantemente tanto internamente como externamente.



El gráfico No. 33 refleja que el 86 % de los servidores públicos opinan que el diseño de la estructura organizativa de la Dirección Administrativa de la municipalidad es adecuado; en cambio el 14 % opina que es inadecuada. Más del 80 % conocen la estructura organizativa de la Dirección Administrativa de la municipalidad ya que se les ha dado a conocer y se trabaja respetando dicha estructura lo que aporta a trabajar de manera ordenada.

El Alcalde Municipal expresa que las estructuras organizativas se van ajustando de acuerdo a la realidad de la municipalidad.

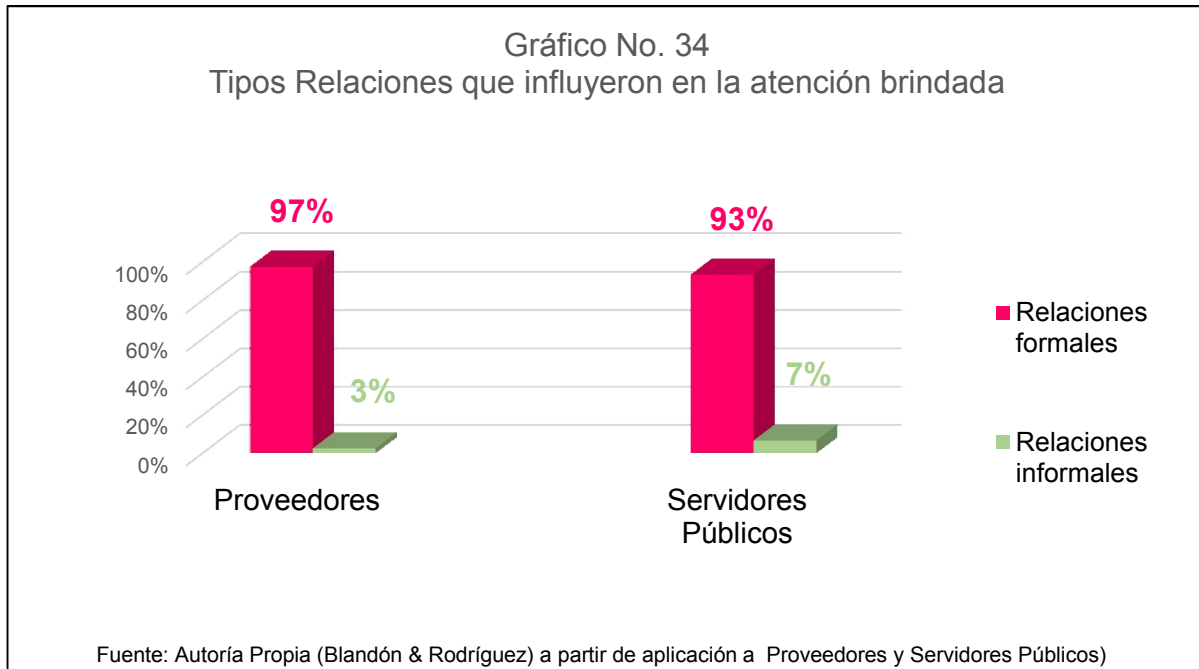
Se observa el organigrama de la municipalidad en donde se plasma la Dirección Administrativa con sus debidos departamentos, lo cual está de acorde a sus funciones. Periódicamente el Departamento de Recursos Humanos revisa el organigrama y manual de funciones en coordinación con los Jefes de Áreas y estos se van ajustando a la necesidad de la municipalidad, lo que contribuye a la agilización de los procesos.

La estructura tendría un efecto positivo si los funcionarios ejercieran las funciones para las cuales fueron contratados, lo cual en la práctica no se cumple.

#### 4.1.3.2.4 El Plano comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica. (Bravo Rangel, 2013)

El recurso humano incluyendo sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos son necesarios para desarrollar la tarea organizacional.



El gráfico No. 34 muestra que el 97 % de los proveedores y el 93% de los servidores públicos opinan que el tipo de relaciones que influyeron en la Dirección Administrativa de la municipalidad son relaciones formales; en cambio el 3 % de los proveedores y el 7 % de los servidores públicos opinan que son las relaciones informales, esto se debe a que las normas de control interno establecen las reglas para realizar cualquier tipo de procedimiento y la municipalidad cometa faltas administrativas.

El Alcalde Municipal expresa que existen procedimientos, ya establecidos lo que deben de respetarse, que no hay preferencias en cuanto a la atención.

Se observa que existen procedimientos establecidos según Ley No. 801 “Ley de Contrataciones Municipales” (Asamblea Nacional, 2007) y que se aplica por igual; sin embargo las relaciones informales de manera gradual ayuda al compartimiento de

información y a fortalecer el conocimiento humano, por lo tanto el reconocimiento de todas estas conexiones se convierte en un valor añadido, y por ello, de utilidad para la institución.

Las relaciones formales y las informales indirectamente se entrelazan para alcanzar las metas establecidas, las formales hacen referencia a la estructura de la organización y sincronizan los intereses y esfuerzos hacia un objetivo común y legalmente se tienen que respetar; pero las informales, aunque se forman de manera natural dentro y fuera del ambiente de trabajo fomentan la unión de equipos de trabajo, el espíritu cooperativo y la transmisión de conocimientos.

## V. CONCLUSIONES

Después de procesar todos los datos recopilados con los instrumentos de la presente investigación y para dar fiel cumplimiento a los objetivos específicos, se llegó a la siguiente conclusión:

1. La visión está enfocada hacia la dirección y la misión está orientada hacia el servicio, los valores que más sobresalieron fueron la lealtad, actitud de servicio, adaptabilidad al cambio y el objetivo que predominó fue el social.
2. El ambiente interno de esta Alcaldía tiene suficientes fortalezas para hacerle frente a las amenazas del ambiente interno, sin embargo posee una debilidad muy significativa, como es el presupuesto. Por otro lado el ambiente externo únicamente presenta dos amenazas latentes, como es la falta de manejo y acceso tecnológico por parte de los contribuyentes de la zona y equipos tecnológicos no adecuados, aparentemente se encuentra en una situación relativamente buena.
3. La situación actual es favorable, inclinándose hacia el plano comportamental, sobresaliendo las relaciones formales, a pesar que se dan en ciertas circunstancias la relación informal.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Acosta, Corinna. «Expok Comunicación de sustentabilidad.» 2012. <https://www.expoknews.com/que-es-un-reporte-de-sustentabilidad-y-como-se-realiza/>.
- Albrech, Kart. *La misión de la Empresa*. Barcelona: Paidós Iberica, 1992.
- Ancora, Mario Cea D. «Estrategias y técnicas de investigación social.» Madrid: Grask, 1999.
- Ángel, Michelle. «Factores internos y externos de las empresas.» *El Clima de las Empresas*, 2015: 46.
- Asamblea Nacional,. *Ley de Contrataciones Municipales*. Managua: La Gaceta, 16 de Mayo de 2007.
- . «Ley de Carrera Administrativa,capitulo II, Arto. 73.» Managua: La Gaceta, 20 de Octubre de 2004.
- . «Ley de Municipios y sus Reformas, Capitulo I, Arto. 2.» Managua: La Gaceta, 13 de Junio de 2012.
- . «Ley de Regimen Presupuestario, Sección 4ta, Arto. 16.» Managua: La Gaceta, 06 de Marzo de 2001.
- . «Ley de Transferencias Muncipales, Arto. 5.» Managua: La Gaceta, 03 de Julio de 2003.
- Baena Botero, Felipe, y Alejandra Bedoya. *Diagnostico y Plan de Mejoramiento de las Empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo Emprender*. Colombia, 2008.
- Boland, Lucrecia. *Analisis del Ambiente Organizacional, Funciones de la Administración*. Argentina: Universidad Nacional del Sur Ediusn, 2007.
- Bonta, Patricio, y Mario Farber. *199 preguntas sobre marqueting y publicidad*. México: Limosa, 2007.
- Bravo Rangel,, Rafael. «rafaelbravor.blogspot.com/.» 17 de Mayo de 2013. <http://rafaelbravor.blogspot.com/>.
- Burbano, Jorge. *Presupuesto*. Colombia: McGraw Hill, 2005.



- Chiavenato, Idalberto. «Administración de Recursos Humanos.» México: Graw Hill, 2009.
- Claude,, George. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson Educación, 2005.
- Comera, Victor Oltra. *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Ouc, 2005.
- Cornap, Martin. «Aplicaciones del FODA Dinámico.» Costa Rica, 2013.
- Díaz, Merino Bayo. *Condiciones de trabajo y calidad del empleo*. La Habana: Granica, 2002.
- Etzel, Santos, y Walter. *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill, 2000.
- Figueras, Eugenio Recio. *Análisis del entorno económico de la empresa*. Barcelona: Hispano Europa, 1987.
- Finch, Arthur James. *Administración*. Mexico: Pearson, 1996.
- Fleitman, Jack. *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill, 2001.
- González, Bernardo López. *Análisis de la Situación Actual*. México: Universidad para la Cooperación Internacional., 2004.
- Hernández Sampieri,, Roberto. «Metodología de la Investigación.» 10 - 11. D.F. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2003.
- Hernández, Onelia Petrona, y Byron Joel Centeno. *Diagnostico Empresarial de las Empresas EDISMAT del municipio de Matatalpa durante el periodo 2015*. Matagalpa, 2016.
- Hernández, David. *Conceptos de Administracion Estretegica*. Mexico: Pearson Educación, 2008.
- Herrera, Fernando Zepeda. *Psicología Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill, 1985.
- Jiménez, Juan Carlos. *El valor de los valores*. Caracas: Cograf Comunicaciones, 2008.
- Kotler, Philip. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Paidos SAICY, 2004.
- Laurence, Brian. «Diagnóstico Organizacion.» México D.F.: Alfaomega, 2004.
- Martínez, Gerald. *Aportes a la polémica sobre valores*. Colombia: Magisterio, 2002.
- Medina, Mariana. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional>. 2013.
- Navarro, José César Kaplan. *Diagnostico Organizacional aplicado a una sociedad de productores agricolas*. Antiguo Cuscatlan, 2011.
- Nieto, Daniel Anaya. *Diganostico en Educacion*. Madrid: Sanz y Torres, 2002.

Odiorne, George. *Administración por Objetivos*. Mexico: Limusa, 1995.

Pérez, Escorsa, y Jaunme Vall. *Innovación en la Empresa*. Mexico: Alfa Omega, 2005.

Pinduck, Robert, y Daniel Rubinfeld. *Microeconomía*. Mexico: Prentice Hall, 1995.

Porto Jiménez, Julian. «<https://> Definición.» 2009.

Ramos Hernández, Alejandra Gabriela. Mexico, 2011.

Reyes Ponce, Agustin. *Administración de Empresas*. México: Limusa, 2000.

Robbins, Stephen. *Administración*. Mexico: Pearson Educación, 2005.

Rodríguez, Dario. *Diagnostico Organizacional*. Chile: Alfa Omega, 2004.

Roitter, Mario. *Razón social de las Empresas*. Buenos Aires: CEDES, 1996.

Roman, Carlos Luis Robles. *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C., 2012.

Sabino, Carlos. «Proceso de investigación.» Venezuela, 2002.

Sánchez Gutiérrez, Gabriela Janixia, y Yosmara de los Angeles Diaz Escobar. *Diagnostico estrategico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa durante el año 2014*. Matagalpa, 2015.

Schroder, Peter. *Estrategias Políticas*. Mexico: Friedrch Naumann, 2005.

Sfoner, James, y Edwar Freeman. *Administración*. Mexico: Limusa, 1996.

Silva, Reynaldo Da. *Teoría de la Administración*. Mexico: Thompson, 2002.

Steiner, George. *Modelo de Planeación Estratégica*. Barcelona: Destino, 1991.

Stephen, Robbinns. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, 1999.

Thompson, Arthur. *Administración Estretégica*. Mexico: Litografía Impamer S.A. de C.A., 2003.

Weston, Fren. *Administracion Financiera*. Mexico: Interamericana, 2000.

# ANEXOS

## Anexo # 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Filosofia Empresarial	Visión	Componentes de la Visión	Encuesta	Servidores Públicos	Hacia cuales de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Dirección
						Estrategias
				Políticas		
				Entrevista	Alcalde Municipal	Hacia que componentes esta orientada la vision de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Observación
		Encuesta	Proveedores			
				Producto		
				Servicio		
				Mercado		
Responsabilidad Social						
Filosofia						
Empleados						
Misión	Componentes de la Misión	Encuesta	Servidores Públicos	En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
				Producto		
				Servicio		
				Mercado		
		Responsabilidad Social				
		Filosofia				
		Empleados				
		Entrevista	Alcalde	Que componentes considera que plantea la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
Observación	Dirección Administrativa			Componentes que integran la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS		
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Filosofia Empresarial	Valores	Valores Personales	Encuesta	Proveedores	Cómo califica los siguientes valores personales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
						Lealtad		
						Perseverancia		
						Honestidad		
			Tolerancia					
			Valores Personales	Encuesta	Servidores Públicos	Cómo califica los siguientes valores personales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
						Lealtad		
						Perseverancia		
		Honestidad						
		Tolerancia						
		Valores Personales	Entrevista	Alcalde	Que tipos de valores personales considera que practican los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?			
					Observación	Dirección Administrativa	Calificación de los valores personales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?	
Valores Profesionales	Encuesta						Proveedores	Cómo califica los siguientes valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
								Etica
		Compromiso						
		Actitud de servicio						
Eficiencia								
Valores Profesionales	Encuesta	Servidores Públicos	En la siguiente escala califique los siguientes valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?					
			Etica					
			Compromiso					
			Actitud de servicio					
Eficiencia								
Valores Profesionales	Entrevista	Alcalde Municipal	Que tipos de valores profesionales considera que practican los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?					
			Observación	Dirección Administrativa	Calificación de los valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?			

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Filosofia Empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Proveedores	Cómo califica los siguientes valores organizacionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Responsabilidad Social
						Solidaridad
						Adaptabilidad al cambio
				Liderazgo		
				Encuesta	Servidores Públicos	Cómo califica los siguientes valores organizacionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Responsabilidad Social
						Solidaridad
		Adaptabilidad al cambio				
		Liderazgo				
		Entrevista	Alcalde Municipal	Que tipos de valores organizacionales considera que practican los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
		Observación	Dirección Administrativa	Valores organizacionales que practican los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
Objetivos	Tipos de Objetivos	Encuesta	Servidores Públicos	Cuáles de los siguientes objetivos han predominado en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de El Tuma La Dalia en los siguientes objetivos?		
				Sociales		
				Financieros		
		Tecnológicos				
Entrevista	Alcalde Municipal	Que tipos de objetivos han predominado en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia ?				
Observación	Dirección Administrativa	Objetivos que han predominado en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?				

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Análisis del Ambiente Organizacional	Análisis del Ambiente Interno	Tipos de Factores Internos	Encuesta	Proveedores	Califique los siguientes factores internos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia del 1 al 5, considerando que 1 es el mas bajo y 5 el mas alto
						Financieros:
						Asignación presupuestaria Asignación de recursos para la operatividad
						Administrativos:
						Disponibilidad de materiales y recursos Existencia de manuales de procedimientos
						Operativos:
						Equipos adecuados para las actividades Aplicación de manuales de procedimientos
						Productivos:
						Equipos para brindar servicio solicitado
						Humanos:
						Personal calificado con actitud de servicio
						Trabajo en equipo
						Procesos:
						Agilización de los trámites Capacidad técnica para los procedimientos
						Estructural:
						Estructura organizativa de acuerdo a sus objetivos
						Relaciones Formales:
Igualdad de atención a proveedores						
Formas de pagos establecidas						
Relaciones Informales:						
Tráfico de influencia para los trámites						
Excepciones en los procedimientos						

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Análisis del Ambiente Organizacional	Análisis del Ambiente Interno	Tipos de Factores Internos	Encuesta	Servidores Públicos	<p>Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores internos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia considerando que 1 es el menos importante y el 20 mas importantes</p>
						Financieros:
						Asignación presupuestaria Asignación de recursos para la operatividad
						Administrativos:
						Disponibilidad de materiales y recursos Existencia de manuales de procedimientos
						Operativos:
						Equipos adecuados para las actividades Aplicación de manuales de procedimientos
						Productivos:
						Equipos para brindar servicio solicitado
						Humanos:
						Personal calificado con actitud de servicio Trabajo en equipo
						Procesos:
Agilización de los trámites Capacidad técnica para los procedimientos						
Estructural:						
Estructura organizativa de acuerdo a sus objetivos						
Relaciones Formales:						
Igualdad de atención a proveedores Formas de pagos establecidas						
Relaciones Informales:						
Tráfico de influencia para los trámites						
Excepciones en los procedimientos						
Entrevista	Alcalde Municipal	Como valora el comportamiento de los factores internos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?				
Observación	Dirección Administrativa	Valoración de factores internos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?				



VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Análisis del Ambiente Organizacional	Análisis del Ambiente Externo	Tipos de Factores Externos	Encuesta	Proveedores	Califique los siguientes factores externos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia del 1 al 5, considerando que 1 es el mas bajo y 5 el mas alto
						Factores Tecnológicos
						Acceso a Internet
						Equipos tecnológicos adecuados
						Factores Socio -culturales
						Cultura de pago de impuestos y tasas
						Ubicación de los proveedores
						Identificación con la gestión de la Alcaldía
						Factores Politicos Legales
						Atención sin influencia politica
						Leyes determinadas por la Asamblea Nacional
						Autonomía Municipal
						Factores económicos
						Transferencias de capital de gobierno central
Relación con instituciones bancarias						
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Análisis del Ambiente Organizacional	Análisis del Ambiente Externo	Tipos de Factores Externos	Encuesta	Servidores Públicos	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores externos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia considerando que 1 es el menos importante y el 20 mas importantes
						Factores Tecnológicos
						Acceso a Internet
						Equipos tecnológicos adecuados
						Factores Socio -culturales
						Cultura de pago de impuestos y tasas
						Ubicación de los proveedores
						Identificación con la gestión de la Alcaldía
						Factores Politicos Legales
						Atención sin influencia politica
						Leyes determinadas por la Asamblea Nacional
						Autonomía Municipal
						Factores económicos
						Transferencias de capital de gobierno central
Relación con instituciones bancarias						
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Análisis del Ambiente Organizacional	Análisis del Ambiente Externo	Tipos de Factores Externos	Entrevista	Alcalde Municipal	Como valora el comportamiento de los factores externos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?
				Observación	Dirección Administrativa	Valoración de factores externos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Diagnostico	Patrones de Análisis de la Administración	Plano Organizativo Dinámico	Encuesta	Servidores Públicos	Que tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia
						Organización
						Asesoría (staff)
						Dirección
						Control
						Reporte
			Presupuesto			
			Plano Funcional	Entrevista	Alcalde Municipal	Que tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia en el año 2016?
				Observación	Dirección Administrativa	Funciones básicas de la administración en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia en el año 2016
				Encuesta	Proveedores	Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Rápido
						Moderado
				Lento		
				Encuesta	Servidores Públicos	Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
Rápido						
Moderado						
Lento						
Entrevista	Alcalde Municipal	Como se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?				
Observación	Dirección Administrativa	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia				

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDOS A	PREGUNTAS		
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	Diagnostico	Patrones de Análisis de la Administración	Plano Estructural	Encuesta	Servidores Públicos	Que opina del diseño organizacional de la estructura de la organización de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?		
						Adecuada		
						Inadecuada		
						Entrevista	Alcalde Municipal	Qué opina del diseño estructural de la organización de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
						Observación	Dirección Administrativa	Diseño organizacional de la estructura de la organización de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
					Plano Comportamental	Encuesta	Proveedores	Que tipo de relaciones influyeron en la situación en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?
						Encuesta	Servidores Públicos	Que tipo de relaciones influyeron en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?
						Entrevista	Alcalde Municipal	Que tipo de relaciones influyeron en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?
		Observación	Dirección Administrativa	Relaciones que influyeron en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?				

Anexo # 2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Guía de Encuesta

Dirigida a: Proveedores

Somos estudiantes de V Año de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad Sabatina. La siguiente encuesta tiene como finalidad recopilar datos para conocer la situación actual a través del diagnóstico organizacional aplicado a la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016.

Le agradecemos de antemano su tiempo y aportaciones al respecto, considerando que su colaboración es un elemento de utilidad y la cual será utilizada de manera discreta.

Instrucciones: De acuerdo a los aspectos que usted considera adecuado marque con una X en el espacio que corresponde y valore de acuerdo a su nivel de importancia y de valor según escala.

I. Datos Generales

1. Tipo de servicio \_\_\_\_\_

2. Años de frecuentar a la municipalidad \_\_\_\_\_

3. Años de brindar servicio a la municipalidad \_\_\_\_\_

## II. Diagnostico organizacional

1. ¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Componentes	Mucho	Medio	Poco	Nada
Producto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Lealtad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Perseverancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honestidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tolerancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. En la siguiente escala califique los valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Ética Profesional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Actitud de Servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. En la siguiente escala califique los valores organizacionales de los servidores públicos del Área de Administración de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidaridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Califique los siguientes factores internos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia del 1 al 5, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

Factores Internos	Factores relacionados a la Dirección Administrativa	Puntuación
Financieros	Asignación Presupuestaria para la Dirección	
	Asignación de recursos para la operatividad	
Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos	
	Existencia de manuales de procedimientos	
Operativos	Equipos adecuados para las actividades	
	Aplicación de manuales de procedimientos	
Productivos	Equipos para brindar servicio solicitado	
Humanos	Personal calificado con actitud de servicio	
	Trabajo en equipo	
Procesos	Agilización de los tramites	
	Capacidad técnica para los procedimientos	
Estructural	Estructura organizativa de la Dirección de acuerdo a sus objetivos	
Relaciones Formales	Igualdad de atención a proveedores	
	Formas de pagos establecidas	
Relaciones informales	Tráfico de influencia para los trámites	
	Excepciones en los procedimientos	

6. Califique los siguientes factores externos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia del 1 al 5, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Factores tecnológicos	Acceso a Internet	
	Equipos tecnológicos adecuados	
Factores socio-culturales	Cultura de pago de impuestos y tasas	
	Ubicación de los proveedores	
	Se identifica con la gestión de la alcaldía	
Factores Político legal	Atención sin influencia política	
	Leyes determinadas por la Asamblea Nacional	
	Autonomía Municipal	
Factores económicos	Transferencias de capital de gobierno central	
	Relación con instituciones bancarias	

7. ¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

Rápido

Moderado

Lento

8. ¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016 por la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Relaciones formales

Relaciones informales

Anexo # 3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Guía de Encuesta

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

Somos estudiantes de V Año de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad Sabatina. La siguiente encuesta tiene como finalidad recopilar datos para conocer la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016.

Le agradecemos de antemano su tiempo y aportaciones al respecto, considerando que su colaboración es un elemento de utilidad y la cual será utilizada de manera discreta.

Instrucciones: De acuerdo a los aspectos que usted considera adecuado marque con una X en el espacio que corresponde y valore de acuerdo a su nivel de importancia y de valor según escala.

I- Datos Generales

1- Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

2- Años laborados

1 a 5

6 a 10

11 a más



## II- Diagnóstico Organizacional

1. ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Componentes	SI	NO
Dirección	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estrategias	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Políticas	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. En los siguientes componentes qué tanto enfoque tiene la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Componentes	Mucho	Medio	Poco	Nada
Producto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Lealtad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Perseverancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honestidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tolerancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. En la siguiente escala califique los valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Ética Profesional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Actitud de Servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. En la siguiente escala califique los valores organizacionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidaridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

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

7. Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores internos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, considerando que el 1 es menos importante y el 20 el más importante.

Factores Internos	Factores relacionados a la Dirección Administrativa	Puntuación
Financieros	Asignación Presupuestaria para la Dirección	
	Asignación de recursos para la operatividad	
Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos	
	Existencia de manuales de procedimientos	
Operativos	Equipos adecuados para las actividades	
	Aplicación de manuales de procedimientos	
Productivos	Equipos para brindar servicio solicitado	
Humanos	Personal calificado con actitud de servicio	
	Trabajo en equipo	
Procesos	Agilización de los tramites	
	Capacidad técnica para los procedimientos	
Estructural	Estructura organizativa de la Dirección de acuerdo a sus objetivos	
Relaciones Formales	Igualdad de atención a proveedores	
	Formas de pagos establecidas	
Relaciones informales	Tráfico de influencia para los trámites	
	Excepciones en los procedimientos	

8. Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores externos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, considerando que el 1 es menos importante y el 20 el más importante.

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Factores tecnológicos	Acceso a Internet	
	Equipos tecnológicos adecuados	
Factores socio-culturales	Cultura de pago de impuestos y tasas	
	Ubicación de los proveedores	
	Se identifica con la gestión de la alcaldía	
Factores Político legal	Atención sin influencia política	
	Leyes determinadas por la Asamblea Nacional	
	Autonomía Municipal	
Factores económicos	Transferencias de capital de gobierno central	
	Relación con instituciones bancarias	

9. Que tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

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

10. Como considera que se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

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

11. Qué opina del diseño de la estructura de la organización de la Dirección Administrativas de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia en el año 2016?

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

12. Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016 por la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

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

Anexo # 4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Guía de Entrevista

Dirigida a Alcalde Municipal de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia

Somos estudiantes de V Año de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad Sabatina. La siguiente encuesta tiene como finalidad recopilar datos para conocer la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016.

Le agradecemos de antemano su tiempo y aportaciones al respecto, considerando que su colaboración es un elemento de utilidad y la cual será utilizada de manera discreta.

Instrucciones:

I- DATOS GENERALES

1. CARGO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

2. AÑOS DE LABORAR EN LA INSTITUCION \_\_\_\_\_

## II- Diagnostico Organizacional

1. ¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Dirección Administrativa de Administración de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
2. ¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
3. ¿Cómo califica los valores personales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
4. ¿Cómo califica los valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
5. ¿Cómo califica los valores organizacionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
6. ¿Qué tipos de objetivos predominaron más en las actividades de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
7. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
8. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
9. ¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de administración en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
10. ¿Cómo se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
11. ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?
12. ¿Qué tipos de relaciones influyeron en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

Anexo # 5



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

Guía de Observación

I- Diagnóstico Organizacional

1. Componentes que integran la visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Componentes

	NO	SI
Dirección	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estrategias	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Políticas	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Componentes que integran la misión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

Componentes	Mucho	Medio	Nada
Producto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



3. Calificación de los valores personales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honestidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Disciplina	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tolerancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidaridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sinceridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prudencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Calificación de los valores profesionales de los servidores públicos de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Buen	Bueno	Regular	Malo
Aptitud	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ética	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Visión global	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Calificación de los valores organizacionales de los servidores públicos del Área de Administración de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ética Profesional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso Patriótico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Objetivos que predominaron más en las actividades de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

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

7. Valoración de factores internos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, considerando que el 1 es menos importante y el 20 el más importante.

Factores Internos	Factores relacionados a la Dirección Administrativa	Puntuación
Financieros	Asignación Presupuestaria para la Dirección	
	Asignación de recursos para la operatividad	
Administrativos	Disponibilidad de materiales y recursos	
	Existencia de manuales de procedimientos	
Operativos	Equipos adecuados para las actividades	
	Aplicación de manuales de procedimientos	
Productivos	Equipos para brindar servicio solicitado	
Humanos	Personal calificado con actitud de servicio	
	Trabajo en equipo	
Procesos	Agilización de los tramites	
	Capacidad técnica para los procedimientos	
Estructural	Estructura organizativa de la Dirección de acuerdo a sus objetivos	
Relaciones Formales	Igualdad de atención a proveedores	
Relaciones informales	Formas de pagos establecidas	
	Tráfico de influencia para los trámites	
	Excepciones en los procedimientos	

8. Valoración de factores externos en el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia, considerando que el 1 es menos importante y el 20 el más importante.

Factores Externos	Factores relacionados a la municipalidad	Puntuación
Factores tecnológicos	Acceso a Internet	
	Equipos tecnológicos adecuados	
Factores socio-culturales	Cultura de pago de impuestos y tasas	
	Ubicación de los proveedores	
	Se identifica con la gestión de la alcaldía	
Factores Político legal	Atención sin influencia política	
	Leyes determinadas por la Asamblea Nacional	
	Autonomía Municipal	
Factores económicos	Transferencias de capital de gobierno central	
	Relación con instituciones bancarias	

9. Funciones básicas de la Administración en la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016.

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

10. Desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.

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

11. Diseño organizacional de la estructura de la organización de la Dirección Administrativas de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016.

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

12. Relaciones que influyeron en la de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia durante el año 2016?

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

Anexo # 6



(Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez)  
Encuesta aplicada al Responsable de Bodega de la Alcaldía Municipal El Tuma la Dalia.

Anexo # 7



(Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez)  
Encuesta aplicada a la Responsable de Registro de Fierro de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.

Anexo # 8



(Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez)  
Entrevista aplicada al Alcalde Municipal El Tuma La Dalia.



Anexo # 9



(Fuente: Autoría Propia (Blandón & Rodríguez)  
Oficina de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal El Tuma La Dalia.