



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA**

**SEMINARIO 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.

TEMA ESPECÍFICO

Diagnóstico Organizacional de la Sede Central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa
en el año 2016.

AUTORAS

Br. Hazel Guadalupe Reyes Espinoza

Br. María Lourdes García Zelaya

TUTOR

MSC. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, octubre 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO GRADUACIÓN

TEMA

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

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

TEMA ESPECÍFICO

Diagnóstico Organizacional de la Sede Central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa
en el año 2016.

INTEGRANTES

Br. Hazel Guadalupe Reyes Espinoza

Br. María Lourdes García Zelaya

TUTOR

MSC. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, octubre 2017

TEMA

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

TEMA DELIMITADO

Diagnóstico Organizacional de la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el año 2016.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Agradecimiento	iv
Carta Aval.....	v
. I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	9
III. OBJETIVOS	11
IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA.....	12
4.1. Diagnóstico Organizacional.....	12
4.1.1 Filosofía Empresarial.....	13
4.1.1.1 Visión.....	13
4.2.1.1 Componentes de la Visión.....	14
4.3.1.1. Misión.....	21
4.3.1.2 Valores.....	37
4.3.1.2.1 Valores Personales.....	38
4.3.1.2.2 Valores profesionales.....	51
4.3.1.2.3. Valores Organizacionales.....	64
4.3.1.3 Objetivos.....	74
4.3.13.1. Objetivos Financieros.....	75
4.3.1.3.2. Objetivos Sociales.....	76
4.3.1.3.3. Objetivos Tecnológicos.....	78
4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.....	79
4.1.2.1 Análisis Ambiente Interno.....	80
4.1.2.1. Tipos Factores Internos.....	80
✓ Fortalezas.....	82
✓ Debilidades.....	83
4.1.2.2 Análisis del Ambiente Externo.....	85
4.1.2.2.3 Tipos de Factores Externos.....	85
✓ Oportunidades.....	87
✓ Amenazas.....	88

4.1.3 Diagnóstico Organizacional.....	89
4.1.3.1. Situación Actual.	90
4.1.4. Patrones de Análisis de la Administración.	91
4.1.4.1 El Plano Organizativo Dinámico	91
4.1.3.4 Plano Funcional.	102
4.1.3.5 Plano Estructural.	103
4.1.3.6 Plano Comportamental.....	105
V. CONCLUSIONES	107
VI. BIBLIOGRAFIA.....	109
VII. ANEXOS	

Dedicatoria

Dedico este trabajo investigativo primeramente a Dios Padre mi Creador, quien me ha dado Sabiduría para conducirme en esta tierra, quien es mi fuerza motora.

A mis padres Rigoberto Reyes (Q.E.P.D) y mi madre Guadalupe Espinoza personas ejemplares que me han inculcado valores y con su ejemplo me han llevado por la senda correcta en esta vida.

A mi esposo Elion V. Hermida G. él que me ha apoyado incondicionalmente en todo momento, quien siempre me impulsa a ser mejor cada día y quien ha tenido la paciencia de esperar a que terminase con mis tareas para luego darle tiempo él y mi familia.

A mis hijos Ariel Vladimir y Hazel Noelia, quienes han sido siempre mi fuente de inspiración, para enseñarle que siempre se puede lograr las metas, que todo es alcanzable con disciplina y entrega.

Hazel Guadalupe Reyes Espinoza.

Dedicatoria

Este Seminario de graduación, se lo dedico principalmente a Dios, fuente de toda inspiración.

A mi madre Guadalupe Zelaya Cruz (Q.E.P.D), que siempre me motivo a seguir adelante, aún en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A mi Hijo Abner Castro García, que fue la mayor fuente de motivación, para no rendirme y llegar a ser un ejemplo para él.

María Lourdes García Zelaya

Agradecimiento

A nuestro buen Padre Dios dador de la vida y sus esplendidos dones, quien me ha dado fortaleza para alcanzar todas mis metas.

A mi familia por su apoyo y paciencia en los momentos en que desfallecían mis ánimos, fueron siempre mi mayor punto de apoyo.

A los funcionarios de la alcaldía municipal de Matagalpa, quienes colaboraron con la información necesaria para la realización de este trabajo.

Al programa de SINACAM, por haberme seleccionado para ser instruida en el conocimiento adecuado para ser una mejor funcionaria de la municipalidad.

A mis maestros de UNAN – FAREM Matagalpa, quienes durante este periodo 2014-2017 todos y cada uno de ellos me impulsaron con sus retos y lograron formarme.

A la Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez nuestra tutora, por brindarme su apoyo, paciencia y creer en mí durante el trayecto y desarrollo de este trabajo investigativo, gracias por ayudarme a llegar a la meta, gracias por mantener encendida esa vela del saber.

Hazel Guadalupe Reyes Espinoza.

Agradecimiento

Le agradezco a Dios Padre Celestial, por haberme permitido, llegar a feliz término y poder concluir mis estudios.

A las autoridades municipales de la Alcaldía Municipal e Matagalpa y Sinacam.

A mi amiga y compañera de seminario, que a lo largo de toda esta carrera logramos llegar hasta el final.

A todos ms compañeros de trabajo, amigas y amigos que sin esperar nada a cambio, lograron que este seminario fuera realidad., gracias a todos y todas ellas saben quiénes son.

A nuestra tutora y profesora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, por su apoyo incondicional y por creer en nosotras.

María Lourdes García Zelaya



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Aval del Tutor

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

CARTA AVAL

A las Bres: **Hazel Guadalupe Reyes Espinoza**, carné 14843799 y **María Lourdes García Zelaya**, carné 14843711, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Cede Central de la Alcaldía Municipal 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, extiendo la presente carta aval, a los Once días del mes de Octubre del año dos mil diez y siete.

Atentamente,

Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez

Docente tutora

Resumen

El Presente trabajo investigativo tiene como temática diagnosticar la organización funcional de las direcciones y áreas de la sede central, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el año 2016.

Con el propósito de evaluar la funcionalidad de la estructura actual, comprender su aplicación y la estimación de los errores que esta puede presentar para el satisfactorio desempeño de las funciones de la estructura.

Se considera que dicha investigación de Diagnóstico Organizacional, será de gran importancia y utilidad ya que constituirá un marco de referencia para satisfacer las necesidades de las Áreas y Departamentos de las demás Alcaldías y así facilitar la toma de decisiones en cuanto a la Organización.

La investigación se realizó usando metodología de estudio de casos ya que esta provee una visión general de una unidad del estudio, donde se obtuvo información de diversas fuentes como: encuestas a trabajadores y contribuyentes entrevistas, guía de observación, a través de estos instrumentos se evaluó aspectos relevantes como filosofía de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y la situación actual de la institución.

Encontrándose con una Filosofía Empresarial enfocada y dirigida hacia el exterior, olvidándose un poco el interior de ésta y sus integrantes, con un favorable ambiente externo posicionándola por una buena gestión operacional ante la población del municipio de Matagalpa.

I. INTRODUCCIÓN

Con la presente investigación, se pretende tener elementos amplios del Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía de Matagalpa relacionado con la Alcaldía Municipal en edificio central de Matagalpa en el 2016.

Las Alcaldías Surgen por la necesidad de Administrar un pueblo o ciudad, esta se compone de un alcalde, una Secretaria de Consejo y varios concejales, para la administración y vigilancia por los intereses de los pobladores o ciudadanos.

El propósito de realizar esta investigación es dar las pautas para conocer y mejorar el Ambiente Organizacional de las áreas que conforman el edificio central, con ello poder reducir los tiempos de los procesos que en estas se desarrollan, así ofrecer una calidad de atención.

Actualmente no se ha realizado un diagnostico organizacional la Alcaldía Municipal de Matagalpa sede central.

Por lo tanto, elaborar un Diagnóstico Organizacional, que sirva de base para la toma de medidas, que mejore la situación actual de los trabajadores de la de alcaldía municipal de Matagalpa en el edificio central.

¿Cuál es el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía de Matagalpa, en el año 2016?

En la presente investigación se han encontrado antecedentes que refieren desde países de América del Sur, América Central hasta ubicarse en Nicaragua, específicamente en el Departamento de Matagalpa, donde se ha podido observar la importancia del diagnóstico Organizacional en las Empresas, para el fortalecimiento y crecimiento de las mismas.

Se encontró (Espinoza Isasi, 2006) en el ámbito de América del Sur, en Maturín Venezuela Seminario muy relacionado con el tema de investigación del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Su Autor Ing. Espinoza Isasi, año 2009, según su título “Modelo Estratégico para la alcaldía del municipio autónomo Andrés Eloy Blanco, En Casanay estado de Sucre con el fin de optimizar su gestión operativa”. Según su Objetivo General: Desarrollar un modelo estratégico organizacional para la alcaldía del municipio autónomo Andrés Eloy Blanco, en Casanay estado de Sucre con el fin de optimizar la gestión operativa.

En América Central: Se encontró un trabajo del municipio de Santa Cruz del Quiche (Mansilla Mansilla, 2010), Departamento de Quiche, en Guatemala, de “Diagnostico Administrativo Municipal”, autor Masilla Mancilla Rolando Waldemar, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos Guatemala, en año 2010. Su propósito proponer soluciones a los problemas de tipo organizacional, que afrontan las unidades que componen la Municipalidad.

Se encontró en ámbito de Centro América, en San salvador (Alvarado Minero, Alvarado Rivera, y Melgar Recinos, 2010) una Tesis relacionada con el tema a investigar de la Universidad de el Salvador. Sus autores Alvarado Minero, Susana Aracely, Alvarado Rivera, Mayra Adelina y Melgar Recinos, Roxana Beatriz, Según título “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás departamento de San Salvador en el 2010”, según Objetivo General: Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

En Nicaragua: Institucionalidad de la PYMES, su base legal teniendo como tema “El fortalecimiento de la Pymes, Autores: Yahaira Teresa Castillo Centeno, Elisabeth Palma Romero.

-La formulación general de las PYMES, tema “El fortalecimiento Institucional el estudio del consumidor” Autores: Ana Sabrina Méndez, Raquel Valeria Mena Montenegro.

En la FAREM Matagalpa: Se encontró en el ámbito local un Seminario (Fonseca y Miranda , 2011) “Diagnostico de las Empresas Familiares de Matagalpa 2011. Autoras: Fonseca Siles María Lili y Miranda Huete Emma Tatiana. Objetivos: Realizar el Diagnostico Empresarial del Hotel de Montaña Selva Negra al 2011, ubicado en el Km 149, Carretera Matagalpa-Jinotega, con el propósito de realizar un diagnóstico.

“Diagnostico Estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) (González, y López, 2014)” en el departamento de Matagalpa, periodo 2014, Autores: González Mendoza Erick Esteban, López Jarquín Diana Gabriela. Objetivo realizar un Diagnóstico de la empresa Restaurante La pradera, del Municipio de Matagalpa.

“Diagnóstico de la Empresas Familiares en la ciudad de Matagalpa al 2011 (Centeno, y Estrada , 2011)”. Autoras: Centeno Membreño Dora Mariana, Estrada Herrera Harol Fabricio. Objetivo Elaborar un diagnóstico Organizacional de la Empresa Familiar Pizza Venecia, ubicada en la ciudad de Matagalpa.

La importancia de conocer la situación actual y el ambiente Organizacional en la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, radica en elaborar un Diagnóstico y evaluar las dimensiones que se consideran en este trabajo como lo son: La Organización, El Liderazgo, la comunicación y la Motivación, los que consideramos factores de gran importancia para el desarrollo de las funciones de la organización y las relaciones interpersonales, que influyen en el desempeño de las labores.

Todos estos antecedentes, fueron tomados por contar con variables de estudio semejantes a la de la investigación que se está realizando y que se pueden considerar como aporte, aun cuando los investigadores no adopten la perspectiva de los estudios previos e incluso si desarrollan un enfoque distinto a lo hecho anteriormente.

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

A través del diagnóstico se puede medir la efectividad de las capacidades de desempeño de las diferentes Direcciones, departamentos y áreas asignadas, esto con el objetivo de descubrir problemas y áreas de oportunidad, para corregir los primeros y aprovechar los segundos, así cada dirección y sus diferentes dependencias se vuelvas más productivas.

Esta investigación según (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) su enfoque es cuantitativo con elementos cualitativos “ Utiliza recolección de datos con medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación” como las que se han aplicado en los instrumentos de esta investigación y con elementos cualitativos, porque se investiga sobre una serie de Teorías que ya existen, relacionadas al Diagnóstico y que para ello es necesario utilizar instrumentos con medición cuantitativa ya que diagnosticaremos, por medio de instrumentos e información, la problemática presentada en las diferentes direcciones y áreas de la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

En el caso de los elementos cualitativos, se refiere a las diversas opiniones que se necesitan de los sujetos de la investigación (Contribuyentes, trabajadores y alta gerencia), por lo que es necesario utilizar un instrumento que ayude a la elaboración de un Análisis de datos cualitativos de los instrumentos antes mencionados, lo que servirá para hacer deducciones explicativas para el Comportamiento Organizacional de la Alcaldía Municipal sede Central. Su proceso es flexible, las respuestas se recaban de acuerdo a la teoría y las repuestas ante los eventos. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010)

El paradigma, para Kuhn (1966) citado por (Terán Acosta, 2006) sostiene que “Es una red de creencias teóricas y metodológicas, valores, ideas, técnicas y procedimientos compartidos por una comunidad científica para solucionar problemas”

El Paradigma que se adopta es positivista “la realidad es observable, medible y cuantificable” (Terán Acosta, 2006), ya que los investigadores trabajan de forma imparcial, han tomado la información tal y como han sucedido los hechos, por ejemplo: las experiencias propias de los trabajadores sin alteración alguna, los investigadores toman el papel de los observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención, y se hace la interpretación de datos claros, numéricos, que nos son susceptibles a las influencias personales de ningún tipo.

Según la aplicabilidad se lograrán aplicar los resultados a la realidad de la Alcaldía Municipal de Matagalpa sede Central, para darle respuesta a la problemática existente con el Diagnóstico Organizacional de la misma, para ello se determinaron instrumentos adecuados de investigación, que permitieron llegar a obtener los resultados del presente trabajo.

Según su nivel de profundidad de conocimiento, esta investigación es descriptiva (Bernal, 2010) debido a que se describirá en términos generales, todos los resultados obtenidos en función a los indicadores que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación, aquí se especificara características o rasgos importantes del comportamiento que se estudia o examina, mostrara con precisión los ángulos o dimensiones del fenómeno de estudio, razones o causas, especialmente se refiere a la descripción detallada de la filosofía de la Alcaldía de Matagalpa, una interpretación general sobre los diferentes factores internos y externos para fundamentar bien y de forma descriptiva como está el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa sede Central.

La Orientación del tiempo es Transversal (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), en vista que se está abordando un período de tiempo específico como lo es el

año 2016, a su vez los instrumentos se aplicaron solo una vez, a una muestra específica, relacionada con los contribuyentes y los trabajadores de la Alcaldía.

Para la selección de las personas a quienes se les aplicarán los instrumentos se utilizó un sistema de muestreo no probabilístico y a conveniencia” Procedimiento en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados” (Creswell, 2008) a conveniencia del estudio captando a las personas que visitan la Institución y que correspondían a los criterios de veracidad necesaria para el presente estudio y que son; 1) que se presentaran personalmente a las ventanillas de atención al contribuyentes, 2) que tuviesen por lo menos 5 años de ser contribuyentes activos y por último que estuviesen solventes con la municipalidad en cuanto al pago de impuesto municipales.

Población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Para la presente investigación se tomó una población que fue el personal de mayor tiempo de antigüedad de laborar en la alcaldía municipal, que están en el edificio de la sede central siendo estos los diferentes directores, Jefes de Departamentos y responsables de áreas compuestos por 25 servidores públicos, y una entrevista realizada a la gerente municipal, para una población de 26 servidores públicos.

Muestra, es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010)

La muestra para el estudio de esta investigación ha sido de 40 contribuyentes elegidos a conveniencia del estudio, debido a la poca afluencia de contribuyentes durante el período de aplicación de instrumentos , debido a que fue un tiempo muerto en período fiscal y que reunían las características definidas como lo son: que se presentaran personalmente a las ventanillas de atención al contribuyentes, que tuviesen

por lo menos 5 años de ser contribuyentes activos y por último que estuviesen solventes con la municipalidad en cuanto al pago de impuesto municipales.

En cuanto a métodos y técnicas en esta investigación se empleó los métodos empíricos (Soltero Zarazúa, 2013) " Doctrina que afirma que todo conocimiento se basa en la experiencia" y teóricos, para recabar la información que se necesita para dar respuestas a los objetivos planteados, por lo que se hará uso de información primaria y secundaria.

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. "Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información" (Arias, 2006)

Entre los métodos utilizados están el inductivo (Bernal, 2010), "El que se utiliza al momento de la construcción de los instrumentos para inducir a investigación hacia los indicadores que dan respuesta a los objetivos este estudio". Fue utilizado al momento de la aplicación de las encuestas las cuales se aplicaron tanto a contribuyentes como a servidores públicos y que fueron totalmente cerradas, lo que permitió inducir o estimular las respuestas hacia lo que los investigadores precisaban conocer.

El método deductivo (Bernal, 2010) "Es utilizado al momento de triangular los resultados de los instrumentos", se utilizó cuando se juntaron las diferentes fuentes de información y recopilación de datos (encuestas, entrevistas y guía de observación), las cuales ocurrieron prácticamente en tiempos simultáneos y se han debido cruzar los datos para su debida interpretación.

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

En las Técnicas de Recolección de datos: “La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2010).

Cabe destacar que para la elaboración de este Diagnóstico fue necesario utilizar diversos instrumentos que proporcionaron datos informativos específicos acerca de la situación (Alcaldía de Matagalpa), como cuestionarios y entrevistas aplicados al personal que labora en la institución, así como al Gerente general de la misma.

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la utilización y aplicación de una serie de instrumentos entre los que entre los cuales están: La aplicación de una encuesta dirigida a los contribuyentes (Ver Anexo 2).

También se llevó a cabo la aplicación de una encuesta dirigida a los servidores públicos (Ver anexo 3). Por otro lado, fue necesario aplicar una entrevista a la Gerente de la Municipalidad, útiles para la recopilación de opiniones necesarias en el análisis de todos los resultados. (Ver Anexo 4).

Por último y no menos importante se aplicó una guía de observación para contrastar los resultados, tanto de la encuesta como de las entrevistas y poder hacer una síntesis adecuada para el propósito de esta investigación. (Ver Anexo 5).

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

II. JUSTIFICACIÓN

El Presente trabajo investigativo tiene como temática diagnosticar la Organización funcional de las direcciones y áreas del edificio central, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el año 2016.

Con el propósito de evaluar la funcionalidad de la estructura actual, comprender su aplicación y la estimación de los errores que esta puede presentar para el satisfactorio desempeño de las funciones de la estructura.

Se considera que dicha investigación de Diagnostico Organizacional, será de gran importancia y utilidad ya que constituirá un marco de referencia para satisfacer las necesidades de las Áreas y Departamentos de las demás Alcaldías y así facilitar la toma de decisiones en cuanto a la Organización.

Los resultados de este trabajo investigativo servirá a la alcaldía municipal de Matagalpa, a los trabajadores, los contribuyentes y otros, maestros y alumnos estudiantes del SINACAM y otros investigadores, que estén interesados sobre la aplicación del Diagnostico Organizacional y a los investigadores como creadores de esta investigación ya que a través de este trabajo se aplicaran conocimientos, a todas las personas interesadas podrán acceder a través de la biblioteca de la UNAN-FAREM, Matagalpa.

Además, servirá de modelo para otras áreas y departamentos y Direcciones de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, a otras Alcaldías del Municipio de Matagalpa. Para las Alcaldías a nivel Nacional que deseen estudiar este trabajo y les sirva de desarrollador de nuevas y mejores propuestas para la continua alimentación de conocimientos y mejoramientos de problemas.

Para que los docentes de la SINACAM tengan este estudio como guía y material de apoyo en cuanto al desarrollo de los diversos Climas Organizacionales como los que se presentan en las diferentes Alcaldías del Municipio de Matagalpa.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico Organizacional de la Sede Central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, del departamento de Matagalpa durante el año 2016

Objetivos Específicos:

- 1) Describir la Filosofía empresarial de la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.
- 2) Examinar el ambiente organizacional de la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.
- 3) Diagnosticar la situación actual de la Sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

4.1. Diagnóstico Organizacional

Según (Rodríguez Mansilla, 2005, págs. 35-42) “el diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática”

Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una Institución.” (Martínez Chavez, 1989).

El Autor Rodríguez Mansilla, señala que el diagnóstico organizacional este proceso de estudio, en el que pueden perfectamente identificarse, tanto el ambiente tanto interno como externo y con esto es posible darse cuenta de cómo está la situación actual de la empresa, le permite tener una visión de su entorno y crear planes estratégicos para poder aprovechar sus fortalezas y crear medios de defensa en cuanto a sus debilidades.

A través del diagnóstico se puede medir la efectividad de las capacidades de desempeño de las diferentes Direcciones, departamentos y áreas asignadas, esto con el objetivo de descubrir problemas y áreas de oportunidad, para corregir los primeros y aprovechar los segundos, así cada dirección y sus diferentes dependencias se vuelvas más productivas.

Entonces como dice el autor Martínez Chevez, es la aproximación progresiva y razonada sobre los problemas que se están presentando en la organización y resalta los más críticos que podrían estar afectando la realización correcta de las metas programadas y también los más positivos que ayudaran a mejorar las deficiencias del momento.

4.1.1 Filosofía Empresarial.

Para (García Echevarría, 1994) “Dice que la filosofía empresarial es la que genera, en su escala prioritaria de valores, los criterios para el comportamiento interno de las organizaciones, esto es de los hombres que la configuran.”

Para el autor García Echevarría la filosofía de una empresa está dada por un sin número de valores y objetivos que determinan la visión y la misión. La filosofía empresarial, permite el desarrollo y avance de un país, le permite reconocer ¿qué es? Y ¿qué es lo que quiere ser?

De igual manera refleja que los actuales y futuros profesionales deben considerar la gran importancia de la filosofía empresarial ya que les permite conocer sus aspiraciones como personas y como trabajadores. La filosofía identifica la razón de ser de la empresa junto con todos sus integrantes.

4.1.1.1 Visión.

“Una declaración de visión describe en términos gráficos donde queremos estar en el futuro.” (G. Steiner, 1985, págs. 98-99).

El autor se refiere a que la visión de la empresa indica a largo plazo hacia donde se quiere dirigir, hacia donde la tiene que guiar en el futuro, teniendo siempre presentes las necesidades de nuestros clientes.

Además, sirve como guía, para la toma de decisiones y las acciones a tomar sirve como fuente de motivación e inspiración, es decir se sueña para ver al final los resultados que se pretenden alcanzar éstos a corto o largo plazo según su planificación, la motivación tiene que ser motivadora para todos y cada uno de los trabajadores y demás miembros de la empresa.

4.2.1.1 Componentes de la Visión.

Es el propósito orientado hacia el interior, con el objeto de descubrir quién es y por qué existe la empresa.” (Araujo, Brunét & Icard, 2012)

Según los autores los componentes de la visión son necesarios ya que estos nos llevan a identificar o descubrir que es lo que yo quiero hacer en un futuro, de sus componentes tienen que apropiarse sus empleados hacerlos de ellos ya que tienen que tener un propósito significativo y estable.

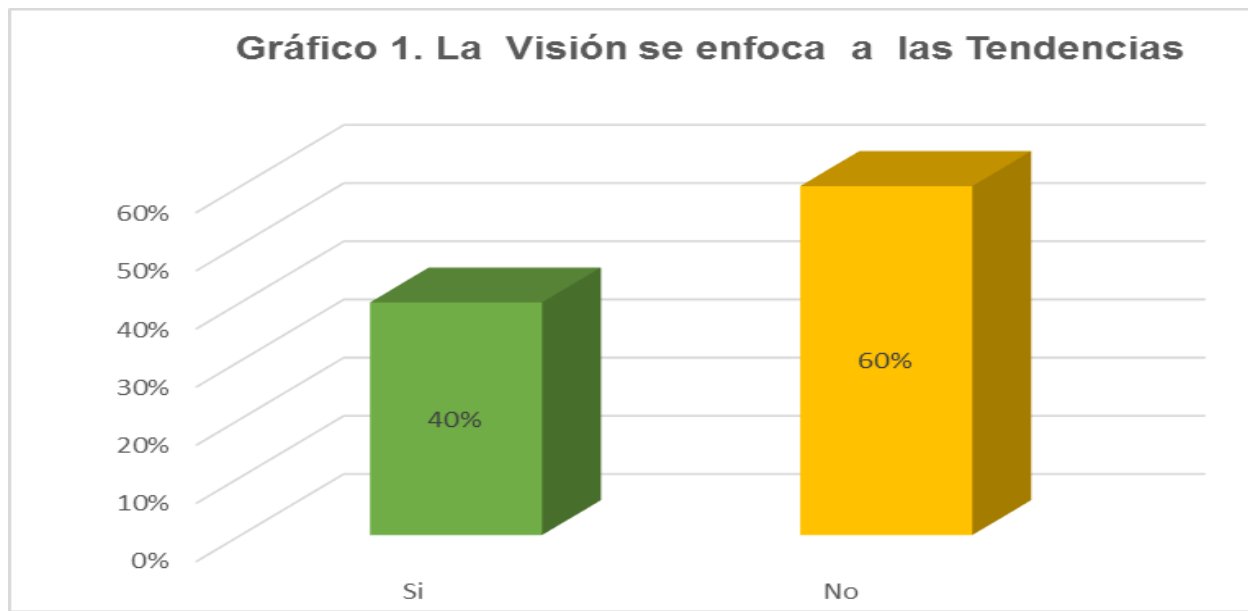
Los componentes son la razón de ser de la empresa y definen su existencia, orientan las decisiones estratégicas de crecimiento se tiene que ver más allá del negocio actual descubriendo nuevos escenarios estratégicos futuros que la lleven a conocer sus fortalezas, sus debilidades para obtener un cambio y el progreso que quiere alcanzar.

a) **Tendencias.**

“El conocer la tendencia del sector en donde se actúa es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización”. (Albrecht, Karl, 1996, págs. 56-61)

El Autor Albrecht nos refleja que al momento que la organización se está proyectando a futuro tiene que tener en cuenta la tendencia es decir en lo que se quiere actuar en relación a sus clientes, este componente es fundamental.

La Empresa tiene que conocer la tendencia del sitio donde va actuar por ende es fundamental a la hora de soñar, a la hora que se está proyectando a futuro siempre y cuando que tenga en cuenta cuáles serán sus fortalezas sus ventajas competitivas esto es determinante para realizar una visión de acuerdo las necesidades de la organización y de los clientes.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos.

En la encuesta aplicada a los servidores públicos, se obtuvo que el 40% respondió que, si y el 60% respondió que no, esto podría deberse que ellos no interpretan cual es la tendencia hacia la que se dirige la visión.

En la entrevista al Gerente municipal, comenta que si está orientada a la tendencia, puesto que esta se enfoca al servicio a la población, lo que se obtiene de su auto sostenibilidad a la planificación y desarrollo de proyectos sociales, en el desarrollo del mejoramiento de la calidad de vida.

En la observación aplicada a la organización, es que uno de los enfoques de la misión es la tendencia, puesto que está en base a su planeación estratégica, dirige sus inversiones y proyectos en las zonas que están vulnerables.

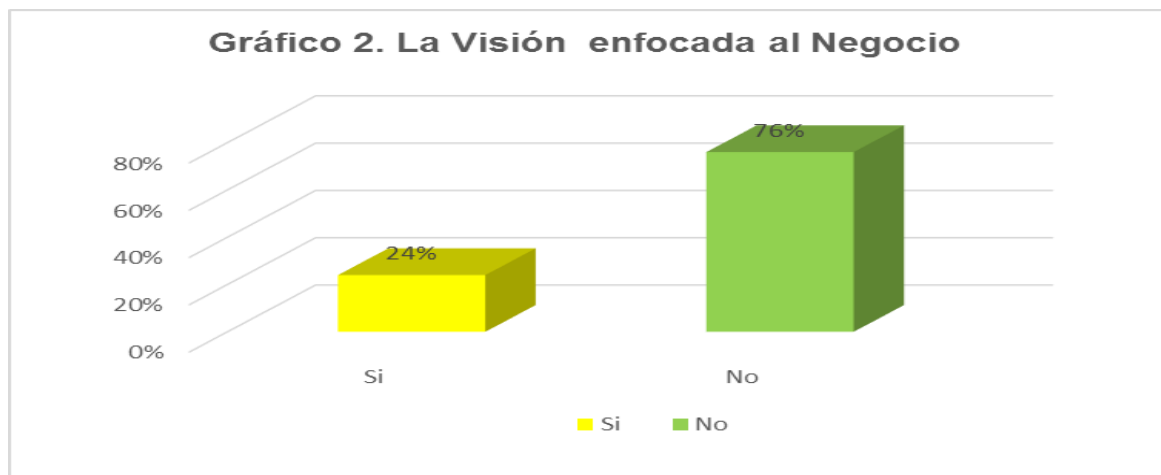
En estas circunstancias el 60% de los servidores que respondió que la visión no tiene enfoque hacia la tendencia, se debe a que la mayoría como se observa en la gráfica # 1, no identifican en si el concepto de tendencia y otros ni siquiera se informan sobre los proyectos que se está ejecutando y mucho menos donde, aunque la alcaldía

presente boletines mensuales sobre esta actividad se ha podido apreciar el desinterés de los servidores públicos por conocer de lo que se hace.

b) El negocio

“Al formular una visión es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y en base a esto construir el sueño de lo que espera sea la empresa.” (Albrecht, Karl, 1996)

Se tiene que estar bien claro qué tipo de negocios es el que se quiere emprender este componente de la visión es importante ya que este es el horizonte que permite decidir hasta donde se quiere llegar y que es lo que quiere ser, se tiene que tener bien definidos los criterios como bien lo menciona el autor. Se tiene que definir muy bien el modelo de negocios que se va a ofrecer al mercado ya que viene siendo una herramienta que permite saber ¿quién eres? ¿Cómo moldear el negocio?, ¿cuáles serán tus costos?, ¿cuáles serán tus ganancias? lo que permitirá ser buen emprendedor de negocios.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos

En la encuesta aplicada a servidores públicos, se obtuvo que un 24% respondió que si la visión de la Alcaldía municipal de Matagalpa tiene tendencia al negocio, el 76% de los encuestados respondió que no, el 24% identifica que negocio es todo

transacción que deja una pérdida o una ganancia o una operación comercial ventajosa, si bien la alcaldía tiene su enfoque a todo lo que ofrezca ventaja a la población que está siendo beneficiada con el mejoramiento de la infraestructura vial, por mencionar.

En la entrevista a la gerente municipal, esto es considerado como una inversión social, que genera ganancias a los que en esta obra ejecutada por la municipalidad son empleados y a los actores directos como lo es la población de los diversos barrios Matagalpinos.

De la encuesta aplicada se pudo observar que ninguna de las actividades de la visión se encausa hacia el negocio, por ser esta una entidad destinada al servicio y sin que esto le genere dividendos, puesto que las alcaldías surgen por la necesidad de administrar un pueblo, municipio o una ciudad.

Esta vez los encuestados tienen más conocimiento tanto del concepto encuestado, como de la actividad en la que no se ejecuta como tal, si bien la alcaldía debe cobrar aranceles por servicios que presta, estos son en gran medida subsidiados por la misma municipalidad, como es el servicio de recolección de desechos sólidos, e incluso los proyectos ejecutados el ciudadano solo aporta un 15% de la obra total, el que puede ir pagando en cuotas mensuales para no afectar su economía, en otros casos la municipalidad los asume en un 100%, el que el poblador deba aportar un 15% es con el objeto de hacerlo también responsable del crecimiento de su barrio, por lo tanto también cuidara del proyecto ejecutado en la zona.

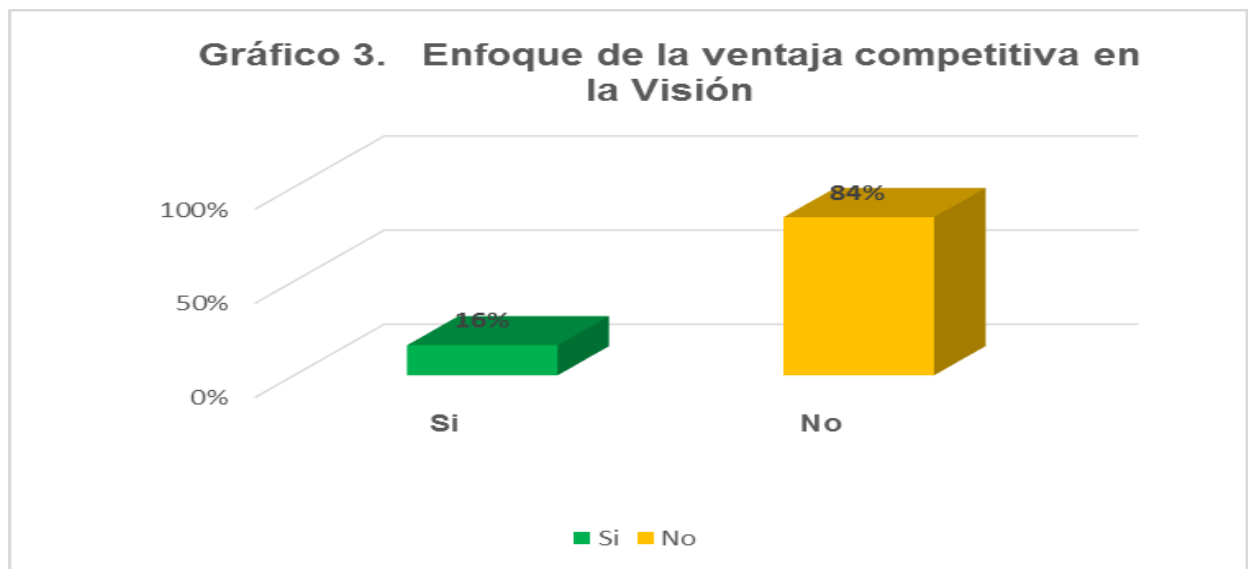
c) **Ventaja competitiva.**

“La visión debe expresar cuál será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cuál es el negocio de la compañía”. (Albrecht, Karl, 1996)

“La Ventaja Competitiva se define como todo aquello que empresa hace bien y mejor que sus competidores, de tal forma que sus clientes así lo perciben.” (Martinez Chavez, 1989).

Para el autor la visión de la empresa tiene que tener bien clara sus objetivos y por lo tanto conocer sus ventajas competitivas las cuales la harán adquirir más fortalezas tanto internas como externas debe de darse a conocer cómo se enfrentara a sus posibles competidores.

Algunos aspectos en que la empresa puede tener una ventaja competitiva puede ser la calidad del producto, la marca, el servicio al cliente, personal bien capacitado, buena tecnología avanzada todo esto le permite tener un buen desempeño ante otras empresas.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos.

Los servidores públicos en la encuesta que se les aplicó, presento como resultado que el 16% de ellos respondió que si, la visión de la alcaldía está enfocada a la ventaja competitiva, muy por debajo del restante 84% que respondió que no, por considerar estos, que la Alcaldía no tiene rivalidades, puesto que es una empresa meramente de servicio, estos no observan que su producto es el mero servicios a la población.

La gerente municipal ha comentado que la Alcaldía Municipal de Matagalpa, tiene muy claro sus objetivos, es por ello que al ser la empresa única que vela por el desarrollo del mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, en cuanto al desarrollo de infraestructura es este uno de los factores que se convierte en ventaja competitiva, aunque esta no tenga competidores en cuanto al servicio que ofrece.

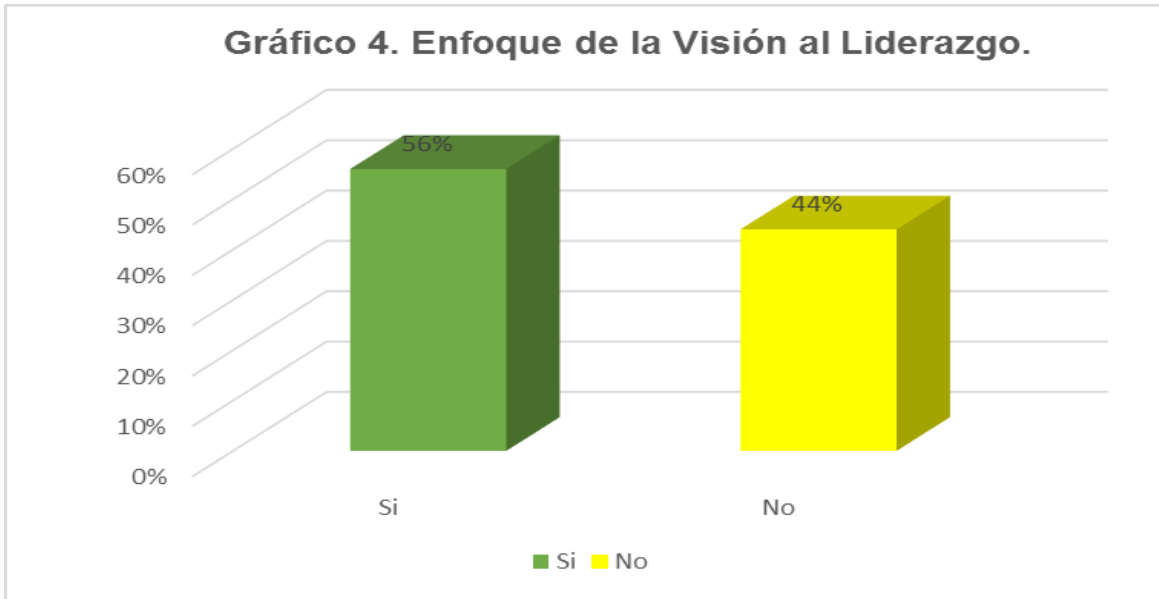
En la observación que se aplicó a esta institución, en realidad no se enfoca su visión a la ventaja competitiva, puesto que ella planifica donde ejecutara proyectos, en que tiempo lo hará y esto no depende de algún factor que le cree competencia en el sentido de quien se posiciona en el mercado si no de la proyección que esta tiene para ejecutar lo planificado.

d) **Liderazgo.**

“Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra” (Albrecht, Karl, 1996)

El autor se refiere a que los líderes en la organización son los encargados de difundir y concretizar ese sueño expresado en la visión. Los líderes tienen que trabajar de la mano junto con los demás miembros de la organización para poder lograr sus metas y objetivos.

El líder tiene que pensar como equipo y no tiene que limitarse no solo a dar órdenes, tiene que tener habilidades gerenciales para influir en los demás, y así poder construir también una buena imagen en la empresa y para la empresa, ya que esto implica el buen sentido del deber, una actitud positiva en cuanto a la cultura de esfuerzo, sobre todo el éxito de los planes deben ser celebrados por todo el equipo, para mantener la motivación y el compromiso hacia las metas de la organización, así el líder mantendrá su posición volviéndose un instrumento efectivo para el cumplimiento de los planes estratégicos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos.

En la encuesta realizada a los servidores públicos de Almat, el 56 % de los encuestados respondió que si, la visión de la Alcaldía está enfocada al Liderazgo contra un 44% que respondió que no, este 56 % de respuestas positivas se debe a que, realmente esta alcaldía tiene una visión de liderazgo, la que Planifica, Organiza, Dirige y Controla con eficiencia, eficacia y transparencia los recursos tanto financieros como humanos, permitiéndole a esta institución la credibilidad y confianza de sus contribuyentes.

Esto lo confirma efectivamente la gerente municipal en la entrevista brindada, donde resalta el liderazgo que posee el actual Alcalde Municipal, en cuanto a la dirección y manejos transparentes de esta municipalidad y en ello se destaca la ejecución de proyectos enfocados en el mejoramiento de la infraestructura, educación, cultura y deporte, aportando con ello a la calidad de vida de cada ciudadano de este municipio.

En la observación aplicada se puede decir que realmente su visión se enfoca al liderazgo, pero este liderazgo según los resultados es un liderazgo proyectado hacia la imagen pública de máxima autoridad.

En la realidad el que exista un buen liderazgo en su proyección externa, deja un poco endeble el liderazgo interno, es claro que el concepto de visión al que se refiere Steiner, se aplica a esta municipalidad, porque se ha propuesto proyectarse y hoy día es una alcaldía ejemplar en cuanto, recaudación, ejecución de proyectos su posición a nivel nacional es muy respetada, a lo interno siempre hay sujetos que no comulgan con la toma de decisiones en cuanto la nombramientos de directivos en puestos claves, esto es debido que aún hay sujetos que no saben tener respeto por las jerarquías de la organización

4.3.1.1. Misión

“La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.” (Cardenas, 2010).

El autor Cárdenas se refiere a que la misión de una empresa son todos sus objetivos, prioridades, asignación de tareas, de ahí nacen las necesidades de ¿que estoy haciendo para ofertar un buen producto? o un buen servicio? Para que el cliente se sienta satisfecho.

La empresa tiene que estar encaminada hacia el futuro con una meta bien definida que oriente a sus empleados, que sea esta el motor que los impulse a lograr sus propósitos , La misión es la razón de ser de la empresa el motivo por el cual existe, son todos sus objetivos y funciones básicas de su entorno , una misión tiene que ser motivadora y difundida por cada uno de los miembros de la organización y conoceremos el tipo de negocio al que se dedica la empresa, la misión tiene que ir de la mano con la visión.

4. 3.1.1.1. Componentes de la Misión.

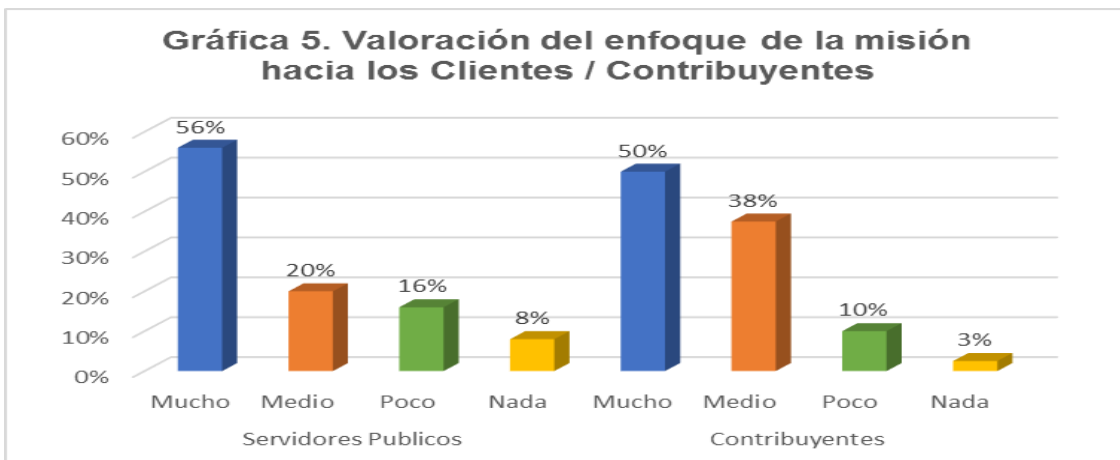
“Es la imagen de los que los miembros de la organización quieren que esta sea, o que llegue hacer, es un enunciado que expresan hacia donde deben de enfilarse sus esfuerzos todas las personas que integran la institución.” (LinkedIn, 2010)

Para el autor nos demuestra que los miembros de la organización demuestran su rumbo o lineamientos que tiene que tener bien definidos los miembros de la empresa ellos deben hacerlos suyos apropiarse de estos componentes y echarlos andar para el funcionamiento y progreso de la empresa. El ambiente fraterno en que se desarrollan las acciones produce un buen desarrollo para que la organización alcance sus metas y objetivos, se deben unir esfuerzos con todos los trabajadores y demás miembros para que todo el esfuerzo realizado sea productivo a través del trabajo en equipo.

a) Clientes.

“Persona física o jurídica que regularmente o bien de manera ocasional solicita los productos o servicios de una sociedad.” (Andersen A. , El delito de pánico económico en el nuevo código penal, 1999).

Los clientes son la razón de ser de las empresas y de las organizaciones sin ellos no existirían los negocios. Son un factor fundamental en nuestra vida empresarial. Siempre ellos tienen la razón, debemos cuidarlos y preservarlos. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa. Los clientes tienen necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas en relación al producto o servicio.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la presente gráfica, se puede observar que tanto el 56% de los servidores como el 50% de los contribuyentes encuestados, han dado a entender que la misión de ALMAT está enfocada mucho a los Clientes (entiéndase en este caso contribuyentes), esto significa que los contribuyentes y servidores públicos se han sentido identificados plenamente con la visión de la alcaldía hacia ellos, no así el 38% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos dijo que medio se enfoca la misión de la alcaldía hacia los contribuyentes, el 10 % de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos dicen que tiene poco enfoque y el restante 3% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opinan que no tiene nada de enfoque hacia los contribuyentes.

Esto ha sido reafirmado por la gerente municipal en la entrevista que se le realizó, donde este enfoque hacia el cliente / contribuyente, es el que permite que la empresa crezca dando así la oportunidad de cada vez desarrollar más programas en beneficio de la población y esta mismas que retribuyen a la municipalidad respondiendo altamente con una muy buena cultura de pago, todos los esfuerzos están enfocados en los contribuyentes, sin importar cuanto es su aporte a esta municipalidad

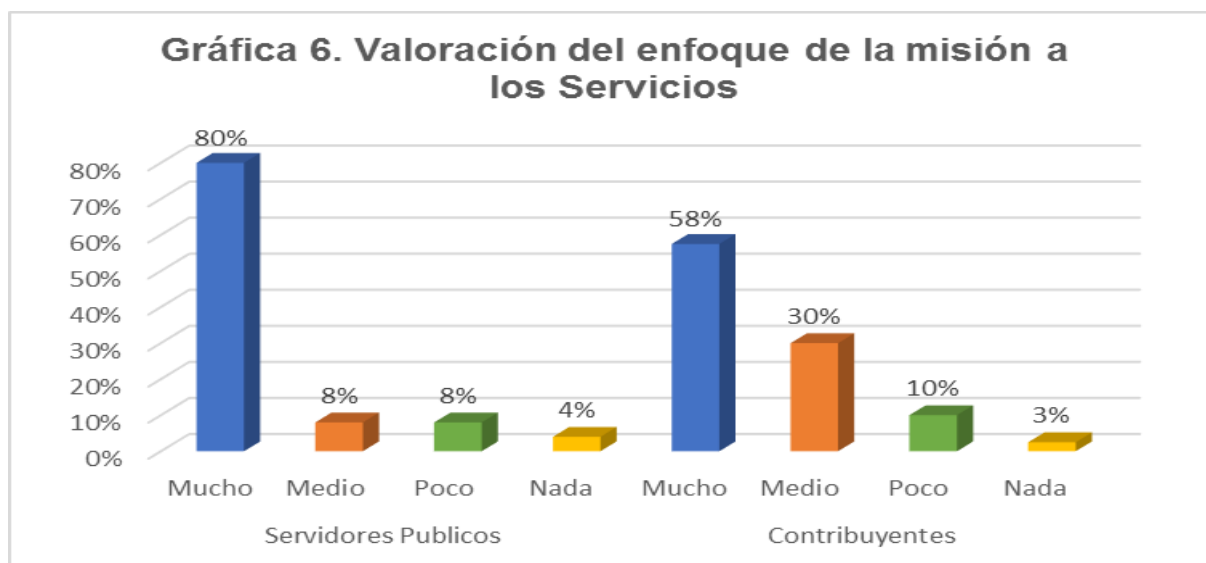
En la observación que se le aplico a la institución se evaluó, que si hay mucho enfoque de la misión hacia los clientes (entiéndase contribuyentes) y esto se aprecia desde las remodelaciones de las diferentes direcciones donde se atiende a los contribuyentes, hasta el movimiento de personal que puede no tener suficiente tacto o buena atención hacia los contribuyentes.

Realmente este es un punto tan sensible para la municipalidad, desde el inicio año 2015, se ha enfocado en la atención satisfactoria para el contribuyente y el no contribuyente, que visita las diferentes oficinas de la municipalidad, hay mejoramiento de infraestructura, se han ido actualizando los sistemas informáticos, pero su mayor énfasis debe ser en el factor humano, el cual muchas veces pierde la misión a la que debe estar abocado, por muchas inversiones que se realicen para el mejoramiento de la infraestructura, si el factor humano que atiende al contribuyente no mejor actitudes, vano serán los esfuerzo y capital invertidos.

b) Servicio.

“Bien o Servicio resultado de un proceso productivo que nace para cubrir las necesidades específicas de los consumidores”. (Andersen, 1999)

Antes de que nazca el producto tiene que existir el bien o el servicio estos se dan por las necesidades o carencias que tenemos los seres humanos. ¿Qué tipo de bien o servicio necesitas? nos dice el autor Arthur Andersen. “El producto o servicio a ofrecer es de especial relevancia, ya que es un elemento que debemos destacar porque en él se concentra gran parte de nuestro plan de negocios”. El producto o servicio a ofrecer es la razón de ser del negocio, es parte del plan. Y es, así mismo, uno de los puntos que puede marcar la diferencia respecto a la competencia. De igual manera, es un punto fuerte que puede marcar la diferencia en relación a la competencia.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En las encuestas aplicadas a servidores públicos como a contribuyentes se revela que un 80% de los servidores públicos como el 58% de los contribuyentes dan una alta puntuación de la misión de la Alcaldía se enfoca mucho al servicio, esto se debe a que la Alcaldía es meramente una entidad de servicio, ha sido creada para satisfacer las necesidades que demanda la población en general, el servicio es su

razón de ser, es en resolver las demandas de sus pobladores que se ajusta sus planificaciones, a diferencia del 30% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opina que medio se enfoca la misión hacia los servicios, también el 10% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opinan que se enfoca poco y el 3% de las opiniones de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos opina que nada de enfoque tiene la misión hacia los clientes (contribuyentes).

Así mismo lo afirma la gerente municipal en la entrevista brindada, donde constata que realmente ese es uno de sus principales objetivos, dejando saber que esta entidad vela por el bien común de sus ciudadanos, sin importar el aporte que esta pueda dar a la municipalidad en cuanto al pago de sus contribuciones.

En la observación aplicada se apreció que, si existe enfoque de la misión hacia el servicio, pues este es el primer fundamento de su existencia el servicio que demanda la población.

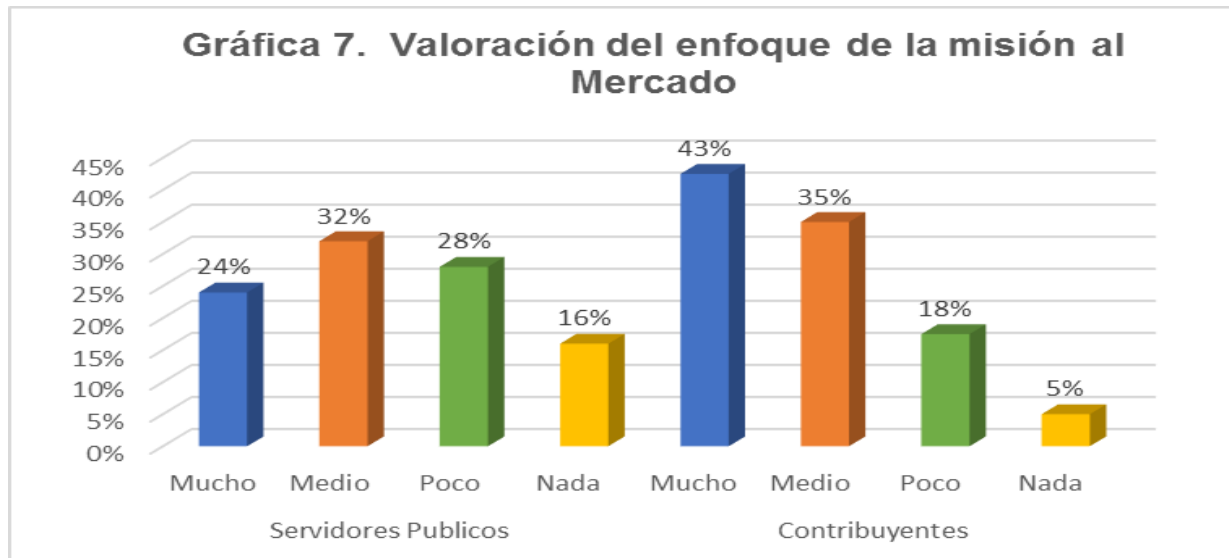
Esto es bastante apreciable por parte de los servidores públicos, en este enfoque ellos llevaron mejor la sinceridad en cuanto al enfoque de la misión, ellos han identificado muy bien el discurso que " la alcaldía se debe al pueblo"

c) Mercado

"Lugar destinado para el comercio de carácter público de forma permanente o en días establecidos." (Andersen A. , El delito de pánico económico en el nuevo código penal, 2001)

Aquí es donde se dan citas todas las personas ya sea de carácter permanente o temporal para el intercambio o venta de producto, es el punto de referencia o lugar geográfico donde compiten los comerciantes y empresas según el autor Arthur Andersen.

Es importante definir el mercado y los servicios que se ofrecen que los hacen diferentes a los demás que permita la generación de objetivos y estrategias factibles para que estas se adecuen a los cambios del entorno, sujetas a continua evaluación.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En encuesta aplicada el 43% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos, opinaron que la misión tiene mucho enfoque hacia el mercado, no así el 35% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos que opinan que la misión de la alcaldía tiene un enfoque medio al componente de mercado y el 18% de los contribuyentes y el 28% opinan que nada y por último el 5% de los contribuyente y el 16%, de los servidores públicos opinaron que no tiene nada de enfoque la misión hacia el mercado. esto se debe a que ellos han relacionado el enfoque de mercado con un lugar donde se permutan mercancías.

En la observación aplicada a la empresa se valoró de un enfoque medio de la misión hacia el mercado, esto debido que a que el servicio que brinda la municipalidad no es considerado un mercado, aunque realmente exista un mercado de servicios en el sector público, quien es su demandante básicamente la población y para el cual la empresa privada no tiene aplicación alguna, puesto que la empresa privada pretende

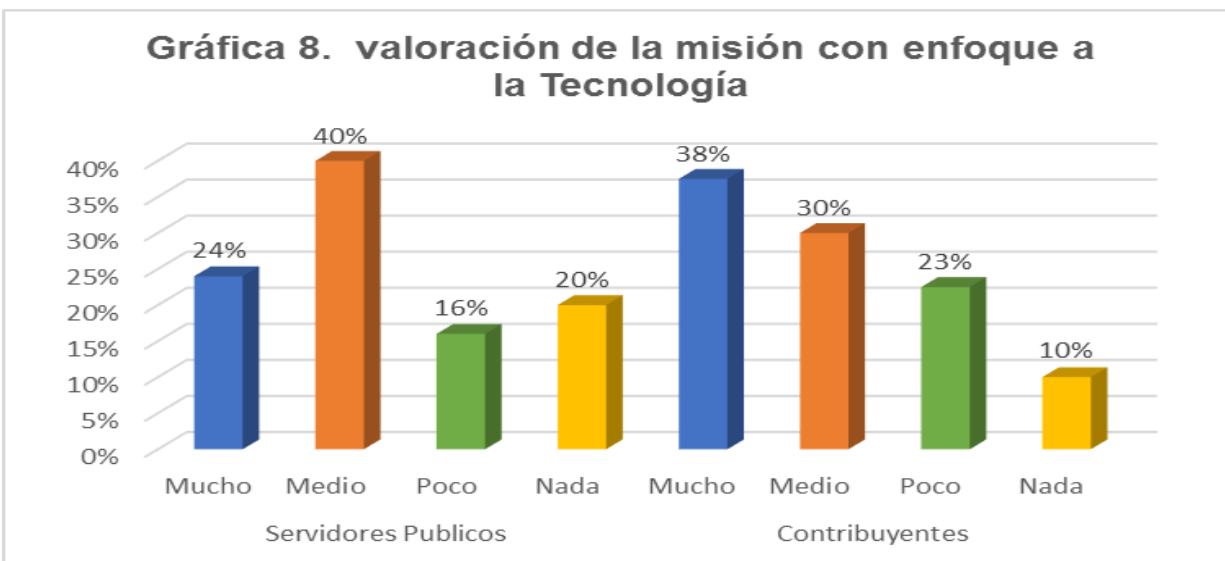
siempre generar ganancias, una empresa que no sea del estado, buscara siempre como obtener su propios dividendos a costa del servicio.

d) Tecnología.

“El negocio consiste en aplicar la tecnología microelectrónica y computacional en dos áreas generales: hardware para computadoras y servicios de optimización para computadoras.” (Fred R. David, 2003).

Ya lo menciona el autor Fred R. David cuando se refiere a que la tecnología es el factor primordial para que la empresa esté al día desde el punto de vista del avance tecnológico para su buen crecimiento y desarrollo es decir adquirir nuevos sistemas contables, nuevos sistemas de información implementando capacitaciones para su uso.

Existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones, en la medida en que utilizan de alguna manera la tecnología para realizar sus operaciones y tareas. La tecnología es utilizada en toda actividad realizada por el ser humano con los cuales se persiguen objetivos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En los resultados de la encuesta aplicada el 38% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos opinó que existía mucho enfoque no así el 30% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos opinó que existe medio enfoque de la misión hacia la tecnología, el 23% de los contribuyentes y el 16 % de los servidores públicos, respondió que la misión tiene poco enfoque hacia la tecnología y el 10% de los contribuyentes el 20% de los servidores públicos opinaron que nada de enfoque tiene la misión de la alcaldía hacia la tecnología.

Este contraste puede deberse a que la tecnología de punta que se está utilizando en este período, es para el mejoramiento de la atención de los contribuyentes en las diferentes ventanillas que atienden demandas de los contribuyentes, que necesitan la agilización y automatización de los servicios para la pronta respuesta a sus gestiones, a eso se puede deber la diferencia de opiniones por la posición desde donde se observa este enfoque.

Es así afirmado por la gerente municipal, donde uno de los principales lineamientos de este período ha sido el de automatizar todas las ventanillas que prestan atención inmediata al contribuyente, disminuyendo los procesos burocráticos y a su vez minimizando los tiempos de espera del contribuyente para obtener su respuesta en el término de tiempo esperado, dentro de estos se encuentra la implementación del pago en línea, lo que produce en ahorro de tiempo y recurso para el contribuyente, inversionista y las diferentes empresas.

En la observación aplicada, es apreciable que la misión tiene bastante enfoque hacia la tecnología, pues es una herramienta primordial para el desarrollo de las actividades dentro de las diferentes direcciones, además de ser una necesidad que debe ser satisfecha al personal para el cumplimiento de las exigencias de la misma empresa.

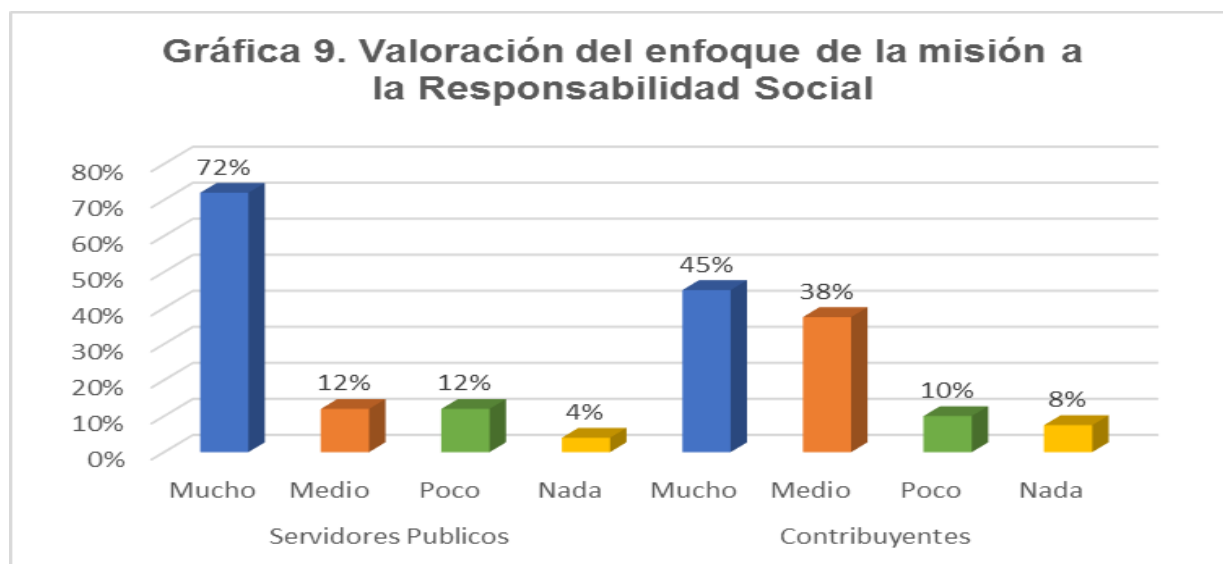
La diferencia en las opiniones a lo interno se debe a que no todos tienen acceso tan siquiera a una computadora con las capacidades para resolver ciertas tareas, en

algunos casos ninguna computadora que facilite y maximice la capacidad del servidor público, es insólito que en esa era se encuentren áreas de la alcaldía que o cuenten con un software adecuado a las tareas y funciones.

e) **Responsabilidad Social.**

“La Responsabilidad Social, significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que proyecten y mejoren el bienestar de la sociedad a medida que se busca alcanzar sus propios intereses” (Chiavenato, 2007).

Para este autor la preocupación por las obligaciones, crecimiento y rentabilidad radica en que la empresa misma está comprometida con su mismo crecimiento y a la vez responsable con su entorno, preocupándose por crear y adoptar políticas que protejan y mejoren el bienestar de todos sus ciudadanos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

Se puede apreciar en la encuesta aplicada, que el 72 % de los servidores públicos como el 45% contribuyentes, identifican entre si que la misión de la alcaldía municipal si tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social, puesto que todos sus proyectos están tan enfocados hacia la incorporación de sus objetivos meramente

sociales, se toman en cuenta las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad.

Esto fue avalado por la gerente municipal en la entrevista que se le realizó, donde los diferentes enfoques sociales, están orientados en que las recaudaciones se retornan en las inversiones de proyectos y programas sociales, entre estos menciono, la construcción de la casa maternas, el mejoramiento de las infraestructuras de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI), los acondicionamientos de los diferentes parques para la recreación sana y segura de niños, jóvenes y adultos mayores.

Esto se ha podido observar y constatar que lo expresado anteriormente es de gran notoriedad tanto para los servidores públicos como de los contribuyentes, los que también pueden ser verificados en, los boletines mensuales que presenta esta municipalidad en la celebración de cabildos, comparándose como la entrega de cuentas a los accionistas de una empresa de inversión.

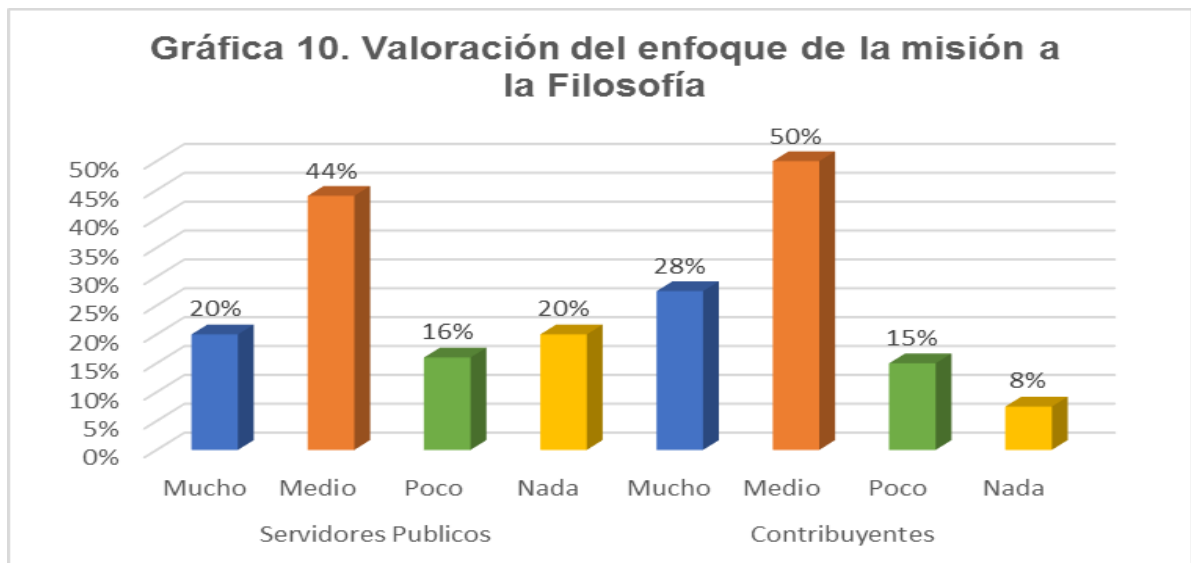
Es evidente que las inversiones en proyectos sociales para el bienestar de las personas, permite nueva oportunidades y mejor calidad de vida en los hogares, creando así un impacto positivo. La infraestructura es una parte elemental que para poder ser objetiva y útil a los habitantes de una comunidad, requiere de complementos esenciales, que empiezan por la formación del ser humano, en cuanto a educación del por qué y para que se debe pagar impuesto

f) Filosofía.

“Nuestro liderazgo de clase mundial está comprometido con una filosofía administrativa que antepone a las personas a las ganancias.” (Fred R. David, 2003).

Todo es parte de la filosofía según el autor Fred. R. David tiene que existir una filosofía que se base en un espíritu de compartir conocimientos y experiencias y cuidar que nos pueda reflejar de la mejor manera que las personas comparten conocimientos.

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr y que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización. Para desarrollar una Filosofía Empresarial necesitamos conocer la misión, visión y valores de la misma.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En las encuestas aplicada se obtuvo que el 28 % de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos opinaron que la misión tiene mucho enfoque hacia la filosofía a diferencia del el 50% de los contribuyentes y el 44% de los servidores públicos opinaron que la filosofía tiene un enfoque medio, tanto el 16% de las opiniones de los contribuyentes y el 6 % de los servidores público convinieron en su opinión que tiene poco enfoque y el 8% de los contribuyente y el 20% de los servidores públicos opinaron que nada de enfoque tiene la misión hacia la filosofía, esto puede deberse a que ambos sectores perciben una débil presencia de este componente.

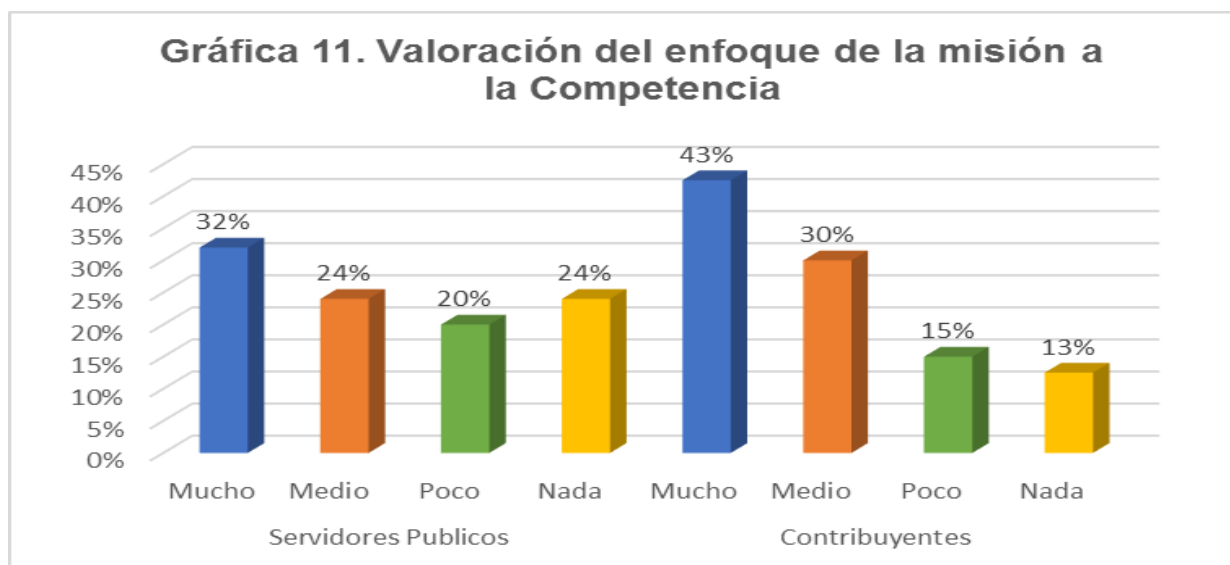
En la entrevista que se le aplicara a la gerente municipal dice que la filosofía esta de manera integral, en todo lo que la alcaldía realiza, en cada una de las actividades que se avocan al servicio de los contribuyentes.

En la encuesta aplicada a la institución, se ha observado que, si existe un enfoque medio de la filosofía a la misión de la alcaldía. ¿Porque un enfoque medio?, porque la filosofía se comprende en la alcaldía que también debe tener enfoque hacia adentro, hacia los recursos humanos que hacen posible se realicen las actividades, esto no se debe a que la máxima autoridad no esté consciente de la necesidad de estos recursos, sino directivos que gestionan los recursos limitados.

g) Competencia.

Según (Kotler, 2001)" Grupo de empresas que ofrecen un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí"

En las empresas tanto los empleados como sus altos directivos tienen que conocer hasta qué punto son capaces de enfrentar desafíos y retos que puedan poner en una ventaja práctica, como dice el autor las habilidades energías y creatividad. Parte de las fortalezas que tiene la organización es su personal y más si lo tiene capacitado de esta manera estará preparada para enfrentar retos y desarrollará destreza en sus habilidades y estas se convertirán en una ventaja competitiva y de oportunidades para la misma



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En las encuestas aplicadas a servidores públicos resulta que el 32% de ellos identifican que existe mucho enfoque de la misión hacia competencia, al igual que los contribuyentes encuestados ellos destacaron con un 43% el que exista mucho enfoque de la misión hacia la competencia, no así el 30% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos que opina que tiene medio enfoque hacia la competencia esto no se debe meramente a que la alcaldía municipal tenga competidores en el mercado, sino a que esta tiene capacidad para el desarrollo de los ordenamientos necesarios de la administración de los recursos que le son conferidos a través de los impuestos recaudados como de las transferencias que recibe del gobierno central.

Esto lo dio a conocer la gerente municipal en la entrevista realizada, donde se están desarrollando el mejoramiento y automatización de los servicios que se le estén brindando a la población y que son de competencia de la municipalidad, para satisfacer las necesidades demandadas que exige día a día el maximizar todos los recursos que la empresa posee para la minimización de los tiempos de espera por la gestión de que la población.

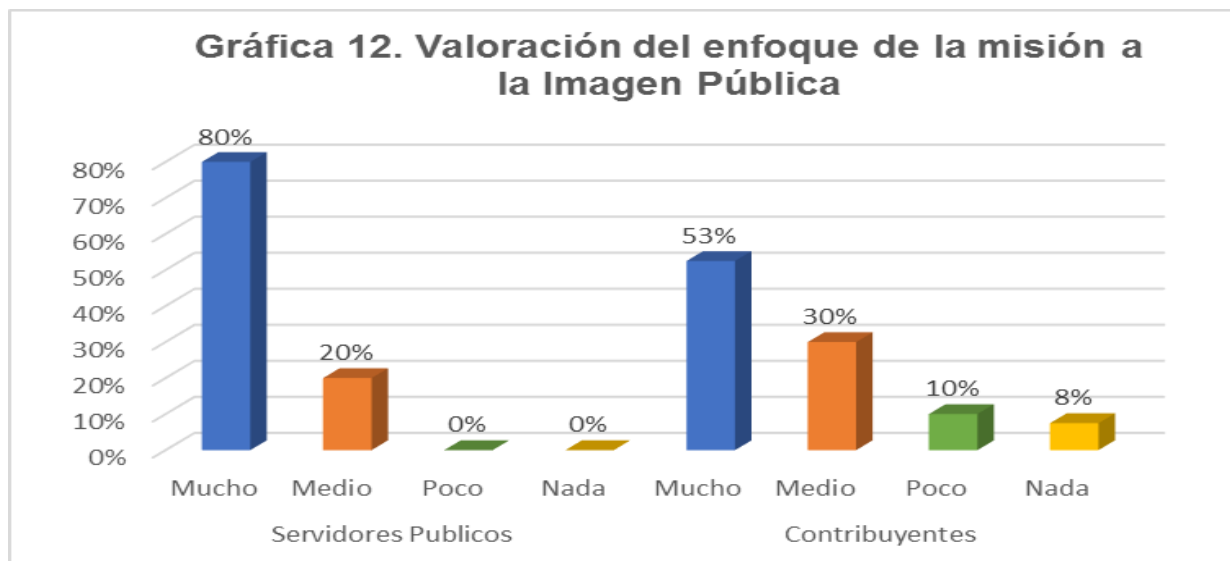
En la observación a la que se tuvo lugar que este enfoque no todos los servidores públicos lo identifican como tal, ya que para ellos técnicamente no existe competidores para las municipalidades a no ser ellos mismos, puesto que se entiende como realización y no como algo a lo que la misma municipalidad tenga como única entidad con el deber y poder de regular.

h) Preocupación por la imagen pública

Compartir la obligación que tiene el mundo entero de proteger el medio ambiente (Dow Chemical) en todos los países donde hacemos negocios. (Pfizer) (Fred R. David, Administración estratégica, 2003, pág. 53).

Para el autor las empresas y organizaciones tienen que ser responsables al momento de la fabricación de algún producto que no dañe ni contamine el medio ambiente y por ende a las personas más bien tiene que contribuir a la sana práctica de productos no contaminantes.

Al crear una imagen pública se necesita de habilidades, sensibilidad y conocimientos los cuales se tienen que dar a entender, es sumamente importante la percepción que puedan llegar a tener las personas acerca de la organización porque mientras mejor sea la imagen, la impresión que se tenga de ella es lo más importante.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En las encuestas realizadas a los servidores públicos el 80% de los encuestados contestó que la misión tiene mucho enfoque en cuanto a la imagen pública, así mismo los contribuyentes un 53% también dice que la misión de la alcaldía tiene enfoque a la imagen pública, esto es muy proyectado por la sensibilidad desbordada hacia los sectores vulnerables de esta población, demostrado en cada proyecto ejecutado, en el cuidado al medio ambiente y en toda y cada una de las actividades que realiza la alcaldía municipal de Matagalpa, una imagen bien proyectada permite la confiabilidad de sus contribuyentes en todas las escalas.

En la observación aplicada se valoró la imagen pública de mucho enfoque, puesto que es un factor que no debe pasar desapercibido en ninguna institución, mucho menos en esta que es una institución dedicada al servicio, a resolver las necesidades básicas para el mejoramiento de la calidad de vida.

Es también importante para la credibilidad tanto de sus contribuyentes como de las empresa privada y entes cooperantes que la imagen pública proyectada sea la mejor, puesto que esto genera confianza entre todos los sectores, esto debe ser un punto muy importante ya que se está aprobando la ley # 935 Ley de Asociación Público Privada, lo que se toma como una muy buena oportunidad, para desarrollar proyectos en pro del desarrollo municipal, se traduce en desarrollo de infraestructura y empleos.

Es lo que argumento la gerente municipal en la entrevista brindada, motivando a mejorar la cultura de pago y los hermamientos con los cooperantes extranjeros que conozcan de la transparencia tanto de los ingresos percibidos por esta comuna, así como el desarrollo y ejecución de los proyectos encaminados a la erradicación de las malas condiciones de caminos y vías de tránsito y edificaciones habitacionales, procurando con esto el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos.

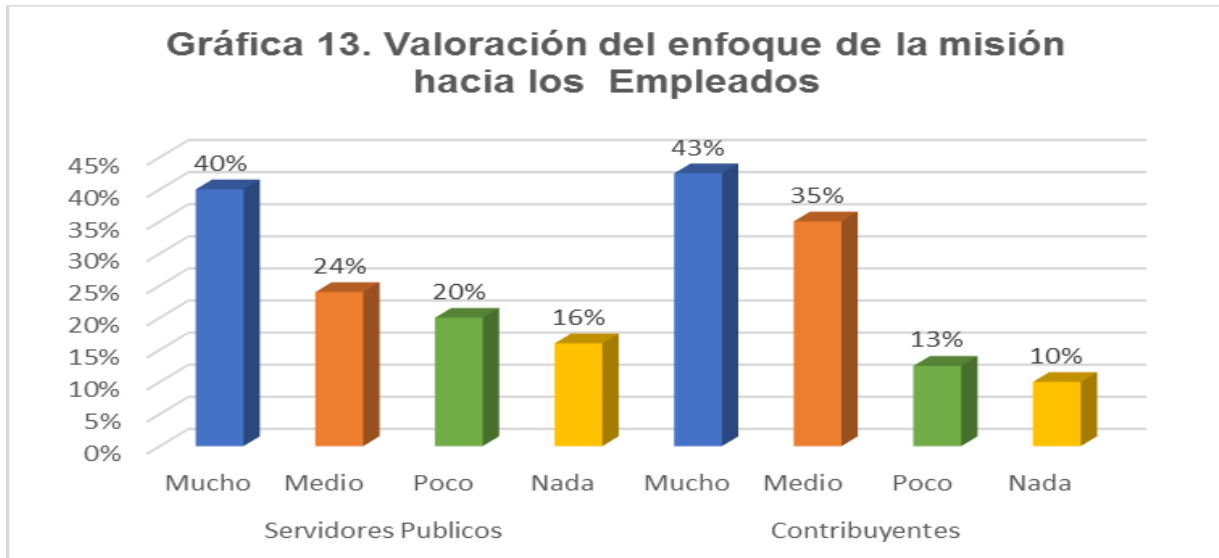
i) Preocupación por los empleados.

“Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal mediante la oferta de buenas condiciones laborales” (Fred R. David, Administración estratégica, 2003).

Las empresas deben de crear condiciones para un buen ambiente laboral donde el trabajador se siente parte de la empresa, se sienta motivado y que a la vez sea productivo y más competente para que exista seguridad laboral, lo que refiere el autor.

Se tiene que ayudar a los empleados a conseguir lo que ellos quieren dentro de la de la misma organización, sin hacerles creer que la empresa se debe formar hacia el

empleado y no el empleado hacia la empresa, por ejemplo, cuando hay cambios dentro de la organización pregunte a los empleados sobre sus preocupaciones y trabaje con ellos para encontrar soluciones, les generará mayor seguridad y se sentirán respaldados. Y se sentirán motivados ayudándoles a encontrar posibles soluciones.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En la encuesta aplicada a servidores públicos revela que el 40% de ellos valoran que le misión tiene mucho enfoque hacia los empleados, al igual que los contribuyentes valoraron con un 43% con mucho enfoque a los empleados, no así el 35 % de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos opina que tiene un medio enfoque a la misión, por otra parte el 13% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos encuestados opinaron que esta poco enfocada a los empleados y por último el 10% de los contribuyentes y el restante 16 % de los servidores públicos opinaron que nada de enfoque tiene la misión de la alcaldía hacia los empleados esto se debe a que se conoce que de gran manera se ha tratado de mantener a todos y cada uno de los empleados muy comprometidos con la institución mediante capacitaciones y promociones, además de mantener las plazas laborales, con personal calificado y apoyados en su selección en la ley 502 ley de carrera administrativa, “Que las administraciones municipales, para el cumplimiento de sus fines y objetivos, deben de contar con servidores públicos municipales eficientes y eficaces donde los funcionarios y empleados, como agentes ejecutores de las funciones públicas

municipales, accedan y desarrollen su profesión en base a los principios de igualdad méritos y capacidades” (Ley # 502, 2004) la cual hace énfasis en que las municipalidades deben contar con servidores públicos eficientes y eficaces, manteniendo principios de igualdad, méritos y capacidades.

En la entrevista que brindo la gerente municipal reafirmo que la misión de la alcaldía también tiene un enfoque en los empleados o servidores públicos, los cuales se les da un trato integral y son participes de todos y cada uno de los procesos que se realizan la esta alcaldía, se les hace partícipe de la promoción de puestos, capacitaciones de mejoramiento de atención al contribuyente como al mismo compañero de trabajo, lo que ha logrado que haya una cultura de esfuerzo.

En la observación realizada, se obtuvo que existe un enfoque medio de la misión hacia los empleados, esto hace referencia a que no todos lo perciben de igual manera este enfoque, por lo que podría asociarse a la pirámide de Maslow donde el ser humano tiene como una de las necesidades es la de la seguridad, la autorrealización, pero esto debe ir acorde a los intereses de la empresa.

Si el enfoque de la misión hacia los servidores públicos es media según la percepción, porque a pesar de mantenerse estables las plazas laborales, las compensaciones económicas no son muy motivadoras para el empleado, pero este no es el sentir de muchos, otros por el contrario reconocen que los beneficios de los convenios laborales ayudan en cierta medida a paliar ciertas necesidades.

4.3.1.2 Valores.

Según, (Thompson Arthur y Strickland, 2004), “los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas y nos orientan para actuar en cualquier ámbito de nuestras vidas”.

Los valores se inculcan desde pequeños dice cómo se debe comportar, que existen leyes y que si las infringen les puede ir mal en la vida.

Son patrones de vida que van a lo largo de toda vida. Y estos serán transmitidos de generación en generación. Los valores conducen al ser humano a crecer en dignidad son carta de recomendación y que encaminan hacia el bien, disponer de algunos de ellos o de todas, sin dudas, hará tener una existencia más digna. Está probado que la gente que vive conforme a estos valores vivirá más feliz que aquellos que deciden vivir de forma contraria.

4.3.1.2.1 Valores Personales.

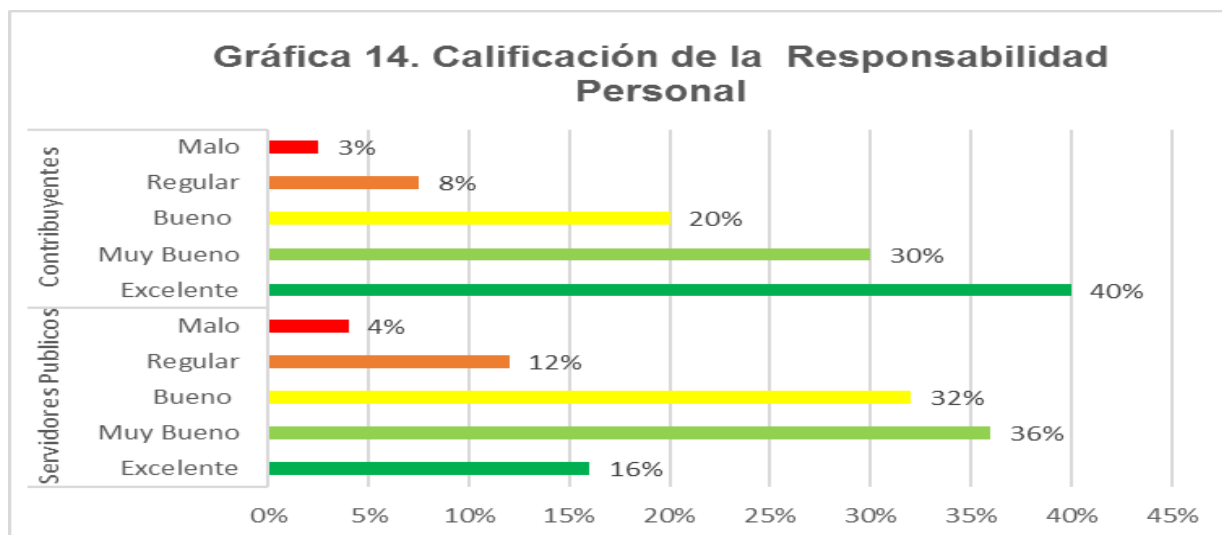
Según (Jiménez, 2010) dice que “el valor es una convicción profunda del ser humano que determina su manera de ser y, por lo tanto, su conducta.”

Se te dice desde pequeño como debes comportarte que se hacen parte de tus valores personales que forman parte de tu personalidad y que van a lo largo de toda tu vida. Los valores personales te identifican según tu personalidad se posicionan en tu interior estos pueden ser la religión, la moral y la ética.

Los valores personales son herramientas para hacer que el individuo se sienta bien con su conducta. Para moverse cómodamente como individuo.

a) Responsabilidad.

“La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable”. (Hernandez Ruíz, 2014).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

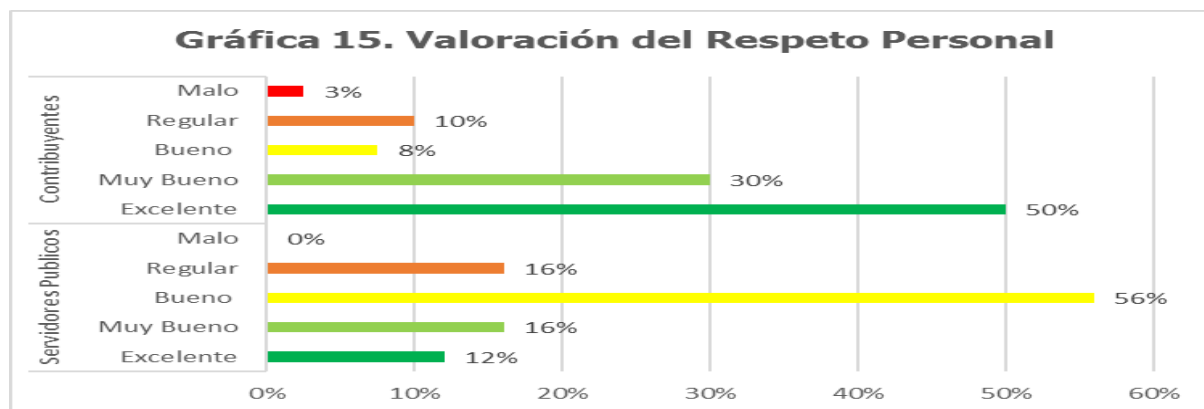
En la encuesta aplicada a los contribuyentes el 40% de sus opiniones y el 16% de los servidores públicos opinaron que la responsabilidad personal es excelente, a diferencia del 30% de los contribuyente y el 36% de los servidores públicos la valoro de muy buena, por su parte un 20% de contribuyentes y un 32 % de los contribuyentes opinaron que la responsabilidad personal es buena, otra parte de los contribuyentes en un 8% y un 12% de los servidores públicos opino que esta es regular, y por último el 4% de los contribuyentes y el 3% de los contribuyentes argumentó que la responsabilidad personal es mala.

Así mismo lo enfatizo la gerente municipal en la entrevista brindada, donde se resalta como un valor fuertemente aplicado la responsabilidad personal, por todos los servidores públicos que laboran en esta municipalidad sin distingo de cargo.

En la observación aplicada se califica de muy bueno este valor ejercido, por parte de cada uno de los funcionarios que ahí laboran, sin hacer una discriminación al nivel jerárquico que lo practique, esto abona a la imagen que tienen los contribuyentes contar con la responsabilidad de los funcionarios públicos que atienden cada uno de los procesos que en ella se realizan.

b) Respeto

“Actitud de tolerancia o aceptación, hacia alguien o algo que se considera digno” (Larousse, 2009).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

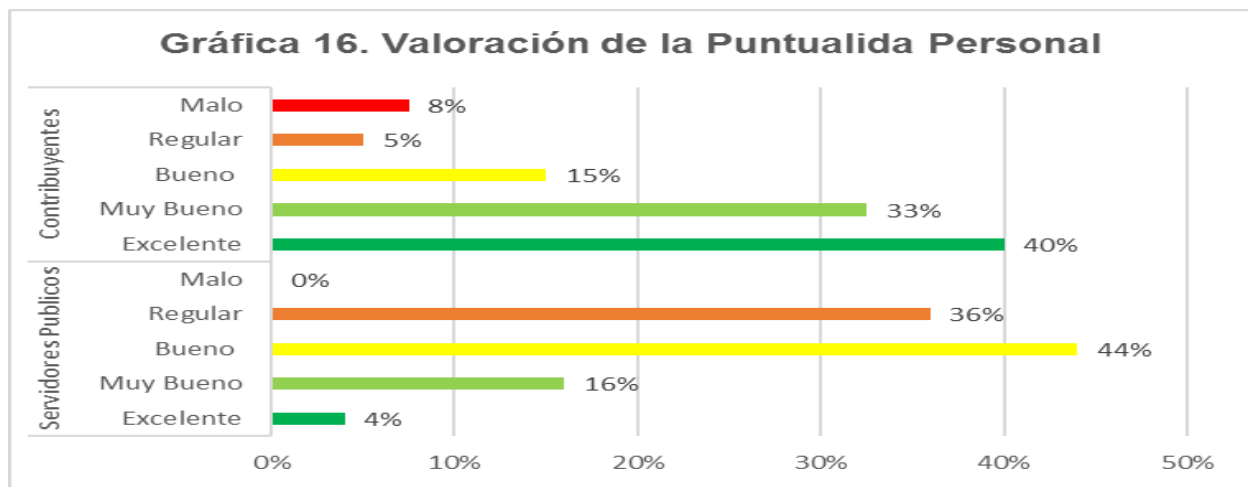
En la presente gráfica se observa los resultado de las encuestas aplicadas a servidores públicos como a contribuyentes y el 50% de los contribuyentes la califica como de excelente valor aplicado y practicado en la municipalidad al igual que el 12 % de los servidores públicos, por el contrario el 30 % de las opiniones de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos le da la calificación de muy buena, por otra parte el 8% de las opiniones de los contribuyentes y el 56% de los servidores públicos la valoran de buena, pero el 10% de las opiniones de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos argumentan que es regular, y el solo el 3% de los contribuyentes argumentaron que era mala, esto si bien refleja resultados positivos son diferentes por las experiencias vividas por ambos sectores, el que los servidores públicos la califique como buena y no como muy buena o excelente se debe a las relaciones propias dentro de cada una de las áreas y direcciones.

En la entrevista realizada a la gerente municipal esta cataloga de un excelente valor practicado dentro de cada una de las dependencias de la municipalidad y es exteriorizado hacia los contribuyentes en las diferentes actividades y servicios que él mismo demanda ante esta entidad.

Se ha podido observar que, si realmente este es uno de los valores que, si practican dentro de la alcaldía municipal de Matagalpa en todos y cada uno de los niveles, es algo que no necesita ser forzado se aprecia con mucha facilidad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos para con sus compañeros como para los contribuyentes.

c) Puntualidad.

La puntualidad puede ser entendida como una actitud al mismo tiempo que como un valor: por un lado, es la consecuencia de actuar con puntualidad y de saber entonces cómo manejar los tiempos, es un valor muy apreciado sobre todo en el ámbito laboral. Una persona puntual siempre da la idea de responsabilidad, respeto y organización al contrario de la imagen que da una persona impuntual. (Definiciones, 2017)



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En la encuesta aplicada los resultados obtenidos para la puntualidad personal el 40% de las opiniones de los contribuyente y el 4% de los servidores públicos argumentaron de excelente, a diferencia del 33% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos opinaron que es muy buena, sin embargo el 15% de los contribuyentes y el 44% de los servidores públicos opinan que es buena, el 5% de los contribuyentes y el 36% de los servidores públicos opinaron que es regular y solo el 8% de los contribuyentes argumentó que es mala.

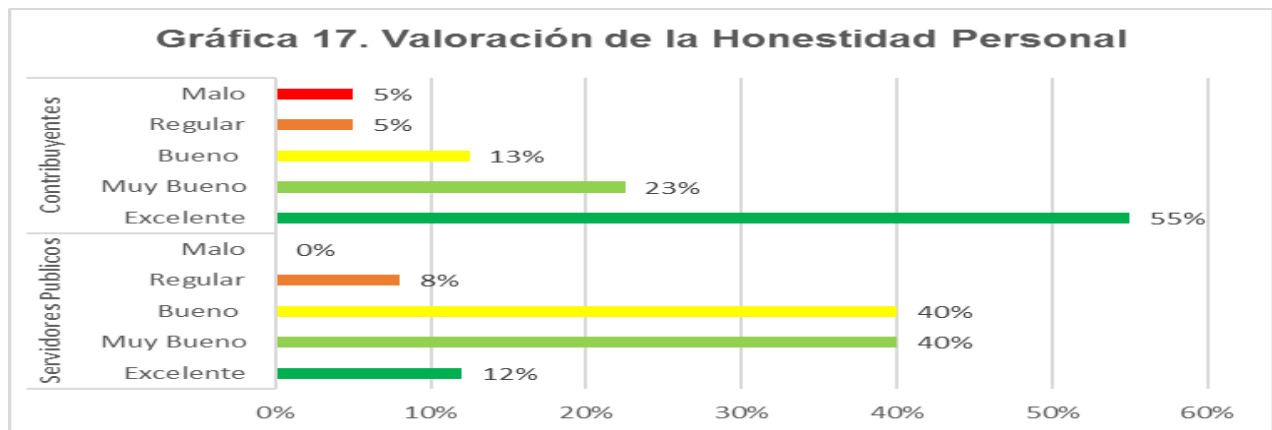
La gerente municipal en la entrevista aplicada dijo que la puntualidad es uno de los valores donde resalta la apropiación y prácticas de valores personales por parte de los trabajadores de la municipalidad.

Se pudo observar que, en su mayoría, los trabajadores están en sus puestos de trabajo a muy tempranas horas, a diferencia de una minoría, que está en proceso de corrección de esta debilidad presentada y simboliza un 8% de las encuestas a contribuyentes, se hace únicamente mención de este factor como malo calificado por ellos mismos para superar esto que se toman medidas necesarias para ayudar al mejoramiento del porcentaje.

Se le debe atribuir a que los servidores públicos que están al frente de los puntos más sensibles como lo son las ventanillas de atención a contribuyentes, están muy apropiados de la importancia de la puntualidad y lo que esto significa para la obtención de buenos resultados y cumplimiento de objetivos de la institución.

d) 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” (Definiciones, 2017)



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la encuesta aplicada se obtuvo las siguientes opiniones el 55% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos argumentó de excelente la honestidad personal, un 23% de los contribuyentes y un 40% de los servidores públicos señalaron de muy buena, a diferencia del 13% de los contribuyentes y el 40% de los servidores opinó que es buena por otra parte el 5% de los contribuyentes y el 8% de los servidores público expresó que era regular y solo un 5% de los contribuyentes opinó que era mala la honestidad personal.

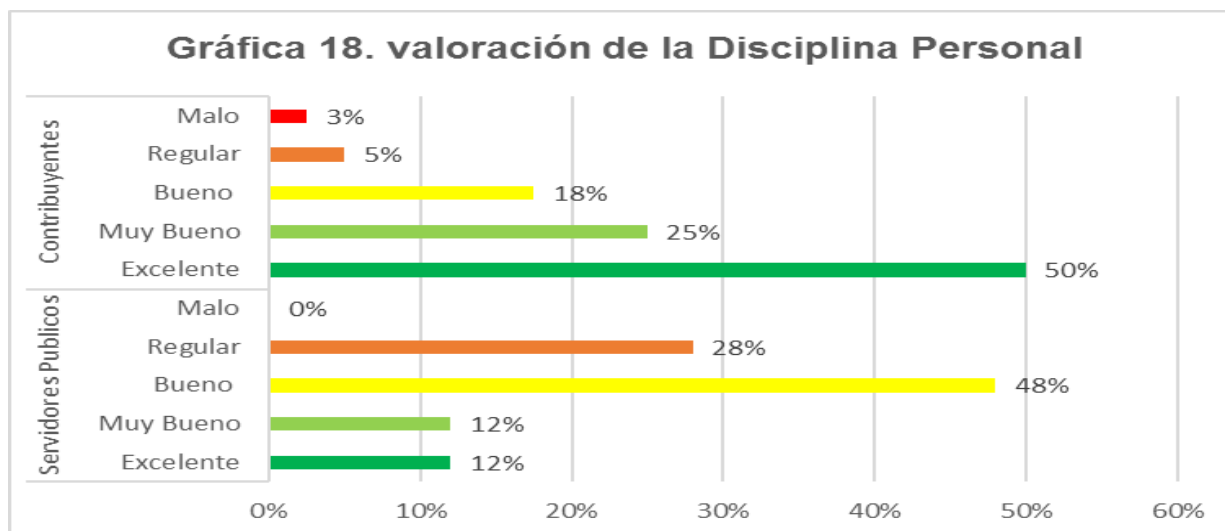
En la entrevista realizada a la gerente municipal, mencionó como un alto índice de honestidad y transparencia tanto de los trabajadores en las relaciones interpersonales como en los procesos en que están involucrados con los contribuyentes, es por ello que los contribuyentes se acercan con confianza a todas las direcciones y áreas en las que se trabaja de manera directa con los contribuyentes.

En la observación aplicada a la institución se ha podido ver muy de cerca la práctica de este valor, que no solo tiene que relacionarse con el tema de recaudo y manejo de las finanzas, sino que en la asistencia puntual de los servidores públicos a sus centros de trabajo cumpliendo con su contrato establecido.

Este resultado es muy positivo para la imagen interna y externa de la alcaldía municipal de Matagalpa, pues se muestra que sin es un valor practicado y arraigado en los funcionarios públicos, lo que genera confianza en los pobladores de municipio demostrado en la cultura de pago que se refleja cada mes en el informe de ingreso.

e) Disciplina

“Conjunto de Reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo” (Larousse, 2009).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la encuesta aplicada se obtuvieron los siguientes resultados el 50% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos opinaron que es excelente, no así el 25% de los contribuyentes y el 12% de los Servidores públicos respondió que es muy buena, por su parte el 18% de los contribuyentes y el 48% de los servidores públicos argumentó que es buena y un 5% de los contribuyentes y el 28% de los servidores públicos opinó que es regular y el restante 3% de los contribuyentes opinaron que es mala.

En la entrevista que se le aplicó la gerente municipal, esta calificó que existe una muy buena cultura disciplinaria, que, no obstante, existen pequeñas debilidades en las que se debe mejorar y se está trabajando en ello, esto es de un compromiso empleado / institución, donde el servidor público que está presentado por primera vez alguna debilidad, la institución llama e investiga el porqué de tal debilidad o deficiencia, encontrándose un punto medio entre ambos, esto es permitido por la ley de carrera administrativa, donde se aplican desde sanciones por faltas leves a graves, estas pueden ser desde suspensiones laborales y salariales desde 15 días hasta tres meses, dándole la oportunidad al servidor público de eliminar la debilidad sancionada.

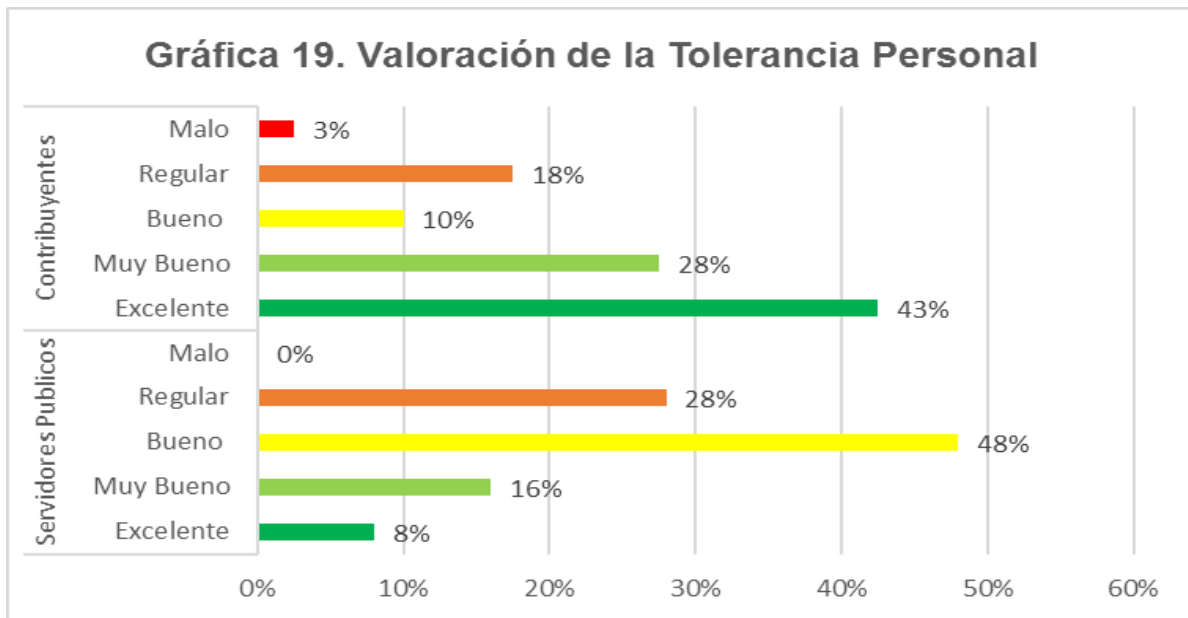
En la observación aplicada, realmente se observó las pequeñas debilidades a las que hizo referencia la gerente de esta municipalidad, las cuales no llegan a causar

mayor relevancia del comportamiento de la mayoría del personal, que se siente muy responsable del papel que juega dentro de esta institución y los resultados que se desean obtener de un comportamiento responsable.

Esto se traduce a que se pone en práctica como valor la disciplina, tomando en cuenta de las personas que laboran para la alcaldía de Matagalpa tienen la capacidad de ejercer una serie de principios relativos al orden y constancia, que se necesita para llevar a cabo las tareas asignadas y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales, las medidas correctivas que puedan aplicarse, permite crear una reflexión en el servidor público y se ha conocido de casos en que han sido positivas las correcciones aplicadas, pero existen casos aislados en que aplicando lo que la ley # 502 en sus medidas menores el servidor público no cambia su conducta disciplinaria, es la misma ley que permite el despido

f) Tolerancia

“Respeto a la libertad de los demás, a su forma de pensar, actuar o a sus opiniones políticas o religiosas.” (Larousse, 2009).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En la encuesta aplicada a servidores públicos en calificación de la tolerancia como valor aplicado en la alcaldía municipal de Matagalpa sede central se obtuvo un resultado del 43% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opino que es excelente, no así el 28% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos opino de muy bueno, así como también el 10% de los contribuyentes y el 48% de los servidores públicos argumentó que es buena así también el 18% de los contribuyentes y el 28 % de las opiniones de los servidores públicos opino que es regular y solo un 3% de los contribuyentes la tildo de mala.

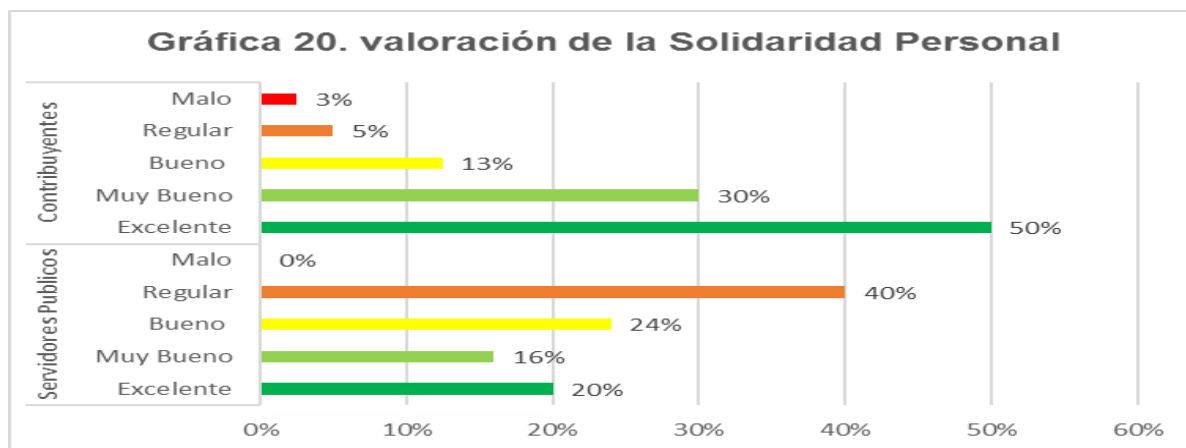
En entrevista con la gerente municipal habla de la tolerancia de sus funcionarios, estos desempeñan funciones y tareas que demanda la institución sin que sus preferencias personales entren en contradicción con sus pensamientos y los objetivos que persigue la institución.

Se observo que existe en la alcaldía municipal de Matagalpa sede central tolerancia y respeto ante la diversidad de ideas y credos practicados por sus funcionarios, esto no ha sido un impedimento para desarrollar con normalidad las tareas asignadas, muy por el contrario, esta diversidad aporta y enriquece la cultura de unión laboral, un intercambio de experiencias que quita la monotonía del sedentarismo de pensamiento.

Este resultado bastante positivo se debe a que es algo muy practicado en la institución por sus funcionarios y es lo que los contribuyentes perciben con gran notoriedad, en esta institución laboran personas de muchos indoles político religiosas y culturales, sin que se sientan discriminados.

g) Solidaridad.

“Sentimiento considerado por muchos un valor, a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna.” (Definiciones, 2017).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En la encuesta aplicada para la valoración de la solidaridad Personal se obtuvo los siguientes resultados, que un 50% de los contribuyentes y un 20% de los servidores públicos opino que es excelente, a diferencia del 30% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos argumentó que es muy buena, no así el 13% de las opiniones de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos opino que es buena, sin embargo el 5% de los contribuyente y el 40% de los servidores públicos la señaló como regular y solo un 3% de los contribuyentes la tachó de mala.

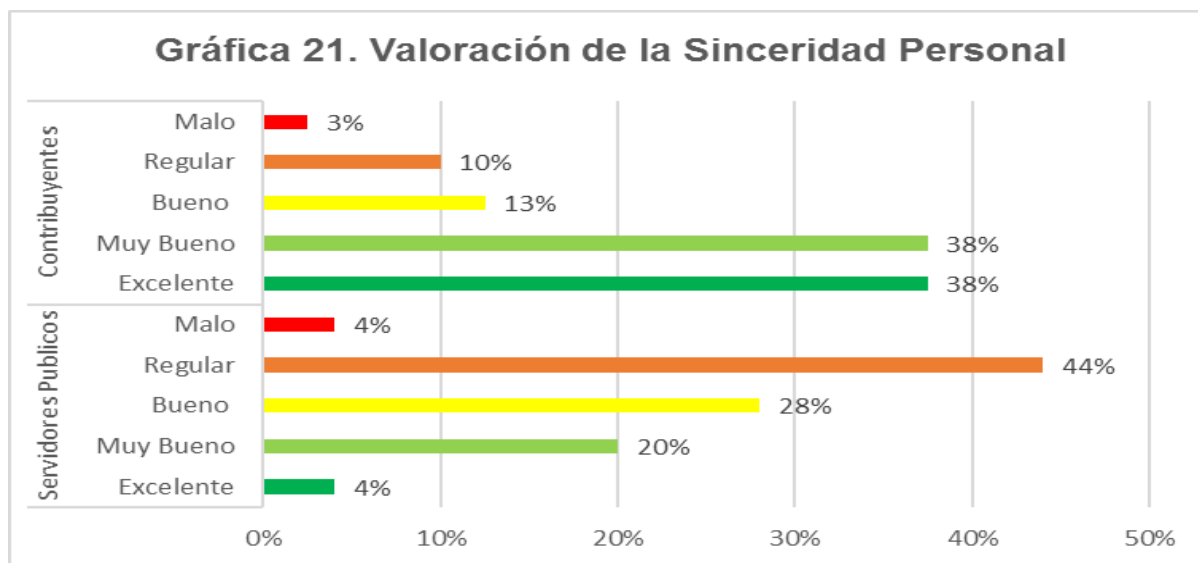
Deja muy sentado la gerente municipal en la entrevista, que la solidaridad es un valor muy arraigado y practicado por todos los funcionarios que pertenecen a esta municipalidad.

En la observación que se llevó a cabo, se pudo constatar esta práctica de parte de los servidores públicos, en cuanto al ofrecimiento de ayuda, aplicado al trabajo en equipo en situaciones de pedidas de seres queridos y familiares. Este contraste entre la excelencia y el regular se debe a que el servidor público interpreta o identifica la solidaridad en los momentos de pérdida, donde se debe ser dadivoso, la práctica sin el conocimiento de esta no se limita al ofrecimiento de ayuda, si no que implica un compromiso con el que pretende ayudar.

La puesta en práctica de este valor fortalece los pilares fundamentales de la ética y mantiene una cultura fuerte.

h) Sinceridad

“Es sin duda el pilar que provee solidez a toda relación interpersonal, provee confianza y firmeza a lo largo del tiempo” (Giraldo, 2016)



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la presente gráfica, se observa que el 38% de los contribuyentes han dado la calificación de excelente al igual que el 4% de los servidores públicos, a diferencia del 38% de las opiniones de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos opinó de muy buena, no así el 13% de las opiniones de los contribuyentes y el 28% de los servidores públicos dijo que es buena, en contraste con el 10% de las opiniones de los contribuyentes y el 44% de los servidores públicos caracterizó de regular y un restante 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos enfatizó de mala.

Por su parte la gerente municipal en la entrevista que se le realizó, ha hecho énfasis en la práctica de los valores como tales, no dejando por fuera la sinceridad, pero que en sí, el tema de este valor es algo que se debe trabajar, puesto que son

apreciaciones muy personales las de los trabajadores que estiman la muy poca sinceridad dentro de ellos mismos.

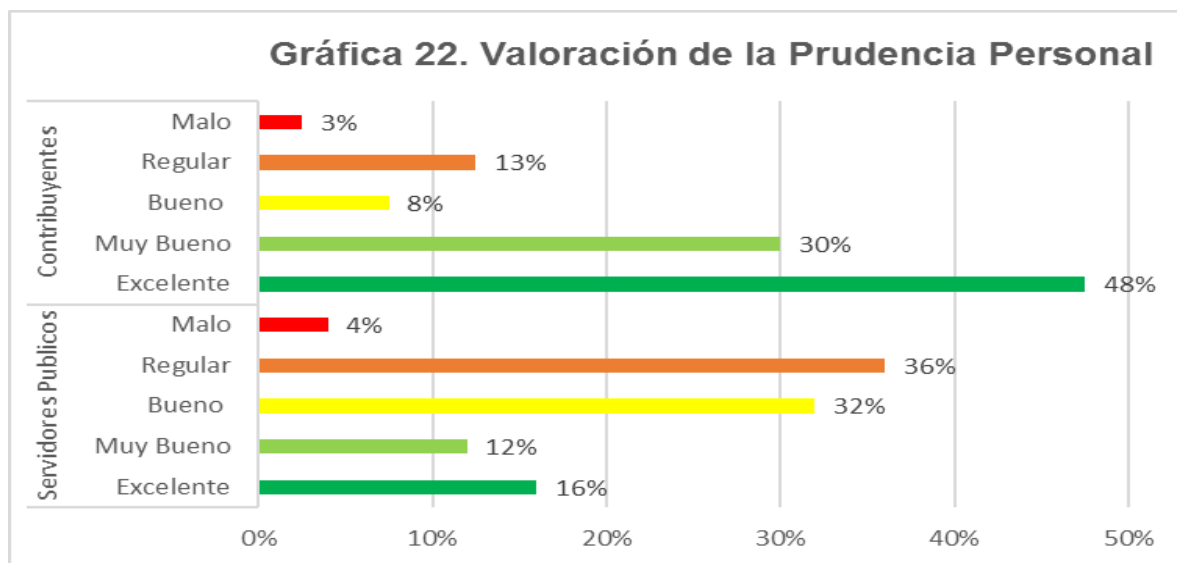
La observación aplicada se calificó que la sinceridad como valor es buena, pero que hay que construir puentes entre cada uno de los servidores públicos, para que se no creen contradicciones a lo interno y exista la desconfianza tanto de un individuo a otro y afecte la calidad del trabajo que se está ejerciendo.

Estos resultados pueden deberse a que a lo externo al contribuyente se el este presentado esta imagen debido por parte de los servidores públicos porque es un tema en el que se les hace mucho énfasis a los que están frente a la atención directa con el contribuyente.

Pero a lo interno no se dé la práctica de este valor, estos no sienten que la sinceridad sea una práctica diaria, su respuesta se ha debido a sus propias experiencias, muchos se encuentran con situaciones en las que falta mucho a la sinceridad esto se ve en las relaciones entre todos los estratos de la jerarquía existente, es un valor con una muy pobre practica en la institución, la sinceridad en una virtud que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento se traduce a la credibilidad de sus palabras con sus acciones, esto afecta o debilita la cultura organizacional, creando desconfianza entre los empleados.

i) Prudencia

Es un término que se emplea como sinónimo de sensatez, mesura, templanza, cautela o moderación. Se trata de la virtud que lleva a alguien a desenvolverse de modo justo y adecuado (Pérez Porto , Julian y Gardey, Ana, 2012).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

La gráfica presentada, se observa que el 48% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos calificó como de excelente la prudencia, a diferencia del 30% de las opiniones de los contribuyentes como el 12% de los servidores públicos que opino que es muy buena, no así el 8% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos que dieron su apreciación de buena, sin embargo el 13% de los contribuyentes y el 36% de los servidores públicos opinaron que es regular y solamente el 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos argumentó que es mala.

En la entrevista que brindó la gerente municipal aclaró que la institución como tal está haciendo énfasis en las prácticas de valores para mejorar el ambiente interno, mediante capacitaciones de ética y valores que desde el gobierno central es un lineamiento la práctica de valores para mejorar la calidad de la atención externa como interna.

En la observación aplicada se calificó la prudencia como un valor de buena práctica, pero que se debe mejorar su ejercicio desde los puestos de dirección, ya que muchas veces las relaciones se desenvuelven no de una manera justa y equitativa, conllevando esta un desequilibrio interno reflejado como enojo, esto afecta en ocasiones el desarrollo pacífico de las relaciones interpersonales.

Estas valoraciones se dan por que se considera a que se resguarda con mucho sigilo la información referente a impuestos y otros compromisos que tienen los contribuyentes para con la municipalidad., si ya a lo interno se presenta otra apreciación, se debe a las experiencias del personal que pudiese haber tenido alguna eventualidad.

4.3.1.2.2 Valores profesionales

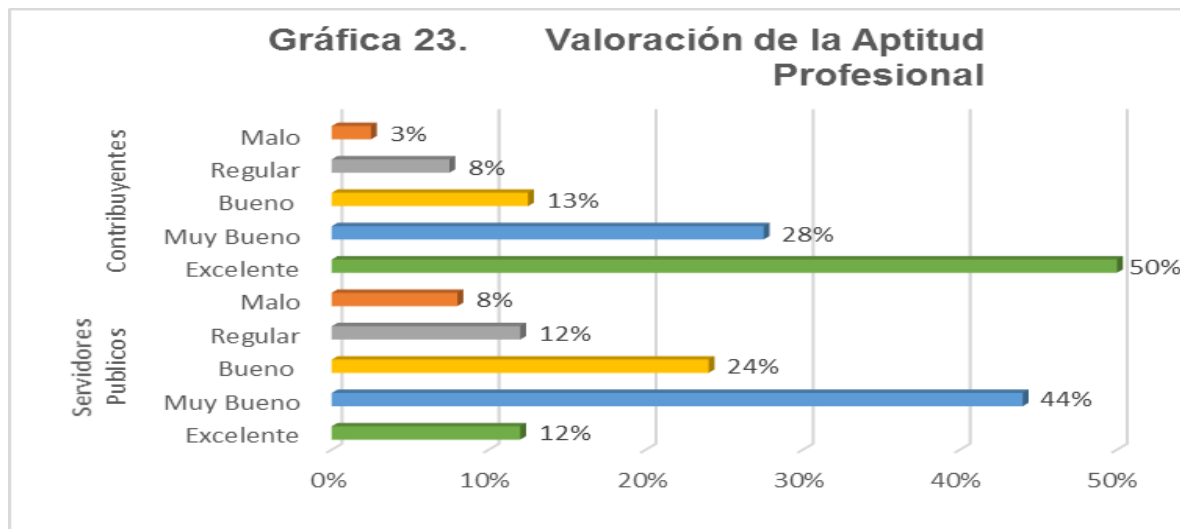
“Se tienen o no valores, pueden ser varios”, existen jerarquías o niveles de valores, con grados en la forma en que se poseen o viven” e, incluso ser contradictorios entre sí y, desde luego pueden cambiar.” (Moreno Perez, Carlos Maria , Del Cerro Susana, 2009, págs. 76-81)

Existen diferentes tipos de valores y entre ellos también están los valores profesionales que es el sigilo de lo confidencial que solo tiene que ser para esa persona esto también te determina como profesional y por lo tanto estos valores son tu propia recomendación. Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera. Todo trabajador tiene o debe desarrollar una ética profesional que defina la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor, esto se basa en los valores profesionales.

a) Aptitud

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

Esta determina las capacidades de una persona para desarrollar una asignación y la eficiencia con que la desarrollara, esta abarca desde obedecer una orden jerárquica hasta concluir con las tareas para el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados: el 50% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos opinaron que es excelente, a diferencia del 28% de las opiniones de los contribuyentes y el 44% de los servidores públicos estimó de muy bueno, no obstante el 13% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos señaló como buena dicha actitud, en contraste con el 8% de las opiniones de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos argumentan que es regular, no así el restante 3% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos la señalan como mala.

En la entrevista que brindara la gerente municipal destacó la aptitud de entrega y servicio a la que está siempre convocada todos y cada uno de los servidores públicos comprometidos con los diferentes proyectos sociales, siendo esta evidente en el cumplimiento de los proyectos realizados en cada uno de los barrios y comarcas del municipio.

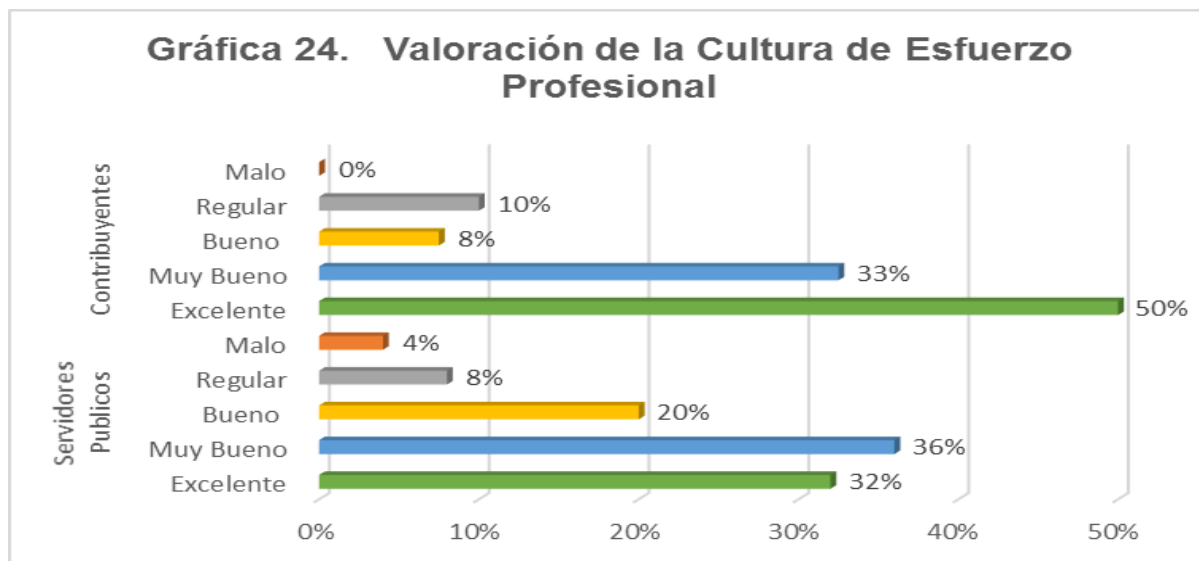
Según la observación aplicada a valoración de la aptitud es muy buena, debido a que es un compromiso propio de cada individuo y una capacidad de desarrollar tareas encomendadas por los diferentes directores jerárquicos.

Estos resultados se deba a que se ha podido apreciar que la aptitud de los servidores públicos esta siempre enfocada al servicio del contribuyente, no se puede desestimar que hay buenos y muy destacados profesionales en esta institución, prueba de ello son los niveles de la recaudación de los impuestos, sin una buena aptitud de los funcionarios a cargo de dirigir, controlar y dar seguimiento a las políticas y estrategias planteadas no se podrían cumplir las metas y ello influye la participación de cada uno de los niveles jerárquicos.

b) Cultura de Esfuerzo.

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

Sin compromisos es muy difícil lograr objetivos y metas, esto conlleva un compromiso tanto de manera individual como de equipo, esto permite llegar a realizar todas las tareas con eficiencia y equidad.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

Como se aprecia en la gráfica expuesta el 50% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos califico a la cultura de esfuerzo como excelente y el 33% de los contribuyentes como el 36% de los servidores públicos la valoro como muy buena, a diferencia del 8% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos señalo de buena, no así el 10% de la opiniones de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos argumentaron de regular , solo el 4% de los servidores públicos tildo de mala .

En la entrevista aplicada a la gerente municipal ella habla de la cultura de esfuerzo como una práctica que se da en la institución, sin embargo, hay que mejorarla a lo interno es por ello la valoración que hicieron los servidores públicos encuestados, donde es muy buena su cultura de esfuerzo, pero aún existen algunas debilidades que superar, debido a la intervención única del factor humano que es tan voluble.

En la observación aplicada a la institución existe la cultura de esfuerzo, pero no es calificada como excelente por que en esto interviene el nivel de formación de los individuos que la componen, donde en ocasiones prevalece el desinterés de aportar al grupo de trabajo, algo que debe ser estudiado y corregido, para evitar la desmotivación dentro de los equipos de trabajos donde no se igualan las cargas laborales.

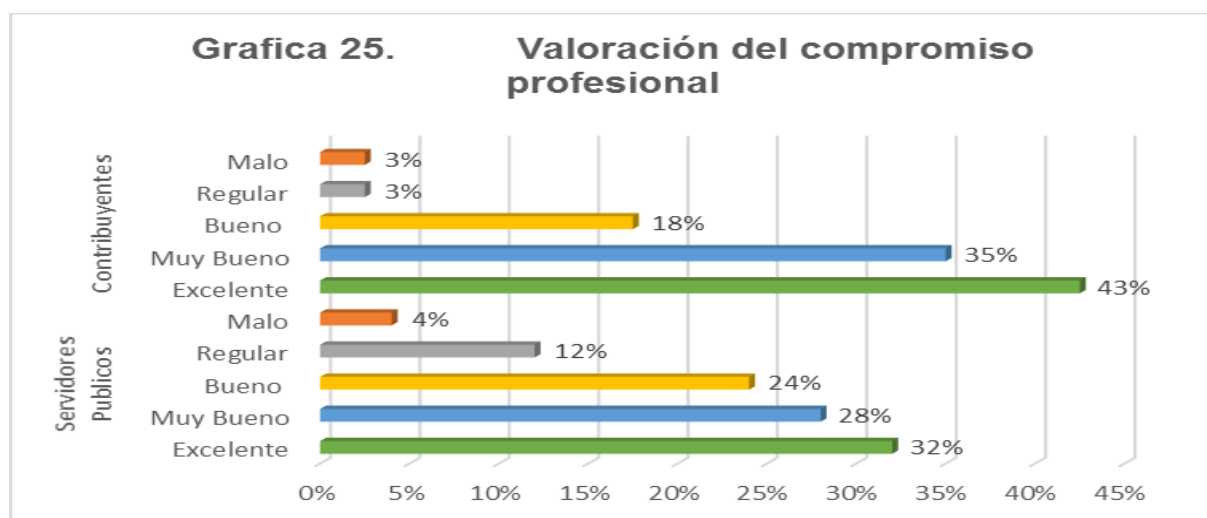
Estos son debido a la percepción del contribuyente es, de que cuando este realiza un trámite en las ventanillas que atienden las diferentes gestiones, el personal a cargo trabaja en conjunto para darle curso a su trámite y una pronta respuesta, esto es porque los servidores públicos coordinan muy bien los objetivos de la empresa con los objetivos del grupo que está a cargo de esa función tan primordial y sensible como lo es la atención al público.

c) Compromiso

“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. Es hacerse el tiempo cuando no hay. Es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se vuelven adversas” (Valera, 2015).

El autor se refiere, a que el compromiso es nuestra palabra transformada en acciones, lo que refleja nuestra verdadera disposición y actitud hacia el trabajo y el que de nuestra acción dependa se cumplan los objetivos de la organización.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

En la encuesta aplicada a contribuyentes el 43% valoraron el compromiso como excelente, y el 32 % de los servidores públicos también dieron la calificación de excelente al compromiso profesional, el 35% de los contribuyentes y el 28% de los servidores públicos la valoraron de muy buena, a diferencia del 18% de los contribuyente y el 24% de los servidores públicos opino que es buena, por el contrario el 3% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos señalaron de regular y solo el 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos argumentaron como mala.

En la entrevista que brindo la gerente municipal, habla claramente del compromiso que tiene la institución para con cada uno de los pobladores del municipio de Matagalpa, sean estos o no contribuyentes con obligaciones tributarias.

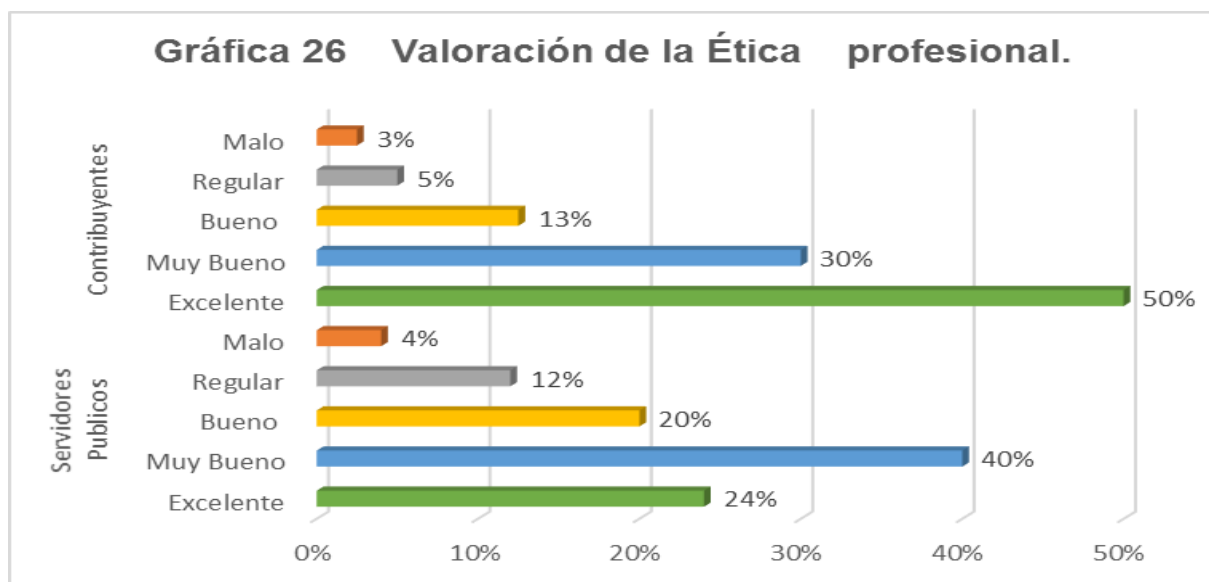
Mediante la observación aplicada se valora como de muy bueno el compromiso adquirido de la institución y sus colaboradores hacia la población, procurando siempre brindar la respuesta adecuada a las necesidades de los mismos, tratando de reducir los tiempos de espera, dentro de los que les es posible desarrollarlo.

Esto se interpreta que la práctica de este valor es muy notoria en la institución desde el exterior como a lo interno, se refleja claramente en los resultados de los procesos en los que intervienen los servidores públicos con los contribuyentes, el obtener la respuesta más satisfactoria para la población es el resultado de ese compromiso diario de cada uno de los miembros de la organización

d) Ética.

Conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas, parte de la filosofía que estudia la valoración moral de los actos humanos (Larousse, 2009).

Sin las normas necesarias no se puede ser aceptado, dentro de una sociedad, una institución, o un grupo de individuos que se gobiernen por reglas que estén en favor del bien común.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes

La presente gráfica elaborada a partir de la encuesta que se le realizara a los contribuyentes el 50% valoro la ética profesional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa de excelente al igual que el 24% de los servidores públicos, así mismo el 30% de las opiniones de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos opino de muy buena, así mismo el 13% de los contribuyentes y el 20% de servidores públicos opino que es buena, a diferencia del 5% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos la señalo de regular, solo el 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos la tildo de mala.

La gerente municipal en la entrevista brindada manifestó que los dirigentes y servidores públicos de la Alcaldía de este municipio están normados por un código de ética, un valor practicado dentro de la institución y que se sigue haciendo énfasis en su mejoramiento mediante capacitaciones de ética y valores a todos y cada uno de los servidores públicos apoyados con el Inifom y el Sinacam.

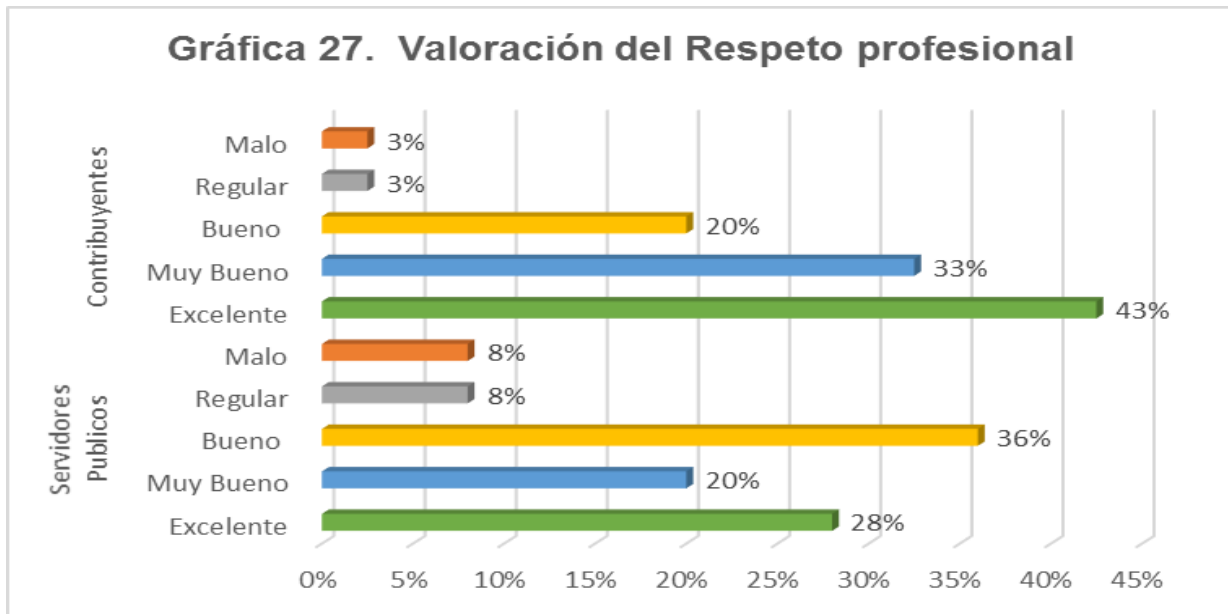
En observación aplicada los investigadores, encontraron que, si se practica la ética como tal y es buena, pero se debe mejorar, como ya lo decía la gerente municipal mediante capacitaciones para que este mejore día a día, puesto que en esto es inevitable que en ocasiones el RRHH se resista o pierda el enfoque sobre esta práctica.

Este resultado es posiblemente por el cuidado con que se han manejado los asuntos tanto internos de la institución como de los propios contribuyentes, generando esto confianza en los contribuyentes para con la institución y sus dirigentes superiores.

e) Respeto.

Actitud de tolerancia o aceptación hacia alguien o algo que se considera digno (Larousse, 2009).

Para convivir entre todos los individuos de una institución o sociedad, es necesario el respeto o tolerancia hacia pensamientos que difieren unos de otros, aunque muchas veces no comulgemos con ellos, pero no por eso no son dignos de respeto.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

A partir de la encuesta aplicada se obtuvo el siguiente resultado, el 43% de los contribuyentes y el 28% de las opiniones de los servidores públicos opinaron de excelente el respeto profesional, así como el 33% de los contribuyentes y el 20% de los servidores argumentaron de muy buena, no así el 20% de los contribuyentes y el 36% de las opiniones de los servidores públicos señalaron de bueno el respeto profesional, a diferencia del 3% de las opiniones de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos señalaron de regular y solo el 3% de contribuyentes y el 8% de los trabajadores de la municipalidad opinaron que es mala.

En la entrevista dirigida a la gerente municipal, destacó que existe un alto grado de tolerancia y respeto dentro de la institución por parte de cada uno de los servidores públicos para con los contribuyentes y con los propios servidores de esta institución.

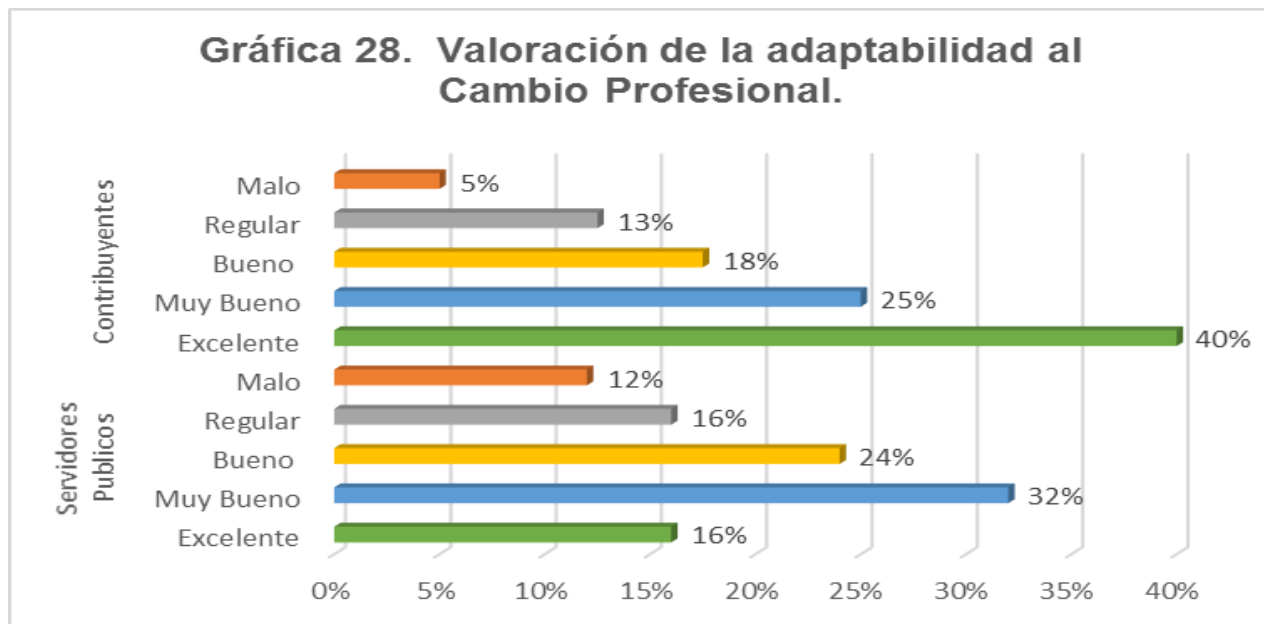
En la observación aplicada se pudo constatar que todas las actividades diarias de esta alcaldía, transcurren con mucha calma y respeto entre los individuos de cada dirección, de mostrarse alguna diferencia estos acuden al superior inmediato para en consenso encontrar la mejor respuesta que corresponda a la situación presentada.

Tal resultado es por las mismas prácticas diarias de este valor, puesto que aunque hay diferencias entre los funcionarios públicos de índole religiosa o incluso por ideales políticos, no se presentan faltas a este valor a lo interno de esta institución y si es para el trato con el contribuyente a este nunca se le ha excluido de recibir una atención de acuerdo a su necesidad.

f) 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” (Tobon, 2015).

Esta hace referencia a las actitudes de los seres humanos, en cuanto se les saca o mueve de su zona de confort, todo cambio es para el crecimiento y mejoramiento de ciertas situaciones, pero los cambios crean reacciones cuando se ve amenazada la comodidad propia, el crecimiento de la organización amerita realizar cambios decisivos, en los momentos que esta los considere necesario ya sea debido a las modificaciones en los planes estratégicos por razones ya sea que no se logren cumplir y haya que replantearse nuevas líneas estratégicas, en el ser humano los cambios generan temor, no por lo nuevo que viene, si no por lo que se tiene no se desea dejar.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a Servidores públicos y contribuyentes.

En la presente gráfica obtenida de las encuestas aplicadas a contribuyentes y servidores públicos, sobre la adaptabilidad al cambio, se ha obtenido el siguiente resultado, el 40% de las opiniones de los contribuyentes como el 16% de los trabajadores dice que excelente, así como el 25% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos encuestados señalaron de muy buena, a diferencia del 18% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos opino que es buena, no así el 13% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos opinaron que es regular no así el 5% de los contribuyentes y el 12% de los trabajadores la catalogaron de mala.

En la entrevista brindada por la gerente municipal, comenta que ha sido necesario hacer cambio apremiante en cuanto a las formas de trabajo tratando de adaptarlas a las exigencias de la creciente demanda de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Matagalpa, esto incluye la modificación de la infraestructura adecuándola al volumen de visitantes a sus diferentes edificios y sobre todo al edificio central, además de las diferentes formas de trabajo del individuo que conforma la organización, debiéndose estos volverse integrales para adecuarse y aportar a el desarrollo de la institución.

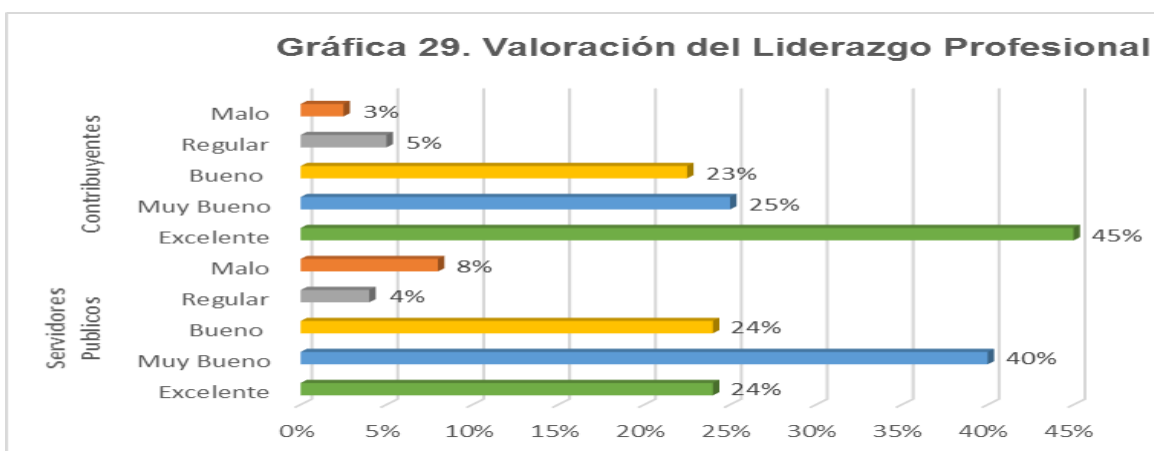
En la observación aplicada se refleja que la adaptabilidad al cambio se presenta como regular, puesto que por parte de los servidores públicos se considera que los cambios traen consigo más carga laboral y esto se supone porque cuando se dan estos cambios no se contrata nuevo personal, que ayuden a sobrellevar los cambios.

La adaptabilidad al cambio tan observable, es debido que en los últimos años se ha estado trabajando arduamente en el cambio de los procesos de atención y los tiempos de espera de los trámites solicitados por la población, donde el contribuyente ha observado que para su mejor atención se han debido hacer transformaciones, tanto de infraestructura como de las diferentes maneras de trabajar de los servidores públicos, esto de acuerdo a las exigencias de los tiempos, donde el tiempo de espera debe ser el mínimo y los requisitos no deben entorpecer las solicitudes de respuesta.

g) Liderazgo.

“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (Sanchez Gutierrez, 2011).

El poder de influir positivamente, vuelve a la persona en líder, o que permite convencer para cumplir objetivos y metas a fines a los que conforman un grupo o equipo, un líder guía y sabe hacia dónde dirigir a un gremio con visión de futuro.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la encuesta realizada a contribuyentes sobre el liderazgo se obtuvo los siguiente resultado que el 45% de las opiniones de los contribuyentes y el 24% de los trabajadores calificaron de excelente, así como el 25% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la señalaron de muy buena, a diferencia del 25% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos le dieron la calificación de bueno, no así el 5% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos opino que este es regular y solo el 30% de las opiniones de los contribuyentes como el 8% de los servidores públicos la tacho de mala.

En la entrevista realizada a la gerente municipal, enfatiza el liderazgo de esta institución, caracterizada por enfocar todos sus recursos en el desarrollo socioeconómico del municipio, pero esto no sería posible sin un buen liderazgo, el que ánimo que este infunde en todos los colaboradores de la institución, es lo permite conseguir claramente los objetivos y los planes estratégico de crecimiento.

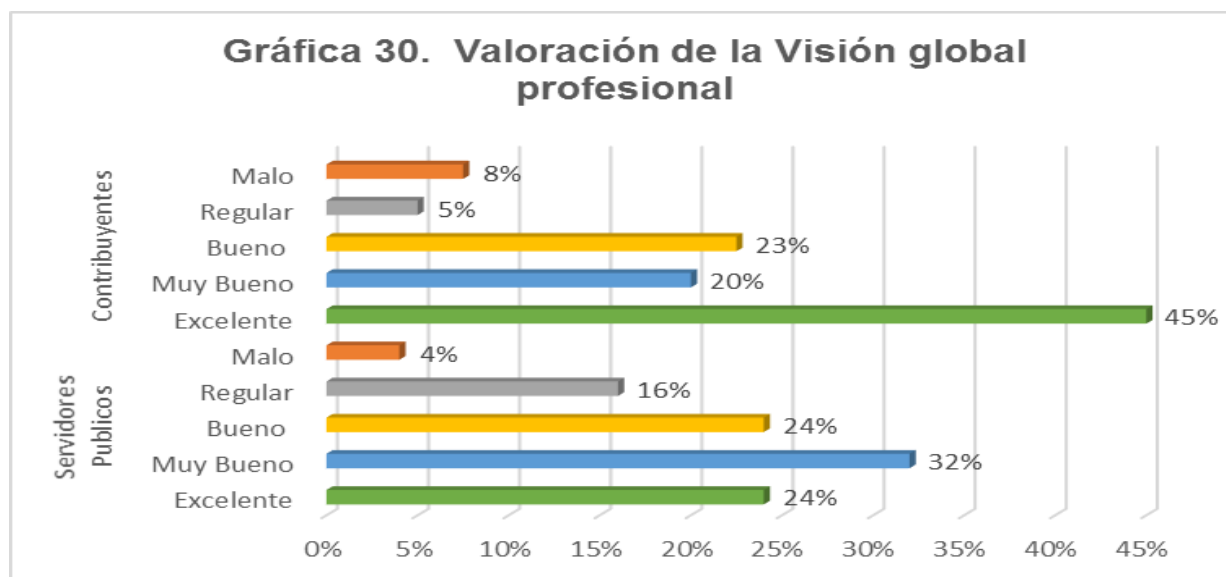
En la aplicación de la guía de observación se valoró al liderazgo de muy bueno, puesto que también los directores y jefes de áreas son líderes en cuanto a la consecución de las tareas, estos terminan de dar el toque de empuje hacia los objetivos comunes que desarrolla la alcaldía como ente que se encarga de administrar los impuestos y el desarrollo de su ciudad.

Esto es, a que la Autoridad Superior de la alcaldía municipal de Matagalpa ya lleva varios períodos en el manejo de esta institución, lo que le permite conocer muy detalladamente cada dirección y enfocar los recursos de esta hacia el servicio de la población demandante, tanto de infraestructura como de los servicios de atención a sectores desfavorecidos, todas la actividades que se desarrollan en esta municipalidad son de carácter autónomo gracias a la ley # 40, Ley de Municipios y sus reformas del año 1997 y como principio consignado en la Constitución política de Nicaragua, esta ley le da el deber de desarrollar su propia capacidad técnica, administrativa y financiera, para asumir y cumplir con las competencias que le correspondan

h) Visión global

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

El visionario ve las tendencias de las sociedades, las prácticas de hoy crearán beneficio en le mañana y según se promueva el desarrollo, así serán las necesidades futuras.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la presente gráfica se refleja la encuesta aplicada obteniendo los siguientes resultados, que el 45% de los contribuyentes y el 24% servidores públicos opinó que es excelente, así como el 20% de los contribuyentes y el 32% de los trabajadores señalaron que es muy buena, a diferencia del 23% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos calificaron como buena, sin embargo el 5% de los contribuyentes y el 16% de los trabajadores argumentaron que es regular, solo un 8% de los contribuyentes y el 4% señalaron que es mala.

En la entrevista que se le realizara a la gerente municipal hablaba claramente de la visión a futuro que tiene la alcaldía municipal, previendo el crecimiento de la población y las necesidades que este implica, al igual que el desarrollo económico que cada vez demanda más excelencia en los servicios que brinda la alcaldía, crecimiento y ampliación de la infraestructura, además del proyecto de Automatización Dirección de Administración Tributaria, donde el servicio integral que se prestara está enfocado en que al contribuyente le sea maximizada en cuanto a un servicio integral en cada una de las ventanillas de atención al contribuyente y se minimice el tiempo de espera para su respuesta, con la cual se prevé en aumenta su recaudo en un 80% del presupuesto percibido en el año 2015

En la observación aplicada a la institución se apreció que dentro de esta visión global están incluida desde el desarrollo económico local hasta la ampliación de servicios adicionales a la población, un claro ejemplo es el proyecto de automatización que se está llevando a cabo en la Dirección de Administración Tributaria y demás ventanillas de atención al contribuyente que no estén necesariamente en esta Dirección.

Este resultado refleja que ambos sectores conocen a fondo que la municipalidad como tal, se enfoca en la necesidad presente y se provisiona de las futuras, en las obras ejecutadas o la prevención de las consecuencias de las acciones que pasan en el momento.

4.3.1.2.3. Valores Organizacionales.

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza etc.)” (Felcman I, 2001).

Según el autor, los valores organizacionales son el elemento clave por los cuales se tienen que regir las personas y demás elementos del grupo para obtener los fines objetivos y metas que tiene que ser establecidos por normas y conductas propias de los

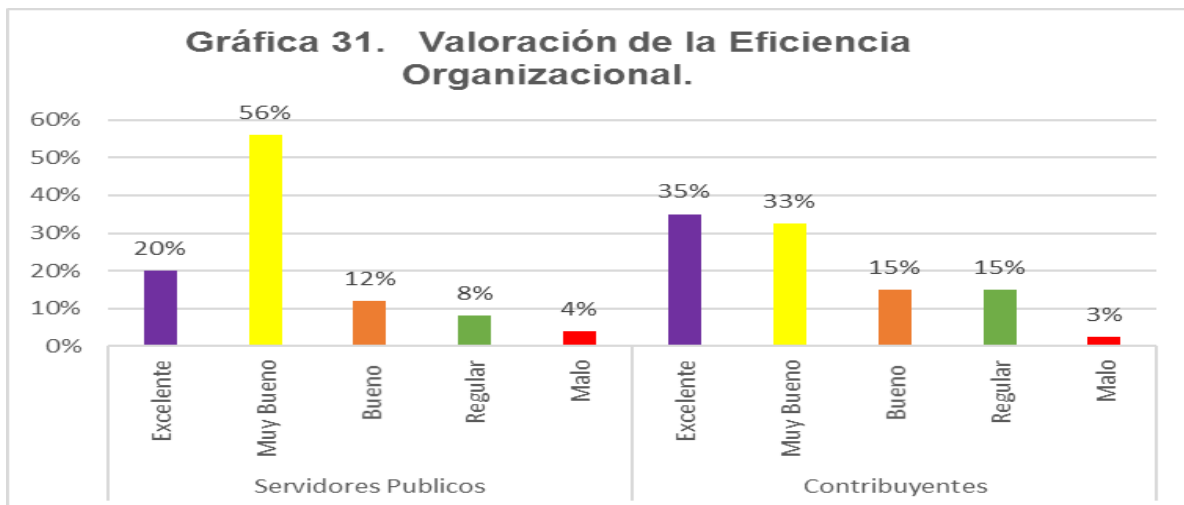
individuos para que estas no sean impuestas de tal manera que estas puedan crear una ventaja competitiva.

Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen los empleados que trabajan junto con los demás miembros de la organización para poder obtener el mismo objetivo, para que los valores organizacionales sean efectivos.

a) **Eficiencia**

“Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (Koontz, y Heinz, 2004).

Según el autor la eficiencia consiste en saber administrar tiempo, recurso humano y recursos materiales disponibles, para lograr un objetivo que beneficio a la empresa, aplicado sus planes estratégicos es posible lograr el anterior enunciado.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la encuesta aplicada a contribuyente se obtuvo que el 35% de los contribuyentes como el 20% de los servidores públicos opinaron que es excelente, así también el 33% de los contribuyentes y el 56% de los servidores públicos señalaron de muy buenos, sin embargo el 15% de los contribuyentes y el 12% de los trabajadores

argumentan que es buena, a diferencia el 15% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opinan que es regular, por el contrario el 3% de los contribuyentes encuestados y el 4% de servidores públicos valoran de malo la eficiencia como valor organizacional.

En la entrevista aplicada a la gerente municipal, enfatizo que uno de los objetivos de este gobierno municipal es el ser eficientes en la administración y manejo de los recursos que a ellos se les destina tanto de las transferencias municipales, como de los recaudados por medio del pago de los diferentes impuestos y tasas.

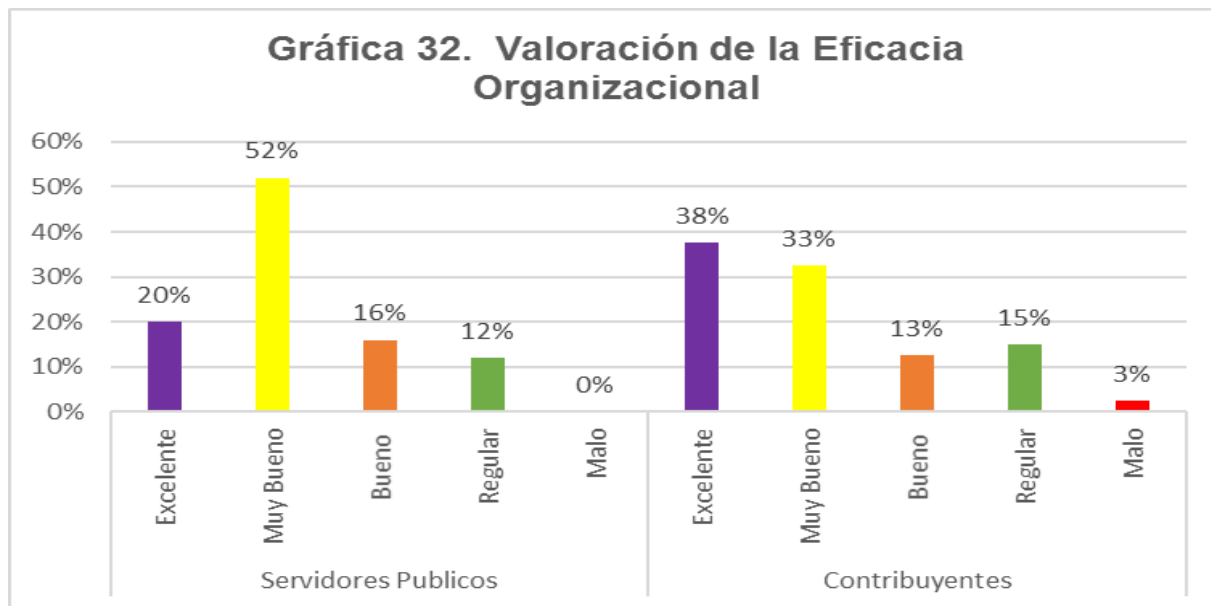
En la observación aplicada a esta institución se constató, que existe eficiencia en el manejo de los recursos tanto humanos como financieros, permitiendo con esto austeridad en los gastos operativos, pero también en cuanto a la realización de las tareas, las cuales son cumplidas según lo que se estipula en los POM, permitiendo así la eficiencia en esta institución, aunque esto muchas veces conlleva a un plus esfuerzo en las tareas asignadas.

Esto es porque internamente se ha logrado hacer mucho con pocos recursos humanos, llegando a la eficiencia y por medio de ella el cumplimiento de planes estratégicos, esto no parece ser muy conocido por los contribuyentes ya que él se interesa por ser atendido y no es muy importante el saber las interioridades del quehacer diario dentro de la municipalidad.

b) Eficacia.

“Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (Da Silva, 2002).

Esta es la búsqueda de toda empresa cumplir con todo y cada uno de sus objetivos, es la eficacia la que nos valora en el cumplimiento de los planes operacionales y nos da la pauta para mantener o replantear las metas.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

La gráfica presenta los resultados de las encuestas aplicadas, tanto el 38% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos opinaron que es excelente, de igual manera el 33% de los contribuyentes y el 52% de los trabajadores argumentaron que es muy buena, sin embargo, el 15% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos señalaron de regular y tan solo el 3% de los contribuyentes califico de mala.

La gerente municipal en la entrevista brindada, dentro de los componentes de la Visión de la alcaldía municipal de Matagalpa se encuentra el administrar con eficiencia y eficacia los recursos financieros, materiales, económicos y humanos en el ámbito de sus competencias y responsabilidades.

En la observación que se le aplico a la institución, se valoró que la eficiencia es más que un lema o un componente de su visión, es una realidad que se vive a diario en cada una de sus direcciones y áreas de trabajo donde al frente está el consejo de

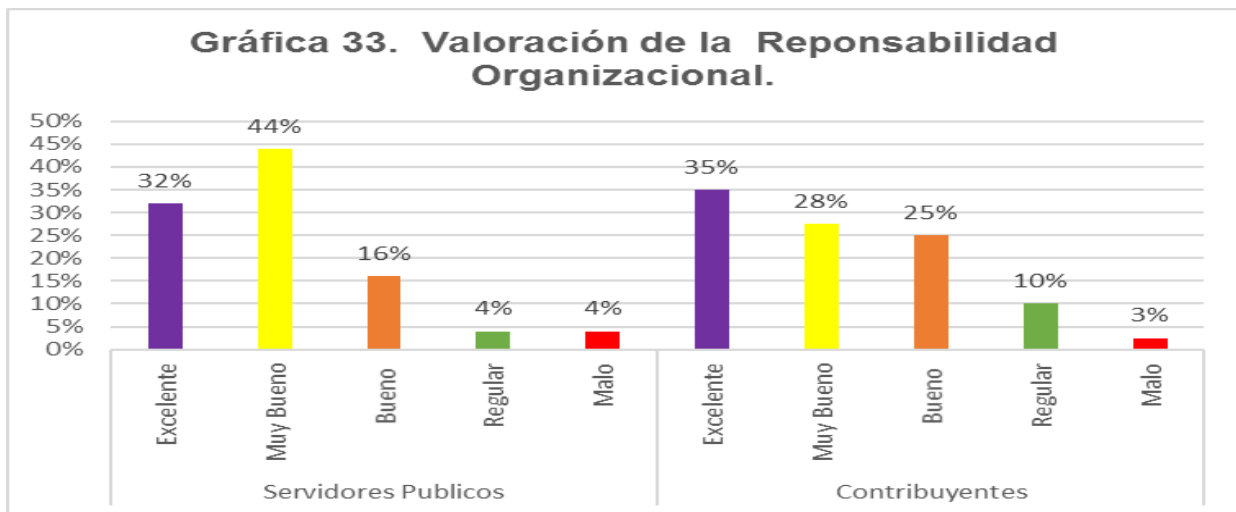
dirección liderado por la máxima autoridad el alcalde municipal, se está monitoreando la ejecución de sus planes estratégicos, es decir se cumplen los procesos de la administración Planeación, Organización, dirección y control.

Como es de saber el hecho la alcaldía mensualmente emite boletines informativos donde se presenta desde la aprobación de un proyecto con el monto destinado para esto, como la ejecución y conclusión, la población muy poco se interesa en leerlos e informarse por los resultados de estas obras.

c) Responsabilidad.

“Ser responsable implica tener la capacidad de cumplir con un compromiso concreto, la responsabilidad no solo es inherente al ámbito profesional sonde cualquier trabajador debe cumplir con su jornada laboral de una forma eficiente, si no también es la capacidad de cumplir con compromisos sociales” (Definiciones, 2017).

El cumplimiento de los compromisos que se adquieren, es un valor que no de delega, se asume y responde por él, por lo tanto, quien tiene los medio para el cuidado y mejoramiento de situaciones es responsable por velar que en muchas ocasiones se mejore la calidad de vida de los que estén a su cargo.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

Esta gráfica presenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas dando que el 35% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos en sus opiniones valoraron de excelente la responsabilidad de la organización así también como el 28% de los contribuyentes y el 44% de los trabajadores opinó que es muy buena, por el contrario el 25% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos la señalaron de buena, no así el 10% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos opinó que es regular, y solo el 3% de las opiniones de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos la señalaron de mala.

La gerente de la alcaldía municipal de Matagalpa, ha estimado la responsabilidad como uno de los componentes que forma a la misión de la alcaldía del municipio de Matagalpa, que se entrega al servicio de los pobladores de este municipio y por lo tanto es un valor practicado desde la máxima autoridad como lo es el alcalde municipal como los servidores públicos de todos los rangos jerárquicos.

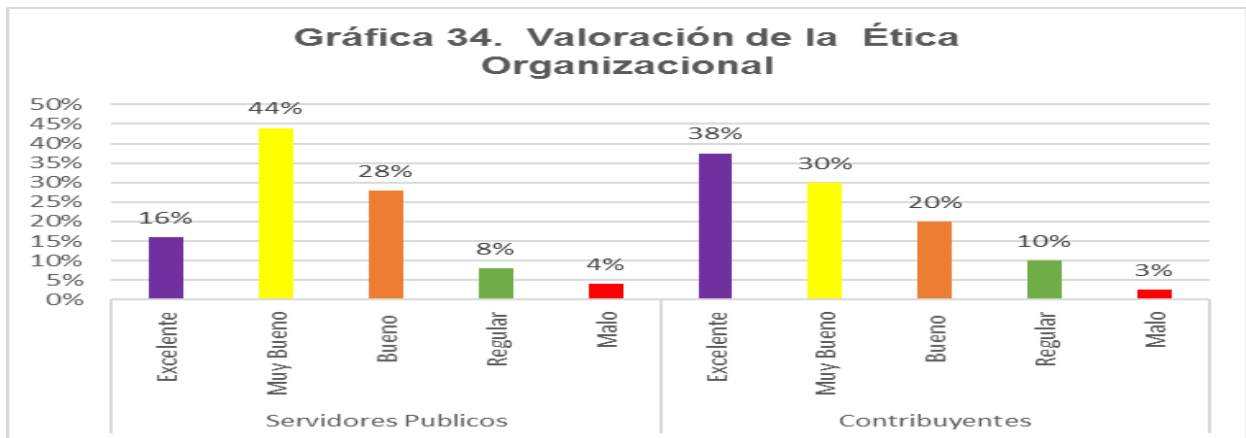
En la observación que se aplicó a esta institución se pudo comprobar que la responsabilidad es una virtud de la que están empoderados los servidores públicos, desde el cumplimiento de sus horarios de entrada a sus labores, como en el manejo y cuidado de los bienes de la municipalidad que están a sus cargos hasta, el cumplimiento de las asignaciones diarias, permitiendo esto que funcione toda la cadena de mando en cuanto al desempeño profesional de todos los que componen las diferentes direcciones y áreas.

La responsabilidad es una virtud, puesto que es medible en tantas variables como puntualidad, eficiencia, al realizar las tareas asignadas en beneficio de una comunidad, en este caso la responsabilidad de la organización por el cuidado y administración de los bienes de la municipalidad.

d) Ética Organizacional

“La ética constituye el conjunto de valores o principios morales que definen lo que es cierto o errado para una persona, grupo u organización. La conducta ética sucede cuando la organización incentiva a sus miembros a que se comporten éticamente de forma que los miembros acepten y sigan dichos valores y principios” (Robbins P, Stephen y Coulter Mary, 2010).

La ética influye en todas y cada una de las decisiones que se tome en la organización, pues estas afectan de manera alguna a los miembro internos y externos de la misma. Esta debe ser transmitida de la manera más positiva y motivar a cada servidor público a que se comporte con dicho valor, pues esto es lo que ayuda a formar la imagen pública de la institución.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la gráfica se muestra la valoración para la ética organizacional en encuesta aplicada, los contribuyentes en un 38% la valoro de excelente al igual el 16% de los servidores públicos encuestados, así mismo el 30% de los contribuyentes como el 44% de los servidores públicos la calificaron de muy buena, en contraste con el 20% de los contribuyentes y el 28% de los trabajadores que la señalaron de buena, sin embargo el 10% de los contribuyentes y el 8% de los servidores públicos opinó que es regular, muy por el contrario el 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos la calificó de malo.

En la entrevista que se le aplicó a la gerente municipal, destaca la ética organizacional de la alcaldía municipal de Matagalpa como una de sus prácticas habituales, es por ello que es su referente formal en cuanto a las prácticas y conductas de sus miembros, es parte integral propia de la cultura de esta organización.

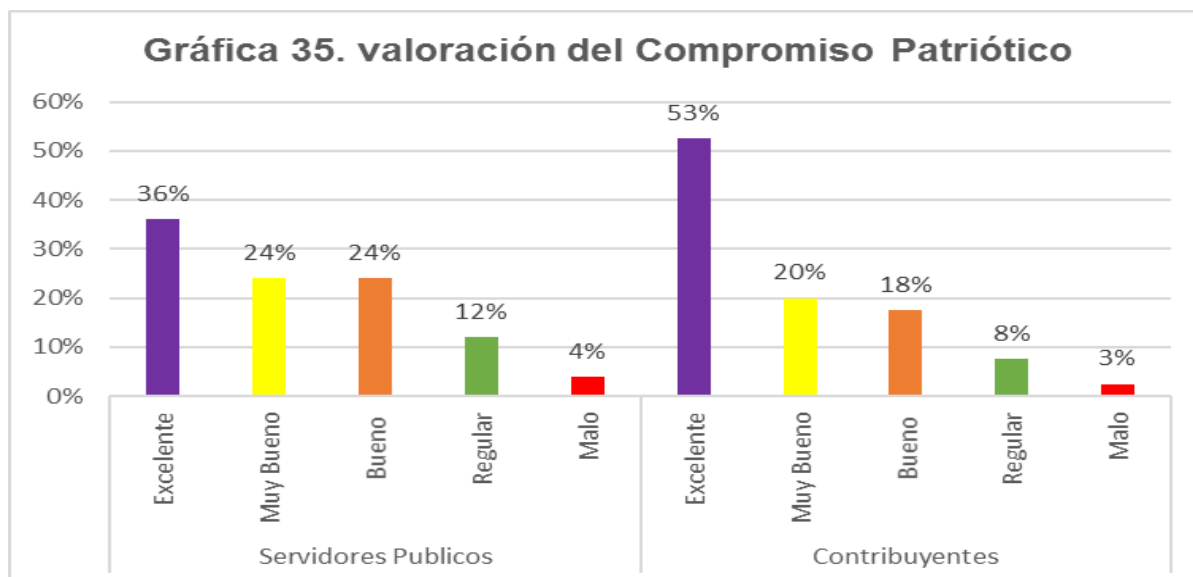
En la observación aplicada a la organización, se ha podido apreciar, que, en cuanto a la ética de la organización, en lo que respecta a la práctica de la misma es positiva en el aspecto que tanto los contribuyentes como los funcionarios de esta alcaldía cuentan con personas que están comprometidas con su trabajo, el resguardo de la información que aquí se maneja.

Si duda esto es debido a que se practica este valor en todas sus direcciones, los casos que se presentan por los contribuyentes son debidamente manejados cada uno con el respeto y sigilo que se debe, así mismo en lo interno con los trabajadores.

Si existe un código de ética, el cual regula y norma los comportamientos para con la institución, sus funcionarios y los contribuyentes, el cual es de cumplimiento moralmente obligatorio, como por ejemplo no divulgar el estado de cuentas de los contribuyentes, incluso la forma de vestir debe ser adecuada para evitar la falta de respeto hacia los contribuyentes y los compañeros de trabajo, no discriminar a nadie por su credo religioso, político o sus preferencias sexuales.

e) Compromiso Patriótico

Se trata de un sentimiento de bienestar individual y social que conviene profesar equilibradamente para no llegar a extremos que lo hagan nocivo. El patriotismo bien inculcado genera cada vez más cohesión social e incluso nacional. Y proyecta al país como sociedad civilizada, sanamente orgullosa de sí misma, cuyos niños y jóvenes son forjados de modo expeditivo en la fragua de la más diligente doctrina patria (Novoa, 2014).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la encuesta aplicada se obtuvo que el 53% de los contribuyentes y el 36% de los servidores públicos califican como excelente, al igual que el 20% de los contribuyentes y el 24% de servidores públicos opino que es bueno, a diferencia del 18% de los contribuyentes y el 24% de los servidores públicos que señaló como buena, muy por el contrario el 8% de los contribuyentes y el 12% de los trabajadores la señaló como regular, y solo el 3% de los contribuyentes y el 4% de los servidores públicos dijo que es malo.

En la entrevista que se le aplicara a la gerente municipal, el compromiso patriótico, es un elemento el que, basado en el amor a la nación y a sus pobladores, niños jóvenes y ancianos, no pasa desapercibido ante esta institución, muy al contrario, es algo que se vive día a día, dese la promoción de la cultura, la educación, las acciones desde las campañas de limpieza y reforestación, la alcaldía promueve este compromiso.

En la aplicación de la observación se evidenció la práctica del compromiso patriótico desde el puesto de trabajo de cada servidor público, en cada respuesta que el contribuyente recibe, si, se encuentra que hay debilidades en esta práctica y lo que se debe hacer es reforzar y motivar mediante capacitaciones el sentimiento de

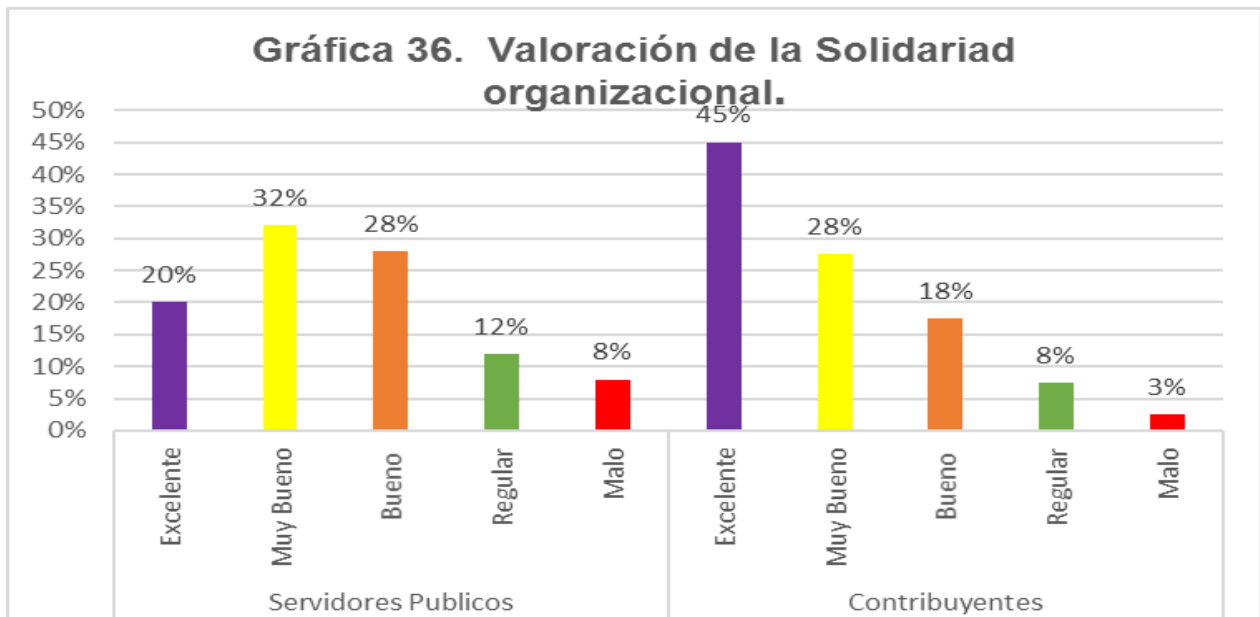
compromiso patriótico, el poder contagiar y sobre todo a los jóvenes para que continúe esta práctica en la institución.

Este resultado obtenido es debido a que el amor y valor a la patria es algo muy respetado y practicado en esta institución, y que ha sido relevante ante la opinión pública sobre las prácticas en la alcaldía municipal de Matagalpa.

f) Solidaridad

La solidaridad es una condición del ser humano que complementa las actitudes sociales de un individuo, de forma pues que cuando una persona es solidaria con los demás, mantiene una naturaleza social en el entorno en el que se desarrolla personalmente. La solidaridad conduce al desarrollo sustentable de los pueblos, por eso, es fundamental que sea empleada en pro de los beneficios que puede ofrecer a una determinada causa (Vedemedia, 2017).

La práctica continua de este valor, produce crecimiento moral entre los seres humanos, creando en ello lazos invisibles pero sólidos, la condición de ser solidario, le permite a los demás crecer en un entorno de equidad social.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En las encuestas que se aplicaron se obtuvo que el 45% de los contribuyentes y el 20 % de los servidores públicos opinaron que la solidaridad organizacional es excelente, así como también el 28% de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos calificaron de muy bueno, sin embargo el 18% de los contribuyentes y el 28% de los servidores públicos señalaron de buena, a diferencia del 8% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos la califico de regular, muy por el contrario el 3% de los contribuyentes y el 8% de los trabajadores la calificó de mala.

La gerente Municipal en la entrevista brindada, comento que la alcaldía siempre esta presta a la ayuda que esta pueda brindar en su momento, y si hay que realizar gestiones con otras instituciones para resolverle a la población, esta hace las coordinaciones necesarias para suplir la necesidad que se presentan en su momento.

En la observación aplicada, se constató que la solidaridad como valor se practica mucho en la institución también a lo interno, cada uno de sus integrantes siempre está dando muestras de solidaridad ante las catástrofes naturales o bien ante las necesidades que esté pasando un compañero de trabajo ante la muerte de un familiar, un accidente o bien una enfermedad, siempre hay una unión entre todos ellos.

Este resultado se debe a que cuando se solicita ayuda a la municipalidad sobre eventualidades que requieren desde ayuda económico o apoyo logístico la alcaldía siempre da una respuesta positiva, para ello hace uso de la comunicación y la coordinación con las demás instituciones del gobierno a fin de resolver la demanda.

4.3.1.3 Objetivos.

“Es la descripción de los propósitos específicos del plan y responde a lo que se pretende lograr en las diferentes funciones de la organización.” (Molina y Martín, 2015).

En las empresas los objetivos son un factor determinante, ya que de su buena utilización van depender los que se obtengan ya sean estos a corto mediano o largo plazo para cada función de la organización.

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 ya sean estos a corto o largo plazo.

4.3.13.1. Objetivos Financieros.

“Tiene la finalidad de conseguir el mayor valor posible en el mercado para el patrimonio que vaya configurando el capital de la empresa.” (Eslava, 2003).

Según el autor los objetivos financieros es aumentar el margen de ganancias posibles de las empresas, pero parte de las ganancias también es también en relación al factor humano. La empresa tiene que tener liquidez. Pensamos en primera instancia en la generación de utilidades.

Es decir, se organiza y pone en marcha una empresa con un fin específico: obtener el mayor rendimiento al dinero invertido en ella. Tenemos entonces claro que este es uno de los principales propósitos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta que se le aplico a los servidores públicos el 80% de ellos dijeron que en año 2016 hubo predominio en los objetivos financieros, puesto que este es el principal motor de la alcaldía municipal de Matagalpa, ya que, si no se hace énfasis en este factor, no habrá proyectos que ejecutar y tampoco pagar la planilla de empleados además de los gastos básicos, y el 20% dijo que no.

En la entrevista aplicada a la gerente municipal, ella hablo de los objetivos predominantes durante el año 2016, de los cuales, el objetivo financiero es en primer lugar al que se le debe dar prioridad, ya que sin tener definido los objetivos financieros y planes estratégico para cumplirlos, la alcaldía no podría poner en marcha los proyectos que están planificados a ejecutarse, tampoco se podría cubrir la planilla existente de trabajadores, entre otros gastos meramente de la administración, a la vez menciono un objetivo primordial que persigue y es la modernización de las diferentes ventanillas de atención a los contribuyentes.

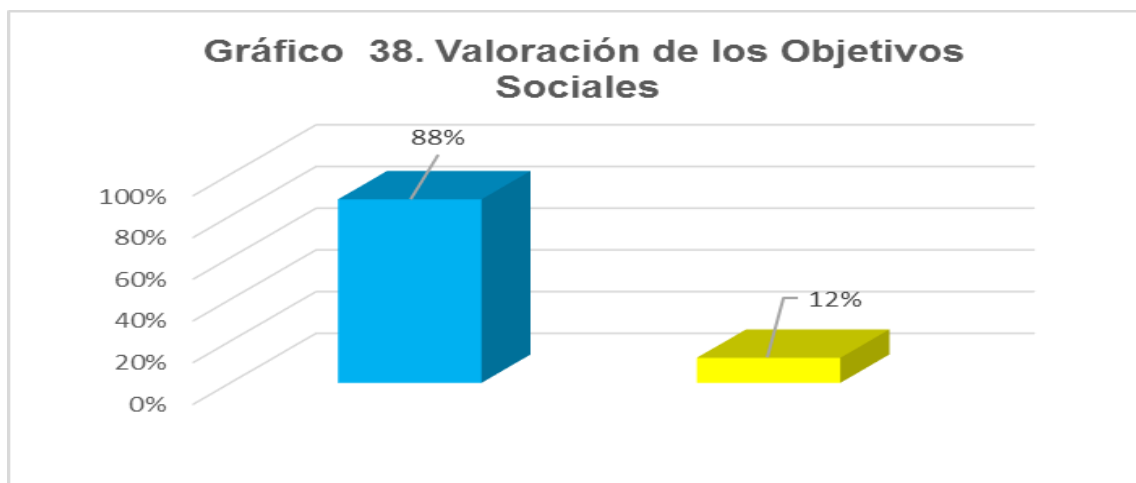
En la observación que se le aplico a esta institución, se ha constatado que muchos de los esfuerzos se enfocan a cumplir este objetivo, desde la planeación muy importante de lo que es la elaboración del presupuesto de ingresos en la Dirección de Administración Tributaria, este es el que permite se cumplan el resto de los objetivos, la ejecución de proyecto de impacto social además de la modernización que es una prioridad para este nuevo periodo edilicio.

4.3.1.3.2. Objetivos Sociales

Según (Navaro, F, 2011) “La empresa además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Esta insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella”.

No se puede aislar al ser humano o los seres humanos, puesto que estos son también seres involucrados en la economía son parte del capital de trabajo, producen y consumen bienes y servicios.

Los objetivos sociales tienen que ver con el mejoramiento de la imagen, el mejoramiento social es decir satisfacer necesidades a la sociedad en que se desarrolla. El objetivo social involucra a empleados, tareas y actividades que sacaran adelante a la empresa y la llevaran hasta el final de sus metas y objetivos.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta que se les aplicó a los servidores públicos el 88% valoró que, durante el año 2016, se hizo también énfasis en los objetivos sociales, puesto que se enfocó en el desarrollo de proyectos de impacto para la población como lo son las construcciones de caminos de accesos, puentes y mejoramientos de caminos, construcciones de escuelas entre otros, solo el 12% dijo que no había énfasis hacia los objetivos sociales.

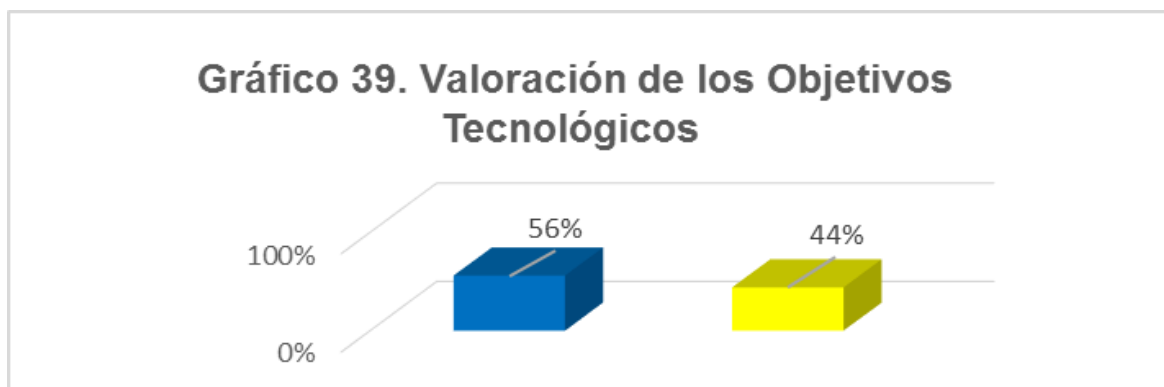
En la entrevista que brindó la gerente municipal, hizo referencia a los objetivos sociales desde la oficina Promoción social de proyecto, en la que se enfocan los mayores esfuerzos para priorizar y dar cumplimiento a los proyectos de impacto social, todos aquellos proyectos que satisfacen las necesidades de la comunidad, los que impacta en su desarrollo emocional, económico y en su espíritu de desarrollo.

Efectivamente en la observación aplicada a esta institución se constató, que los objetivos sociales ha sido unos de los prevalectidos después el financiero, puesto que existe gran demanda de mejoramiento de la infraestructura, en el ño2016 se ejecutaron muchos proyectos en las comunidades rurales, donde las necesidades no terminan al construir un andén peatona, o construir una escuela o la construcciones de pozos para el abastecimiento de agua potables, estas obras siempre están demandado mantenimiento, para extender su vida útil.

4.3.1.3.3. Objetivos Tecnológicos.

“Los objetivos tecnológicos en la empresa son la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio.” (Waissbluth, 1990).

Para El autor en el mundo empresarial y en todas las etapas de la vida se hace necesario desarrollar la tecnología tenemos que tener una mente abierta e innovadora al cambio. Tenemos que adquirir más tecnologías enfocadas al aprendizaje que sirva para el crecimiento empresarial, como estrategia y como una ventaja competitiva. Las organizaciones con un objetivo tecnológico bien definido ayudan a crear negocios con mucho éxito creando así un mayor potencial dentro de las organizaciones creando una herramienta innovadora para la producción. Para satisfacer una necesidad o solucionar un problema.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta aplicada a los servidores públicos el 56 % valoro que, si hubo cierta tendencia hacia el objetivo tecnológico y el 44% de los servidores públicos dijo que no, esto es debido a que muchos de ellos determinan la tecnología solo con una computadora.

En la entrevista aplicada a la Gerente municipal dio que, desde el año 2016, se inició con el objetivo de modernizar y automatizar los sistemas de la Dirección de Administración Tributaria, en lo que se está haciendo un gran esfuerzo para la creación de sistemas de trabajo e informáticos para agilizar en un 100% los diferentes trámites que solicita el contribuyente y ofrecerle su respuesta en el menor tiempo posible, convirtiendo esto a mayor incremento de los ingresos municipales.

Efectivamente hay una tendencia hacia los objetivos tecnológicos, lo que no es muy sentido por los trabajadores, ya que por varios años se ha tratado de regular a las municipalidades mediante un único sistema informático que abarque desde la Dirección financiera, la Dirección de Administración hasta el departamento de Catastro, con el fin de universalizar todos los informes y reportes que se necesitan a nivel nacional por parte del Inifom, que es el que regula las alcaldías del país y no ha sido posible, lo que incurre en desgaste físico y emocional del factor humano en la práctica de homologar las bases de datos, cuando cada municipalidad tiene sus propias particularidades, para el año 2017, se tiene planificado hacer una homologación de datos con la municipalidad de León, n de la que se esperan resultado positivos y a corto plazo.

4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.

“Es el estudio del Ambiente Organizacional, para señalar los factores que pueden influir significativamente en las operaciones de la Organización”. (Certo, 2001).

Según el autor es el análisis de todo lo que respecta, a la empresa para identificar cualquier elemento, que puede aprovechar la empresa para su crecimiento o

aquel componente de la misma que puede estar generando pérdidas a esta, pero que debe ser objeto de estudio sea, cual fuera su incidencia en la empresa.

4.1.2.1 Análisis Ambiente Interno.

Según (Certo, 2001) “Es el que existe dentro de una organización y que normalmente tiene implicación inmediata y específica para la administración, desde el punto de vista administrativo específico incluye, la planeación, la organización y el control dentro de la misma”.

Para el autor es todo lo que respecta a la organización, creando en ella alteraciones a los propósitos específicos, pudiendo hacerla crecer o decrecer en la medida que el ambiente interno se fortalezca o debilite y con la planeación organización y control pueda ser influido, moldeado o controlado, para poder sacar la mayor productividad en la empresa.

4.1.2.1. Tipos Factores Internos.

Existen diversas opiniones respecto a aquellos factores que hemos de considerar cuando se quiere analizar la situación interna de las empresas, sin embargo, destacan por su importancia los siguientes: recursos, estructura y habilidades. (Nacional Financiera, 2016).

De acuerdo al enunciado anterior, cada organización presenta diversos factores internos que le afectan en su desempeño y desarrollo, se debe ser muy selectivo en cuales se analizara la situación de la empresa, pero no se pueden obviar: recursos estructura organizativa y las habilidades de los colaboradores de la organización, estos son los que permiten llevar a buen término los objetivos empresariales

a) Factores Financieros.

“Operaciones en las que existe movimiento de capitales, o circulación de divisas, (operaciones de bolsa, circulación de dinero) en las que existe rentabilidad y un plazo de vencimiento”. (Andersen, 1999).

Según Andersen es todo lo que tiene relación, con el dinero, compra y venta de acciones en la bolsa de valores, la circulación de moneda extranjera, y contratos fiduciarios los cuales tienen fechas de inicio y finalización de los diversos contratos mercantiles y bursátiles, se involucran directamente con la empresa, pues también de ellos depende, que la empresa pueda planificar y hacer recuperaciones o provisiones financieras.

b) Factores Administrativos.

“La administración es una ciencia que persigue la satisfacción institucional por medio de estructuras, a través del esfuerzo humano, coordina, el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar), los cuales, realizados de la manera apropiada, afectan en forma positiva” (Zacarias, 2015).

De acuerdo con el autor la estrategia de la administración, busca coordinar todos los recursos de la organización, para volverse efectivo y eficaz, lo que conlleva a utilizar las 5 etapas del proceso administrativo, que llevado a buen término proyecta a la organización de manera positiva, permitiendo el crecimiento de la misma.

c) Factores Operativos.

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Betancourt y Rodríguez, 2015).

Los autores se refieren, a todo el acumulado de todas las actividades que intervienen al momento de transformar los servicios o productos en la organización desde su entrada hasta su salida o transformación, se debe prever que estos sean muy productivos tanto para el que solicita, como para el que lo procesa y entrega.

d) Factores Productivos.

En la actualidad, con los grandes cambios a nivel de producción, también se pueden considerar como factores de producción la capacidad empresarial y el entorno tecnológico. (Arango, 2016)

Por lo que a medida que se generan grandes cambios como la globalización es necesario considerar y ampliar los factores productivos como la capacidad de la empresa y las técnicas que esta implementa para desarrollo y crecimiento, aquí se deben considerar las capacitaciones y entrenamiento del recurso humano especializado, el mejoramiento de los softwares que permitan un mejor desempeño aplicado a la creciente y demandante realidad.

e) Factores Humanos.

“Se refieren a la actitud, las habilidades de liderazgo, de comunicación y otras características del personal de la empresa”. (Certo C., 2001). Todo ser humano, puede y tiende a crear y aplicar idiomas o lenguajes que se acoplen a cada persona que de manera directa o indirecta influya en el desarrollo de la empresa, de acuerdo a las características de los seres que la componen.

✓ Fortalezas.

“En resumen, las fortalezas de los recursos de una empresa pueden o no hacerla capaz de mejorar su posición competitiva y desempeño financiero” (Certo, 2001).

Según Certo esto hace referencia a que cada recurso de la empresa u organización, son los que le permiten a esta, soportar los embates del exterior como del interior, son los recursos humanos la mayor riqueza de la empresa y puede esta volverse altamente competitiva y tener alto grado de servicio.

✓ Debilidades.

“Las debilidades internas son fallas en el complemento de los recursos de una compañía y representan pasivos competitivos” (Certo, 2001)

Si bien todo recurso humano en la empresa es su mejor activo competitivo, también estos podrían volverse totalmente pasivo, eso podría ser debido a que la empresa este fallando en planeación o el control de los recursos o dicho de paso en la motivación para realizar y cumplir los objetivos planificados.

TABLA No. 1					
FACTORES INTERNOS					
FUERZAS	Tipos de Factor	Factores Específicos	Importancia	Calificacion	Ponderacion
Factores Financieros	Fortaleza	Impuestos de contribuyentes	10	4	0.40
	Fortaleza	Asignacion de presupuesto para inversiones	10	4	0.40
Factores Administrativos	Fortaleza	Experiencia del personal	6	3	0.18
	Fortaleza	Liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	9	3	0.27
	Debilidad	Comunicación interpersonal	5	1	0.05
	Fortaleza	Armonía de objetivos institucionales	7	4	0.28
	Debilidad	Comportamiento organizacional	5	1	0.05
Factores Operativos	Debilidad	Agilidad de tramites de contribuyentes	9	2	0.18
	Fortaleza	Medios con que cuenta la alcaldia	8	3	0.24
	Debilidad	Pagina web del municipio	5	2	0.10
Factores Productivos	Fortaleza	Mantenimiento de caminos y calles	9	4	0.36
	Fortaleza	Calidad de proyectos ejecutados	9	4	0.36
Factores Humanos	Debilidad	Trato de los trabajadores a los contribuyentes	8	3	0.24
	debilidad	Los trabajadores son originarios del municipio	3	2	0.06
	Debilidad	Sistemas motivacionales hacia los trabajadores	8	1	0.08
					3.25

Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

La evaluación de Factores Internos es una herramienta de análisis estratégico que permite resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa. Sirve para ofrecer un diagnóstico de toda la empresa en sus diferentes funciones.

Como se aprecia en la tabla # 1 referente a las encuestas aplicadas a contribuyentes, como a servidores públicos con los factores internos en que se desenvuelve la alcaldía municipal de Matagalpa, se ha obtenido una valoración de 3.25 en comparación con la media que es de 2.5, lo cual sitúa la ambiente interno fuerte, debiendo este trabajar y hacer énfasis en sus debilidades como: la comunicación interpersonal, el comportamiento organizacional y los sistemas motivacionales hacia los trabajadores, creando para ello planes estratégico dándole la importancia a estos tres factores que son muy susceptibles al cambio.

Tomando en cuenta que debe aprovechar muy bien las fortalezas como: los impuestos de los contribuyentes, asignación de presupuesto para las inversiones, la armonía de los objetivos institucionales, la calidad de proyectos ejecutados y el mantenimiento de caminos y cales, con un buen plan estratégico su condición se volvería en excelente aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades las cuales en un mediano plazo pueden realmente cambiar en cuanto a la puntuación actual.

En la entrevista que se le aplico a la gerente municipal, se enfocó en factores internos positivos, entre ellos el personal calificado con que cuenta esta municipalidad, el cual se encuentra muy apropiado de la misión y visión de la alcaldía y de sus propias competencias, también la dinámica de las recaudaciones es un factor interno positivo, lo que ha permitido tener un comportamiento financiero es el del sobrecumplimiento de las metas a recaudar, pueden presentarse meses con debilidades en cuanto esta dinámica, el que estos factores sean valorados como positivos ha sido posible gracias a su cultura organizacional enfocado al cumplimiento de los objetivos, dándole su importancia a la cadena de valores donde ningún trabajo realizado es menos importante que otro.

Al momento de llenar las encuestas a los contribuyentes, se pudo apreciar, que de alguna manera no hubo mucha objetividad por parte del contribuyente puesto que, aunque fuesen estas de carácter anónimo, demostraron cierto temor para con ellos expresando que sus valoraciones podían de alguna manera afectar el excelente trabajo que realizan muchos funcionarios en esta institución, en cuanto al establecimiento de sus obligaciones fiscales y municipales. A diferencia del servidor público que tendió un poco más a la objetividad de lo que se requería.

4.1.2.2 Análisis del Ambiente Externo.

“Antes de que los ejecutivos diseñen una nueva estrategia, deben tener un conocimiento común de la posición de la empresa” (Chan, Mauborgne, 2005).

No se pueden crear estrategias de crecimiento si la empresa desconoce totalmente como está actualmente y hacia donde enrumbe la misma, conociendo su posición actual, se crearán más claramente los objetivos a seguir.

4.1.2.2.3 Tipos de Factores Externos

“Se denomina entorno general al nivel del entorno externo de la organización que tiene componentes que afectan ampliamente y a largo plazo a la organización”. (Thompson, Strickland III, & Gambr, 2008).

En este aspecto intervienen elementos los cuales la empresa no puede controlar y está sujeta a los posibles cambios que estos realizan al entorno, políticas internas y externas del país, normativas y leyes que afectan a la empresa positiva o negativamente etc.

a) Factores Tecnológicos.

“Este Componente forma parte del entorno general que incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios, nuevos procedimientos tanto como nuevos equipos”. (Thompson, Strickland III, & Gambr, 2008).

La inclusión de tecnología en la empresa acelera el funcionamiento y control de la misma, así mismos como mejoramiento de los procesos productivos, donde reduciría tiempos de espera lo que sumaría ganancias.

b) Factores políticos.

“Las decisiones políticas generales de los gobiernos, la estabilidad de los países, los pactos y cooperaciones económicos entre países y regiones, la ideología de los gobernantes” (Berdugo Guauque, 2012).

Toda norma o política aprobada para el manejo y control de recursos del gobierno hacia la empresa puede favorecer o desfavorece a la misma, así como los tratados y convenios con otras empresas de similar producción o servicio.

c) Factor Socio Cultural.

“Los valores sociales pueden cambiar con el tiempo y hacen que la gente cambie su modo de vivir, estos cambios alteran el entorno empresarial y tienen un impacto en la estrategia de la empresa”. (Thompson, Strickland III, & Gambr, 2008).

Cada generación va modificando sus conductas habituales de acuerdo a los intereses de esta, lo que considera un cambio en los gustos de consumo o movimientos de inmigrantes que modifican la cultura actual, influye grandemente en lo que la empresa está planeando realizar y llevar a cabo, la variación de los gustos y consumo hará girar constantemente la planeación de la empresa.

d) Factores político Legal.

Este contiene las leyes aprobadas, este componente incluye las leyes y normas que los miembros de una sociedad siguen. (Thompson, Strickland III, & Gambr, 2008).

De estas también depende los altos grados de consumo, puesto que lo político legal, determina la tasa de impuestos que se le agregara a los productos y o servicios de una entidad, influirá en los márgenes de ganancias que las empresas puedan obtener.

e) Factores Económicos.

“Es aquella parte del entorno general que muestra cómo se distribuyen y utilizan los recursos, se basa en la economía, se centra en la comprensión de cómo la gente de una comunidad en particular o de una nación produce, distribuye y usa los diversos bienes y servicios.” (Thompson, Strickland III, & Gambr, 2008).

Se muestra claramente, el interés en este factor de que si lo que se produce es equivalente a lo que se consume, para evitar una sobre producción que conlleve a pérdida o a una baja producción que conlleve a unos escasos, puede decirse que se interesa por lo equitativo de toda la riqueza natural y capital del país.

✓ Oportunidades

Factores Externos a la Empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos. (Sande, 2012).

Son todos aquellos aspectos que en su momento permiten altamente el desarrollo de la empresa en momento determinado, esta dependerá del grado de observación que tengan los dirigentes de la empresa.

✓ Amenazas.

“Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.” (Endeavor, 2009).

Es lo que influye negativamente para que la empresa pueda cumplir o llegar a sus objetivos, no se puede obviar el factor de la naturaleza, es un elemento no controlado por el hombre.

TABLA No. 2					
FACTORES EXTERNOS					
Fuerzas	Tipos de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificacion	Ponderacion
Factores Tecnologicos	Oportunidad	Acceso de internet en el municipio	9	3	0.27
	Oportunidad	Proveedores de bienes Tecnológicos en el país	8	3	0.24
Factores Politicos	Oportunidad	Coordinacion del Gob. Local con instituciones del gobierno	9	4	0.36
	Oportunidad	El Gobierno nacional y municipal son de afiliacion política	10	4	0.40
Factores Socio Cultural	Oportunidad	Cultura pago por los contribuyentes	11	5	0.55
	Amenaza	Concurrencia de protagonistas a la alcaldia	5	3	0.15
Factores Politico Legal	Oportunidad	Los impuestos determinados por la asamblea nacional	9	4	0.36
	Oportunidad	La autonomia del municipio	10	4	0.40
	Amenaza	Liquidacion de negocios locales	4	2	0.08
Factores Economicos	oportunidad	Transferencias del Gobierno al Municipio	10	5	0.50
	Oportunidad	Presencia de las instituciones bancarias en el municipio	7	5	0.35
	Oportunidad	Comportamiento económico de la empresa privada	8	4	0.32
					3.98

Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

Los factores externos son un sin números de elementos a los cuales la empresa tiene que enfrentarse en el desarrollo de sus actividades diarias. Estos van a beneficiar o a perjudicar a la empresa según el grado y la manera en cómo se traten, o se les encuentre posibles soluciones

En la encuesta aplicada a contribuyentes como a servidores públicos, se observa en la tabla # 2 la valoración del ambiente externo, que arroja una puntuación de 3.98 con respecto a la media esto indica que la alcaldía municipal de Matagalpa está en un ambiente externo oportuno y que lo que debe hacer, aprovechar las oportunidades como lo son: la cultura de pago de los contribuyentes, Transferencias del gobierno central, Presencia de las instituciones bancarias, así como el comportamiento de la empresa privada, la alcaldía deberá implementar estrategias que le permitan contrarrestar las amenazas como: la liquidación de los negocios locales, concurrencia de protagonistas a la alcaldía, para aprovechar este entorno tan favorable.

En la observación aplicada a la institución se constató que la alcaldía municipal de Matagalpa cuenta con una muy buena aceptación debido al trabajo que exterioriza para la población, un punto muy importante es, el de las transferencias que este recibe del gobierno central por medio de la ley # 466 Ley de Transferencias Municipales, le permite a esta municipalidad cumplir con sus propias competencias para con el municipio, promoviendo el crecimiento desarrollo integral del municipio, además de la transparencia con que se han manejado estos fondos que son asignados del presupuesto general de la república, de acuerdo a lo que ha recaudado por la Dirección General de Ingresos.

4.1.3 Diagnóstico Organizacional

“Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una Institución.” (Martinez Chavez, 1989)

El diagnóstico es un instrumento de datos que permite obtener información del perfil del empresario y los empleados, así como de la operación de la empresa.

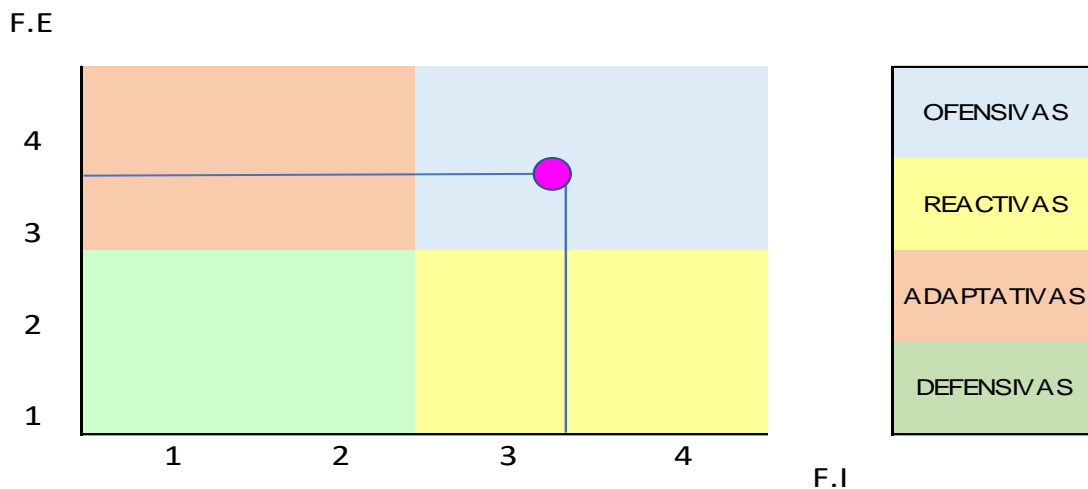
Todo análisis que nos muestre como esta marchado la empresa, nos permitirá crear mejores estrategias, primero para atacar cualquier amenaza y fortalecer cualquier debilidad, sin descuidar las oportunidades y fortalezas que esta misma tenga.

4.1.31. 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.

Gráfica 40. Matriz de Vectores



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

El ambiente en el que se encuentra la alcaldía es ofensivo, lo cual indica que debe utilizar sus fortalezas internas como lo son: La armonía de los objetivos institucionales, las asignaciones del presupuesto para las inversiones y la calidad de los proyectos ejecutados con el objeto de aprovechar las oportunidades externas como lo son la coordinación de del gobierno municipal con las instituciones de gobierno, el

comportamiento de la empresa privada, la presencia de instituciones bancarias en el municipios por lo tanto, necesita implementar estrategias defensivas que la protejan del entorno debiendo esta minimizar sus debilidades como: el sistema motivacional hacia los empleados, pudiendo emplear en ello capacitaciones que incrementen su valor dentro de la organización, hasta estímulos salariales o bonificaciones, esto a su vez traería consigo un mejoramiento de las comunicaciones interpersonales.

4.1.4. 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 este pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo. (Restrepo Gutierrez, 2014).

Se define 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

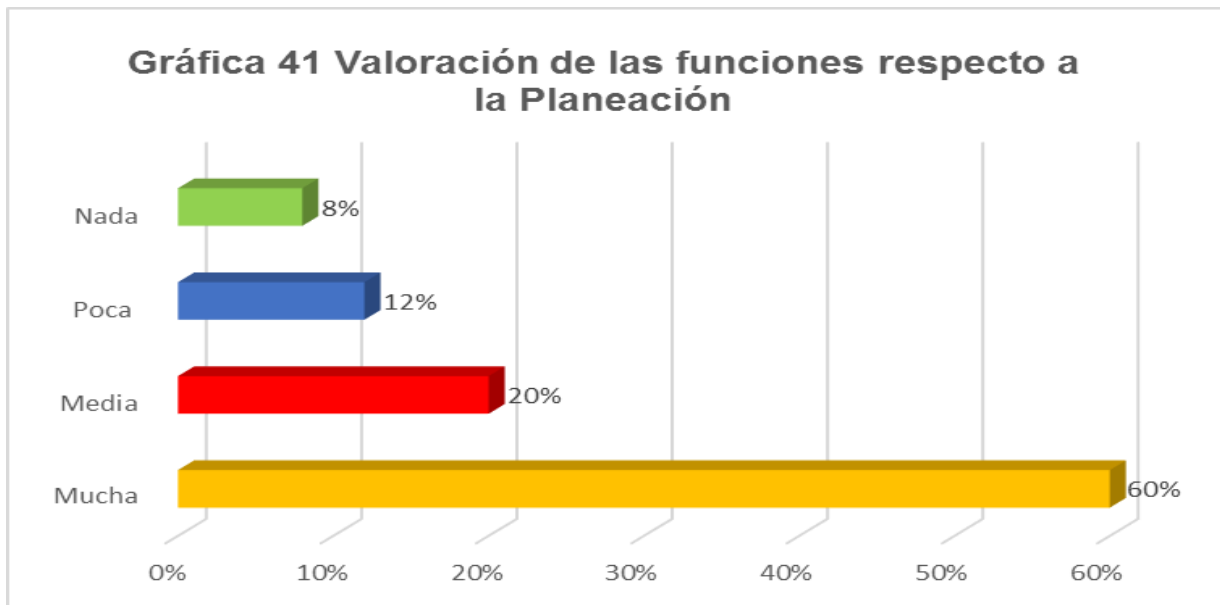
4.1.4.1 El Plano Organizativo Dinámico

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

de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados (Romero, 2003).

a) Planeación.

Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación (Definiciones, 2017).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta que se le aplicó a los servidores públicos, el 60% de las opiniones de los servidores públicos considera que existe mucha influencia de la planeación en la alcaldía municipal de Matagalpa, por otra parte, el 20% de los encuestados argumentó que poca, así como un 12% opinó que hay poca influencia de la planeación en las actividades que realiza la municipalidad, y un 8% opina que nada.

En la entrevista que se le realizó a la gerente municipal destacó que se han puesto en prácticas los principios básicos de la administración, que ninguna institución puede trabajar sin planificación para poder llevar a cabo los procesos de desarrollo y

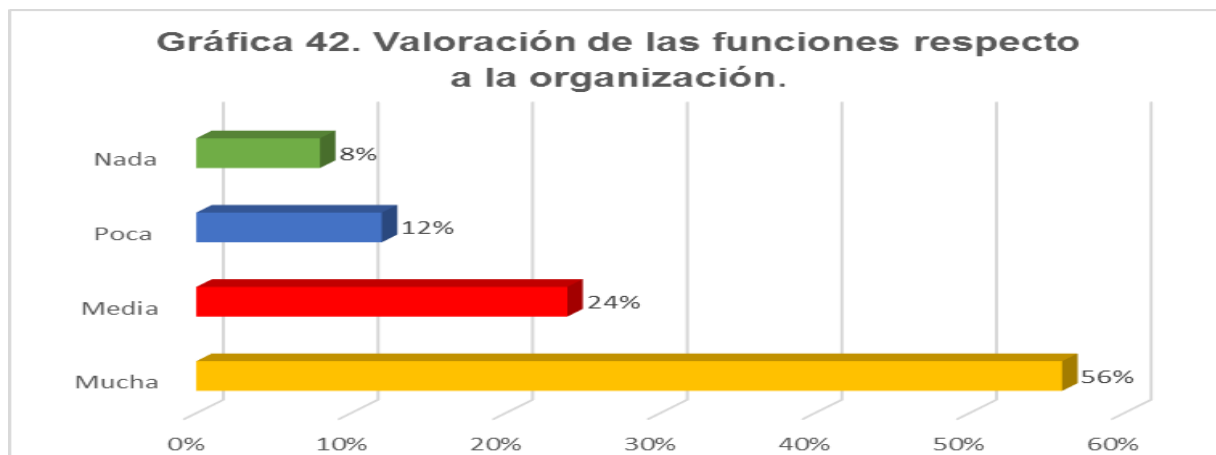
aún más la alcaldía en el marco de sus competencias a través de las ley de régimen presupuestario, ley de municipios y otras leyes en las que las municipalidades tienen su propias capacidades políticas de desarrollo institucional, para la aprobación del presupuesto municipal anual, lo primero que se hace es la planificación de los presupuestos que se ejecutaran en cada área y dirección, al igual que los planes operativos anuales.

La influencia de la planeación en las funciones que se destacaron en el año 2016 en la alcaldía municipal de Matagalpa, pues es un factor fundamental, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos y esto a su vez permite la revisión de las metas.

b) Organización

"Organización es la estructuración técnica 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" (Chiavenato, 2007).

Sin que exista una estructura en la empresa, no se conseguirá trabajar todos en diferentes tareas, pero enfocados en un solo objetivo, para que la empresa llegue a su meta debe crear primero su estructura organizacional.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la presente gráfica resultante de la encuesta aplicada a los servidores públicos, el 56% de las opiniones califico de mucha, un 24% de los servidores opino que había media, un 12 % argumentó que poca y solo un 10% opina que nada de importancia tiene la influencia que la organización ha tenido en las actividades desarrolladas en la alcaldía municipal durante el año 2016.

En la entrevista aplicada a la gerente municipal, hablaba de como la organización estructurada que tiene esta municipalidad ha ido creciendo y por lo tanto reestructurándose a medida que surgen nuevas dependencias debido al mismo crecimiento, ahora están a cargo de la municipalidad, los CDI, los campos deportivos, las casas maternas y todo esto ha demandado que el organigrama crezca de manera que todas las áreas queden regidas en las jerarquías que le corresponda y con ello poder llevar a cabo las funciones que le competen.

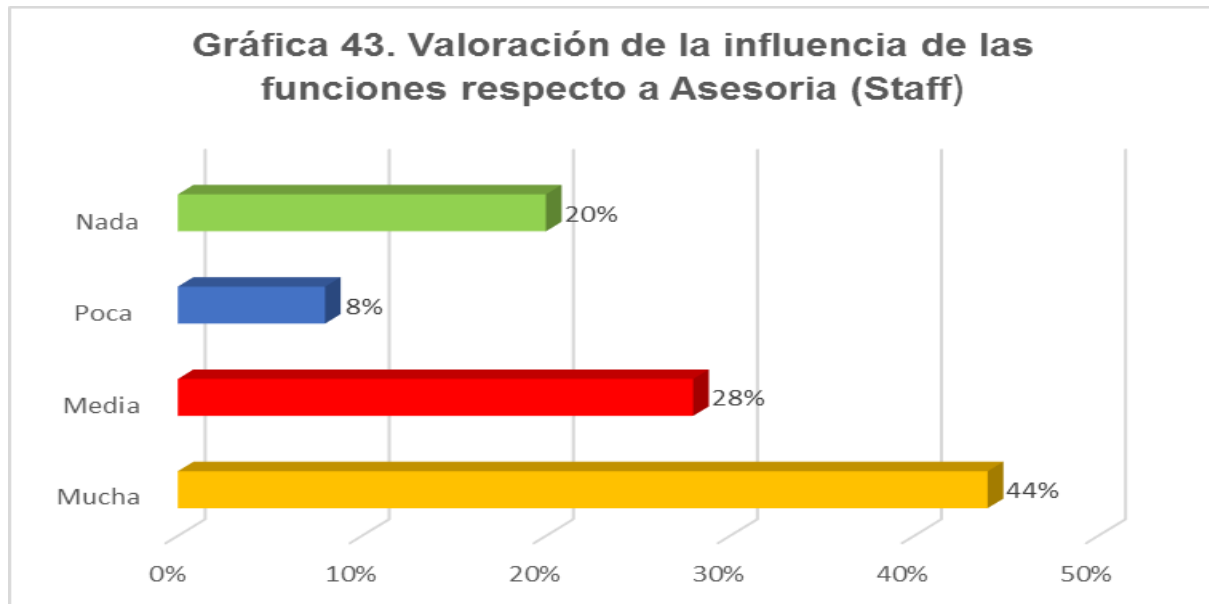
Sin que exista una estructura organizacional forma en la alcaldía municipal de Matagalpa, no se podrán desarrollar en armonía los objetivos de la institución y los recursos con que cuenta para que estos se desarrollen.

Asesoría (staff).

“Prototipo de organización que pretende aprovechar los aspectos más positivos de las organizaciones lineal y funcional. En ella, el director general o los ejecutivos superiores disponen de un grupo de especialistas o asesores —el staff o estado mayor— que no tienen ninguna autoridad directa sobre ninguno de los altos directivos, mandos intermedios o empleados” (Economía, 2009).

Este es el provee de herramientas de análisis a la organización, en el enfoque que resulte más productivo para la empresa, previniendo y advirtiendo de las consecuencias de no tomar en consideración su análisis, sin que este tenga influencia directa, sobre las aplicaciones de medidas a los diferentes actores de situaciones que

puedan incurrir en el desvío de los objetivos de la institución, su punto de vista debe ser tomado en cuenta por la alta Gerencia, una vez presentado los análisis de la situación a corregir, mejorar o prescindir de esta.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

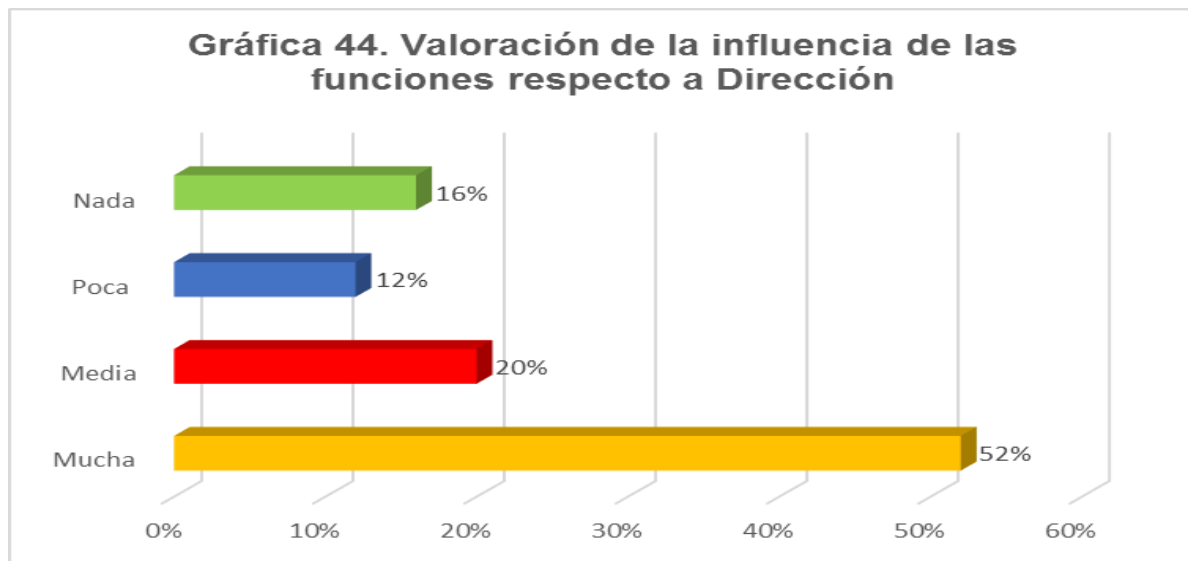
En la encuesta que se les aplicó a los servidores públicos el 44% de ellos valoró de mucha la influencia de la asesoría a diferencia del 28% que opinó que hubo media influencia del staff, así como un 8% argumentó que poca y solo un 20% de los encuestados, aseveró que nada de influencia tuvo la asesoría para el año 2016 en las actividades que se realizaron en la municipalidad.

La gerente municipal, en la entrevista que brindó dejó claro, que la asesoría y el monitoreo que ayudan a la toma de decisiones en cuanto al manejo de situaciones que puedan poner en riesgo el curso de las operaciones cotidianas en la municipalidad.

Siempre es necesario que el equipo del staff, planifique análisis de cada una de las unidades que conforma a la alcaldía en su sede central, con el objetivo de prevenir debilidades en el sistema, siendo este un ente más preventivo que correctivo.

c) Dirección.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (Reyes Ponce, 1966).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la presente gráfica se aprecia el resultado de la encuesta aplicada a los servidores públicos, los que le 52% de las opiniones de los encuestados dijeron que hay mucha influencia de la dirección sobre las funciones que se ejercen en la alcaldía, a diferencia del 20% que opino que es media, a diferencia del 12% que argumentó que existe poca influencia y un 16% opino que nada.

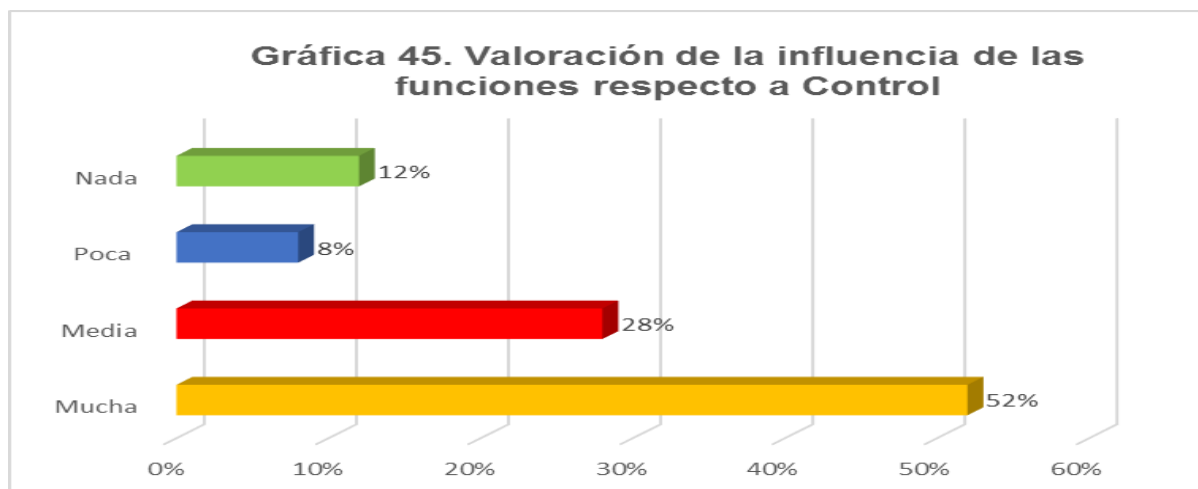
En la entrevista aplicada a la gerente municipal, esta destacó el papel que desempeñan directores al ejercicio de sus funciones, pues ellos son los que con autoridad delegada y en base a los objetivos y planes estratégico consiguen que los servidores públicos que están bajo sus cargos vayan en coordinación hacia la consecución de objetivos.

Esto se debe a que el alcalde municipal quien es la máxima autoridad está dirigiendo con objetividad a su consejo de dirección, lo que es bien transmitido por los mismos directores a sus jefes de áreas y estos a su vez a la última parte de la cadena de mando. Se puede tomar como ejemplo la Dirección de Administración Tributaria, la que en conjunto con todos y cada uno de sus miembros su objetivo principal es el cumplir con las metas de recaudación, todos los planes estratégicos giran en función de ello, para que con estas acciones se puedan cumplir los proyectos planificados, sin el debido recaudo de ingresos no habría proyectos que ejecutarse, aunque exista la necesidad que cumplir.

e) Control

“Es vigilar para que todo suceda, conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (Taylor & Fayol, 1987)

Si se da seguimiento a las órdenes dadas, es más fácil evitar errores que luego debamos corregir, es mejor ser previsores que correctores, con el control se busca mantener las operaciones dentro de las líneas correctas para conseguir los objetivos de la mejor manera posible.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta que se les aplico a los servidores públicos, el 52% de las opiniones dijeron que mucha, el 28% argumentó había media y un 8% dijo que poca, a diferencia del 12% de las opiniones que dijeron que nada sobre la influencia del control sobre las funciones.

En la entrevista que brindara la gerente municipal, hablo sobre las necesidades del control sobre cada una de las actividades básicas que realiza la alcaldía y sobre todo en los procesos, donde se deben cumplir la Normas de Control Internos, que son las que dan la putas necesarias a seguir y evitar cometer errores que puedan empañar el correcto funcionamiento tanto de los procesos como de las actividades, si bien es cierto que se quiere agilizar muchos de los procesos no se deben violentar las normas que ordenan como este debe ser.

Al momento de llenar las encuestas, se pudo apreciar que dentro de los servidores públicos que llenaron dichas encuestas que son un 12% de las opiniones, estos no son sujetos que se sientan afectados por las auditorias de control interno, que se realizan dentro de las direcciones de la alcaldía con periodicidad.

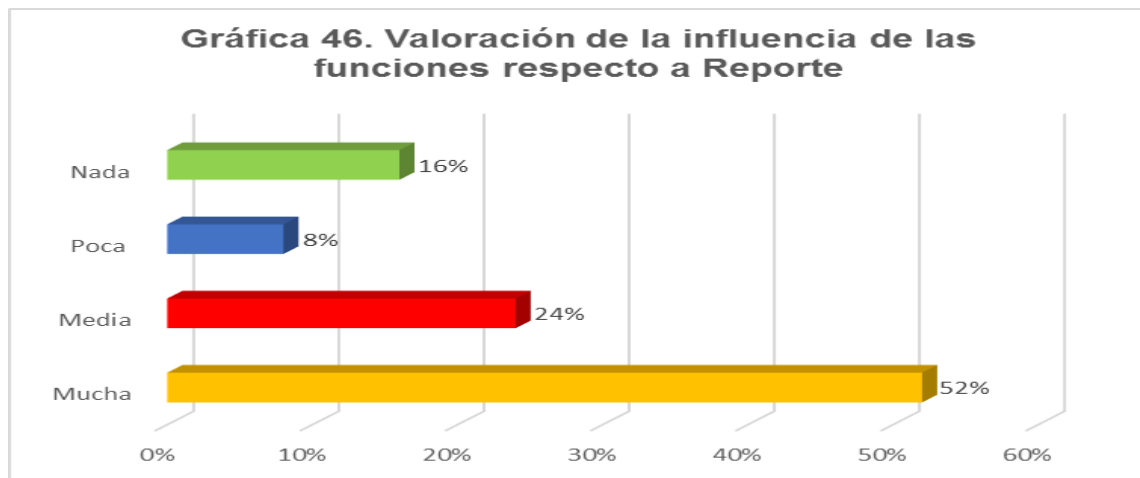
Pero se determinó que si existe mucha influencia del control sobre las diferentes funciones y actividades que se realizan en la alcaldía municipal de Matagalpa, esto es parte de los controles en los que está integrado las auditorías internas, las que están para ayudar a corregir los posibles errores y dar las recomendaciones necesarias donde hay debilidades.

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” (Diccionario, s.f.)

Los diferentes reportes que se emiten en una empresa, ayudan a ver más gráficamente el rumbo que está tomando, si los objetivos están siendo cumplidos y posiblemente cuando se cumplirá la meta trazada.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta aplicada a los servidores públicos, el 52% de las opiniones valora que si existe influencia de los reportes en las funciones que realiza la alcaldía sobre cada una de las direcciones, a diferencia del 24% de las opiniones de los encuestados que valora de media influencia de los reportes emitidos, así mismo un 8% que opina que hay poca influencia, por el contrario un 16% de los encuestados opina que nada de influencia

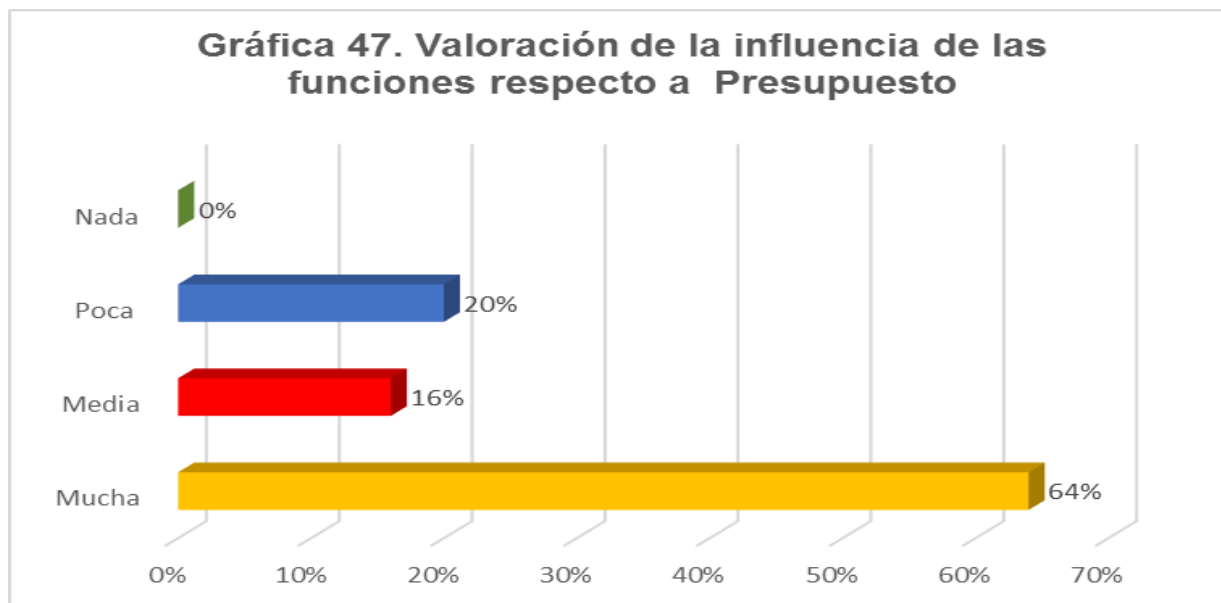
Por su parte la gerente municipal, en la entrevista que se le aplico, dice que como unas de las funciones básicas de la administración el reporte es primordial, pues este refleja los resultados que muchas veces a simple vista no se pueden apreciar, en él se puede valorar el cumplimiento o no de las metas y el porqué de ello, esto es parte de la examinación de la institución, por ejemplo los reportes diarios de ingresos , estos indican día a día como se está comportando la recaudación y de presentarse variantes significativas tanto positivas como negativas estudiar el porqué del comportamiento.

En si los servidores que el 16% valoro que nada de influencia de los reportes, se debe a que desconoce que o bien la importancia de lo que significa el reporte, o está subestimando su trabajo.

g) Presupuesto.

Según (Rondon, 1994)“Es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

En otras palabras, el presupuesto es el que tiende a presentar cuantitativamente los objetivo fijados a corto plazo, mediante el establecimiento de planes estratégicos que le permitan la consecución de este objetivo y que a su vez no se pierda la visión a largo plazo ya que este permitir que se cumplan objetivos mayores y este va orientado a la gestión misma de la organización. El presupuesto es un elemento necesario, para el control de los gastos financieros de una empresa o institución. Su elaboración es muy necesaria porque los ingresos y gastos no que no ocurran accidentalmente.



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta aplicada a servidores públicos, el 64% valoraron que las funciones de la organización se enfocan mucho hacia el presupuesto, no así el 16 % de los servidores encuestados opino que las actividades se enfocan medio y el restante 16% de los encuestados opino que se enfocan muy poco hacia el presupuesto.

En la entrevista aplicada a la gerente municipal esta expreso que sin presupuesto, no se pueden cumplir desde los gastos operativos, pago de planilla y gastos básicos, mucho menos el poder hacer la ejecución de proyectos, es por ello que a mediados del segundo semestre del año, se inicia haciendo las diferentes proyecciones del presupuesto de ingresos y así poder planificar las inversiones que hará en próximo año la alcaldía municipal de Matagalpa.

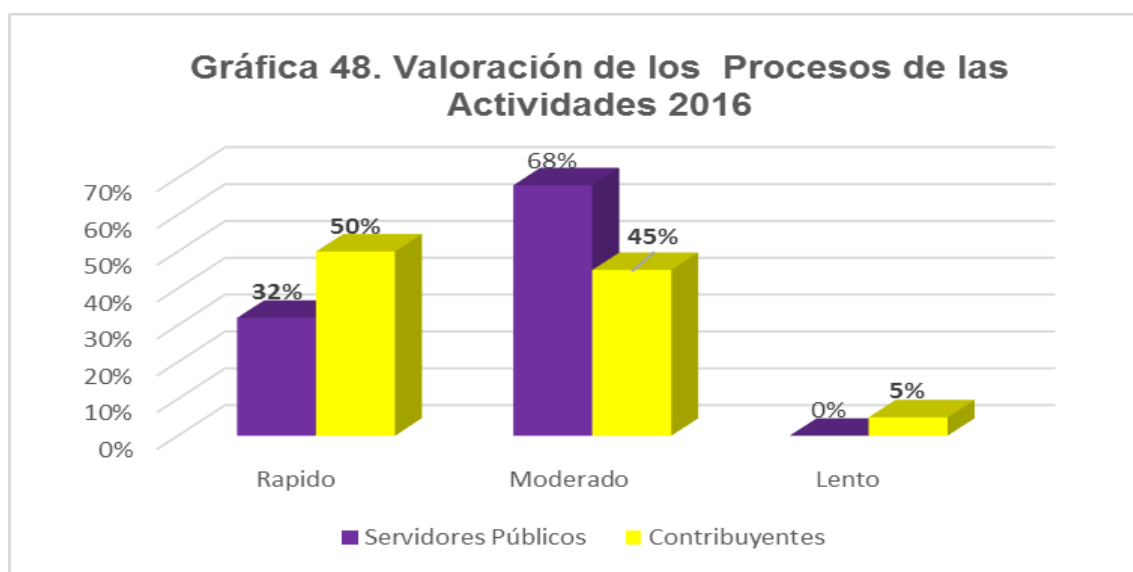
En la observación aplicada a la institución se observó el mucho enfoque que se tiene en cuanto al cumplimiento de las metas de recaudación, pues del cumplimiento de estas metas de ingreso, es que se logra llevar a cabo la ejecución proyectada, entonces sin un buen plan para cumplir el presupuesto de ingresos no se podrá ejecutar proyectos e inversiones en el año.

Sin embargo, se conoce que siempre se cumplen las metas a recaudar, lo que no siempre ocurre es que se les permita a las diferentes Direcciones, es poder ejecutar su presupuesto de egresos, como lo proyectan ellas, ya que siempre se les hace recorte presupuestario, sin tomar en cuenta las necesidades de cada una de ellas.

Se les hace partícipe de que cada dirección debe hacer su presupuesto de egresos, donde se incluyen desde los gastos básicos, hasta la planilla de empleados, así como su gasto operativo propio de la dirección, es una ventaja que cada dirección y área realice su propio presupuesto, pues esto le permite a cada área crear sus propias metas y a su vez ser austeros en cuanto al gasto corriente de la municipalidad, puesto que la mayoría de los ingresos deben siempre proyectarse a la inversiones externas.

4.1.3.4 Plano Funcional.

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización. (Romero, 2003)



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos.

En la encuesta que se les aplicó a contribuyentes y servidores públicos sobre la valoración de los procesos ejecutados en el año 2016, el 50% de las opiniones de los contribuyentes y el 32% de los servidores públicos opinaron que estuvieron rápido, el 45% de los contribuyentes y el 68% de los servidores públicos opinó que moderada y el 5% restante de los contribuyentes dijeron que estuvo lento.

En la entrevista que le fue aplicada a la gerente municipal, esta destacó que desde el año 2015 se ha venido trabajando y enfocando todos los mayores esfuerzos en la atención de los procesos que solicitan sobre todo los que tiene que ver con los contribuyentes en las diferentes áreas donde se atiende de manera directa a estos,

entre las áreas que atienden directamente al contribuyente están dirección de recaudación, departamento de catastro, departamento de control urbano, las ventanillas del registro civil, e incluso la ventanilla de pagaduría donde se atiende a los diferentes proveedores de la municipalidad.

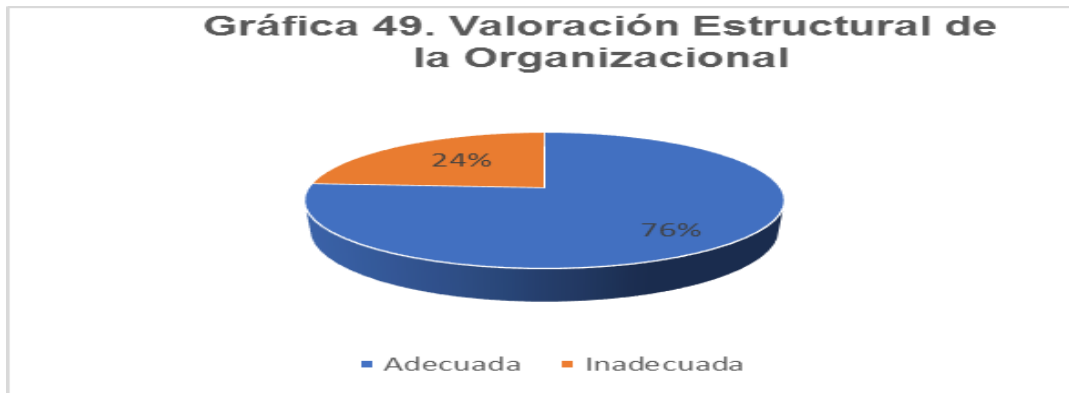
En la observación aplicada a la institución se pudo observar que efectivamente en algunas ventanillas se han mejorado los procesos de atención al contribuyente y la orientación que ha dado la máxima autoridad en la municipalidad como lo es el alcalde, el cual para el año 2017 se modernicen y se pongan al día con la tecnología las ventanillas de la dirección de Administración Tributaria, volviéndose estas más integrales cada día, optimizando el tiempo valioso del contribuyente.

Se ha constado que efectivamente, se están haciendo grandes esfuerzos por el mejoramiento de los sistemas informáticos en la Dirección de Administración Tributaria, en la cual se están haciendo coordinaciones con la Alcaldía del municipio de León, para implementar el sistema informático de recaudación de esa alcaldía, la ejecución de los pagos en línea es otro de los aspectos en que se acelerarían los procesos y todas las gestiones que hoy día se pueden hacer mediante la tecnología, es necesario aclarar que también se debe hacer cambios de las formas tan obsoletas de trabajar, a de jugar un papel muy importante, el cambio de actitudes de los servidores públicos que están al frente de las ventanillas que se modernizaran.

4.1.3.5 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 este 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. (Romero, 2003)



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a servidores públicos.

En la encuesta aplica a los servidores públicos, el 76 % de las opiniones califico la Estructura organizacional de la adecuada a diferencia del 24% de las opiniones de los servidores públicos que la valoro de inadecuada.

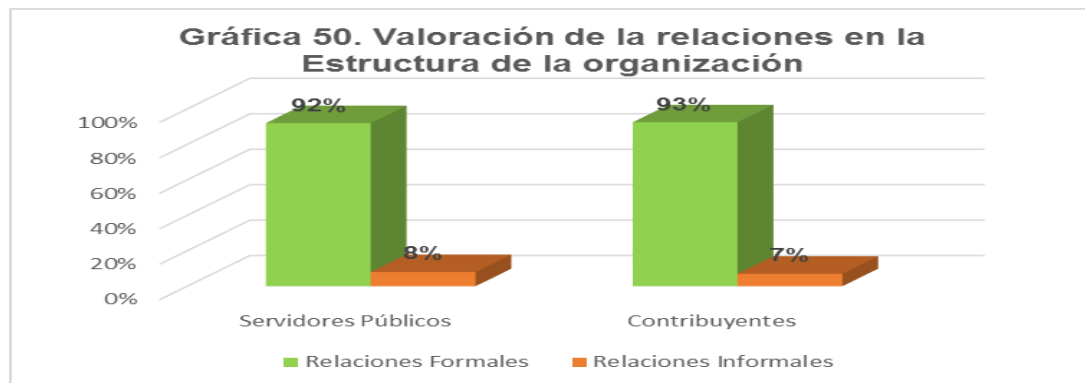
En la entrevista que se le aplicara a la gerente municipal, enfatizo que el diseño estructural de la organización es el más adecuado de acuerdo a las necesidad y los objetivos de la misma organización estructurada en Direcciones, Departamentos, áreas y secciones desde el año 2015 se mantuvo un organigrama bastante funcional a los objetivos de la misma alcaldía, pero ya en año 2016 se incrementó su estructura, debido a que se está en constante crecimiento y esto es positivo , además se está trabajando bajo los objetivos del gobierno de unidad y reconciliación nacional, contemplado en Plan Nacional de desarrollo Humano el organigrama ha venido creciendo, puesto que ahora la alcaldía municipal de Matagalpa tiene a su cargo casas maternas, Centro de desarrollo Infantil (CDI) y centros deportivos lo que ha motivado a reestructuralos en base a la funcionalidad y que permita la fluidez de las comunicaciones entre todos los niveles.

En la Observación aplicada a la alcaldía municipal de Matagalpa sede central, se puede decir que su estructura organizacional es muy funcional, puesto que se respetan los niveles jerárquicos por cada uno de los elementos que le componen.

Haciendo referencia a la estructura algunos de los trabajadores que conocen bien la estructura jerárquica, son los que no les parece la adecuada debido a diferencias personales con los superiores, estos individuos a un no se han apropiado de lo que es la funcionalidad y la practicas de valores, pero en la realidad es muy funcional puesto que se respetan los rangos jerárquicos en cuanto a bajar orientaciones y retroalimentar con informes al superior jerárquico.

4.1.3.6 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.(Romero, 2003).



Fuente: Autoría propia (García & Reyes) a partir de encuesta aplicada a contribuyentes y servidores públicos

En la encuesta que se le aplicó a los contribuyentes y servidores públicos en cuanto la valoración de las relaciones dentro de la organización, tanto el 92 % de los contribuyentes y el 93% de los servidores públicos opinaron por las relaciones formales y un 8 % de las opiniones de ambos grupos encuestados opinó por las relaciones informales.

En la entrevista que brindara la gerente municipal, habló de las interrelaciones dentro de la organización, las que considero que son positivas para la organización ya que ellas ayudan a que se realicen las tareas de una manera más cordial y teniendo mejores efectos, estas se dan por las mismas normas sociales existentes y que se basan muchas de ellas en el respeto, tolerancia y solidaridad, y que en el año 2016, todas las actividades tanto a lo interno como externo de la alcaldía sus relaciones han fluido mediante las relaciones formales, ya que muchos contribuyentes hacen uso de ellas desde el momento que se presentan directamente a una de las ventanillas para ser atendidos, no tienen la necesidad de ir a buscar aun conocido, para ser atendido en sus diferentes trámites.

En la observación aplicada se apreció, que realmente los contribuyentes e incluso los mismos servidores públicos hacen uso de las relaciones formales para hacerlas diferentes tareas y que los procesos sean más fluidos, esto es muy positivo para la institución, pues le da la imagen de transparencia y de tiene bien definido sus roles además de la cultura de trabajo en equipo.

Realmente el que existan las relaciones informales no le resta mérito a las relaciones formales, puesto que esto es muchas veces aprovechado por los jefes para el cumplimiento de los objetivos, sin que se afecte grandemente la continuidad de la estructura, ya que son equipos que se forman con un propósito inmediato y que ayudan a sacar tareas que son significativas para la organización. En esta alcaldía se dan muy poco en el nivel con menor jerarquía, pero si se puede presentar a nivel más alto puesto que muchas veces se deben unir para concretar metas que son únicas para la municipalidad.

V. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio sobre el Diagnóstico Organizacional de la sede Central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el año 2016, mediante el análisis y discusión de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se han logrado las siguientes conclusiones:

1. La Filosofía Empresarial de la sede central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa sede central enfoca los componentes de su Visión hacia las Tendencias, el Liderazgo y su Misión hacia los Servicios, Responsabilidad Social e Imagen Pública, por lo que esta se enfoca hacia afuera de la institución, abandonando un poco la parte interna de la misma, es decir con muy poco enfoque hacia los colaboradores.
2. El Ambiente Organizacional de la sede Central de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, se encuentra en un ambiente óptimo, en cuanto a su ambiente externo, presenta una cantidad de oportunidades, su ambiente interno es fuerte pero con poco enfoque hacia los colaboradores, presentando debilidades de relevancia como los sistemas motivación hacia los servidores públicos, que si no se toman medidas que resuelvan esas debilidades podría ocasionar que algún agente exógeno pueda con cierta facilidad fraccionarlo, a la vez encontrándose con una práctica de valores personales como: Responsabilidad, Honestidad, en los valores profesionales se han encontrado el Liderazgo, Cultura de Esfuerzo, y como practica de los valores organizacionales están: El Compromiso Patriótico la responsabilidad como institución.
3. La situación de la Alcaldía Municipal de Matagalpa sede Central, se encuentra muy fuerte, valorándose que se aplican los principios básicos de la administración y con mucho énfasis en la Planeación, el Presupuesto y el Control, lo que permite que se presente la adecuada transparencia en el desarrollo de todas las actividades de la organización, en el plano funcional las

actividades se desarrollan en un proceso moderado , siendo estas eficientes en el cumplimiento y eficaces, reduciendo el uso inadecuado de los tiempos y recursos para la elaboración de tareas, la estructura organizacional que presente es la más adecuada contando esta con un organigrama muy bien estructurado, pero no puede perderse de vista aquellos factores negativos, que tienen impacto directo sobre la Visión de la Organización.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Araujo Montahud, Brunet Icart. (2012). *Compromiso y Competitividad de las Organizaciones*. Cataluña, España.
- Chan, Mauborgne. (2005). *La estrategia del Oceano Azul*. Madrid: Norma.
- Sampieri, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Albrecht, Karl. (1996). *La Misión de la Empresa*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Alvarado Minero, Alvarado Rivera, y Melgar Recinos. (2010). Evaluación del Clima Organizacional. *Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás*. Santo Tomás, San Salvador, Salvador, América Central.
- Andersen. (1999). *Diccionario de Economía y Negocio*. Madrid: Espasa.
- Andersen. (1999). *Diccionario de economía y Negocios*. (C. V. Rodríguez, Ed.) Madrid, España: Espasa - Calpe- S. A siglo XXI. Recuperado el Lunes de Diciembre de 2016
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. (E. C. Rodríguez, Ed.) Madrid: Espasa-Calpe S.A Siglo XXI. Recuperado el Lunes de Diciembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5319355pdf>
- Andersen, A. (2001). *Dialnet*. (Q. HH, Ed.) Recuperado el jueves de Diciembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5319355pdf>.
- Arango, L. A. (2016). Factores de Producción. En B. V. Angel (Ed.). Arango. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual>.
- Araujo, Brunet & Icard. (Noviembre de 2012). *Compromiso y Efectividad de las Organizaciones*. Cataluña: Publicaciones URV.
- Arias, F. G. (2006). *Introducción a la Metodología Científica* (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Berdugo Guauque, M. A. (14 de Agosto de 2012). <http://www.slideshare.net/>. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.slideshare.net/>: <http://www.slideshare.net/andreaberdegoguauque/factores-del-entorno-en-general-en-las-organizaciones>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición ed.). Colombia: Prentice Hall, Pearson.

- Betancourt y Rodríguez. (2015). <http://es.slideshare.net/>. Recuperado el 06 de diciembre de 2016, de <http://es.slideshare.net/: http://es.slideshare.net/contabilidadyf/factor-de-proceso-fabio-betancurt>
- Cardenas. (03 de Marzo de 2010). <http://www.sistemasolympia.com/blogs/blogolympia/67-la-mision-de-una-empresa>. Recuperado el 06 de Mayo de 2017, de <http://www.sistemasolympia.com/blogs/blogolympia/67-la-mision-de-una-empresa>
- Centeno, y Estrada . (2011). Diagnóstico de las Empresas Familiares. *Diagnóstico de las Empresas familiares en la ciudad de Matagalpa*. Matagalpa, Nicaragua.
- Certo C., S. (2001). *Administración Moderna* (Octava Edición. ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: 5. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- CreceNegocios. (04 de julio de 2014). <http://www.crecenegocios.com/>. Recuperado el 06 de diciembre de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>
- Creswell, J. W. (2008). *Diseño de la Investigación* . (4Ta ed.). Pearson educación.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A. Recuperado el 30 de 08 de 2017
- Definiciones, A. (23 de agosto de 2017). <https://www.definicionabc.com/general/puntualidad.php>. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/puntualidad.php>
- Diccionario, A. (s.f.). <https://diccionarioactual.com/reporte/>. Recuperado el 06 de 09 de 2017, de <https://diccionarioactual.com/reporte/>
- Economía, E. d. (2009). La Gran Enciclopedia de Economía. 2. Recuperado el 05 de 09 de 2017
- Endeavor. (22 de 07 de 2009). <http://www2.esmas.com/>. Obtenido de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/>
- Eslava, J. J. (2003). *Análisis Económico Financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid, Madrid-España: Escuela superior de gestión comercial y marketing.
- Espinoza Isasi, A. J. (Octubre de 2006). Modelo Estratégico Organizacional, para la Alcaldía del Municipio Autónomo Eloy Blanco. *Modelo Estratégico Organizacional*. Maturín, Sucre, Venezuela.
- Felcman I. (11 de octubre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el martes de Diciembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>

- Fonseca y Miranda . (2011). Diagnóstico de las Empresas Familiares. *Diagnóstico de las Empresas Familiares 2011*. Matagalpa., Nicaragua.
- Fred R. David. (2003). *conceptos de Administración estratégica* (Novena edición ed.). (Enrique Quintana, Ed.) Mexico DF, Mexico.
- G. Steiner. (1985). *planificación estratégica, lo que todo Director debe saber*. Paris, Francia: Compañía editorial continental.
- García Echevarría, S. (1994). <https://books.google.com.ni/book>. (S. J. Díaz de Santos, Editor) Recuperado el jueves de diciembre de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id?=Lo10xtQ3DokC&printsec=frontcover&dq=GARCIA+ECHEVARRIA+INTRODUCCION+A+LA+ECONOMIA&hl=es-419&sa=x&ved=0ahUkEwjapaamjazRAhUB-4MKHVlvB8kQ6AEIGDAA#v=onepage&q=GARCIA%20ECHEVARRIA%20INTRODUCCION%20A%20LA%20ECONOMIA&f=false>
- Giraldo, K. (2016). Mentalidad sin límites. *Mentalidad sin límites*, 1.
- González, y López. (2014). Diagnóstico Estratégico. *Diagnóstico estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Matagalpa, Nicaragua.
- González, B. L. (2004). *Análisis de la Situación Actual*. México: Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado el 09 de 09 de 2017
- Hernández Ruíz, M. A. (18 de Octubre de 2014). <https://es.slideshare.net>. Recuperado el 22 de Agosto de 2017, de <https://es.slideshare.net/Andrestareaevv/tica-y-valores-definiciones-de> <http://www.gsi.dit.upm.es-fsaez/innovacionestecnologica.html>. (s.f.). <https://es.scribd.com>. (s.f.). Recuperado el 16 de 11 de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/86015671/Tema-Vectores-y-Matrices>: <https://es.scribd.com/doc/86015671/Tema-Vectores-y-Matrices>
- Iriarte, C. (2016). Cultura de esfuerzo , Significado e Implicaciones. *Milenio.com*, 1.
- Jiménez, J. C. (2010). *"El valor de los valores en las organizaciones"* (tercera edición ed.). Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Koontz, y Heinz. (2004). *Administración Una Perspectiva Global* (12ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 30 de 08 de 2017, de http://us.when.com/vertical?q=adminstracion+una+perspectiva+global+pdf&type=content&s_pt=source7&s_it=content&s_chn=16
- Kotler, F. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Larousse. (2009). *Diccionario enciclopédico*. Mexico: Ediciones Larousse S. A.
- Ley # 502, C. A. (20 de Octubre de 2004). Ley de Carrera Administrativa Municipal. *Ley # 502 Carrera Administrativa Municipal*. Managua, Nicaragua: La Gaceta, Diario Oficial.

- Linkedh. (2010). *Slideshare*. Recuperado el Lunes de Diciembre de 2016, de <http://es.Slideshare.net/blaCkTearSo1/misin-y-visin-4593341>:
<http://es.Slideshare.net/blaCkTearSo1/misin-y-visin-4593341>
- Mansilla Mansilla, R. W. (2010). *Diagnostico Administrativo Municipal*. San Carlos, Guatemala.
- Martinez Chavez, V. M. (1989). *Diagnóstico Admnistrativo*. Mexico: Trillas.
- Molina y Martín. (2015). *Objetivos de la Empresa. Gestiópolis*, 1. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de [http://www.gestiopolis.com/Administracion estrategica-2/Aspectos conceptuales-planificacion estrategica.htm#mas autor](http://www.gestiopolis.com/Administracion%20estrategica-2/Aspectos%20conceptuales-planificacion%20estrategica.htm#mas%20autor)
- Moreno Perez, Carlos Maria , Del Cerro Susana. (Marzo de 2009). *Universitat Ramon LLu*. Recuperado el miercoles de Diciembre de 2016, de <http://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Nacional Financiera, S. (06 de DICIEMBRE de 2016). <http://www.nafin.com/>. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de <http://mexico.smetoolkit.org/>:
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3533/Factores-internos>
- Navaro, F. (2011). *Responsabilidad social corporativa:Teoria y practica* (2. Edicion ed.). Madrid, España: Esic.
- Novoa, M. (2014). *Patriotismo como valor social. Patriotismo Diario de las Sesiones*, 7.
- Ocampo, S. (10 de Septiembre de 2015). *Prezi.com*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <https://prezi.com/om0cmltfv1tr/la-matriz-tows/>
- Pérez Porto , Julian y Gardey, Ana. (2012). <https://definicion.de/prudencia/>. Recuperado el 28 de 08 de 2017, de <https://edukavital.blogspot.com/2015/09/significado-de-prudencia-definicion.html>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. Mexico: grupo editorial Patria.
- Restrepo Gutierrez, L. (2014). *Antología de Análisis Administrativo*. Obtenido de <http://es.calameo.com/read/003714035e2df508d265c>
- Reyes Ponce, A. (1966). *Administración de empresas : teoría y práctica* (1a ed. ed.). México: Limusa.
- Robbins P, Stephen y Coulter Mary. (2010). *Administración* (10a ed.). México D.F, México: Pearson.
- Rodriguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (sexta edicion ed.). (d. I. universidad catolica de chile, Ed.) Mexico: Alfaomega.
- Romero, R. (04 de julio de 2003). *Análisis Administrativos para la reingeniería y el cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reingenieria-como-proceso-de-cambio/>
- Rondon, G. F. (1994). *Presupuesto : Teoría y Práctica Resuelta y Explicada*. Caracas: Ediciones Frigor.

- Sanchez Gutierrez, A. (19 de Septiembre de 2011). Definición de Lideragos, según autores. *Liderazgo e innovación empresarial*, 1.
- Sande, J. (Junio de 2012). www.librosdetextogratis.com. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de www.librosdetextogratis.com
- Servajeán, M. (2013). Un enfoque humanista de la vida. *Estrategias competitivas*. Obtenido de <https://maitenaservajeán.wordpress.com/2010/12/04/competitividad-y-desarrollo-organizacional/>
- significados. (Octubre de 2013). *Significados, Concepto y Definiciones*. Recuperado el agosto de 23 de 2017, de <https://www.significados.com>
- Soltero Zarazúa, R. I. (2013). Método Empírico. Grupo Educactivo PC 2000. Obtenido de <https://es.slideshare.net/hacjak/metodo-empirico>
- Steiner., G. (1998). *planificacion estratégica, lo que todo Director debe saber*. CECSA.
- Taylor & Fayol. (1987). *Administración Industrial y General* (Décima ed.). Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Terán Acosta, G. P. (2006). *Paradigmas de Investigación*. Quito, Ecuador: Soboc, Grafic.
- Terán, G. (02 de octubre de 2015). <https://prezi.com>. Recuperado el 06 de diciembre de 2016, de https://prezi.com/pac_oezpqf0v/las-fuerzas-de-la-industria
- Thompson Arthur y Strickland. (2004). *Administración estratégica* (13 ed.). New York, USA: Mc graw Hill.
- Thompson, J. A., Strickland III, a.-J., & Gambr, J. E. (2008). *Administración Estratégica Teorías y Casos* (5ta ed.). Mexico D.f: Mc Graw Hill.
- Tobon, S. (2015). *Formación por Competencia*. Madrid: Universidad Complutense MADrid.
- Valera, M. (abril de 2015). Los Lideres preguntan. *Gestión*, 1. Recuperado el 28 de 08 de 2017, de <http://www.gestion.com.do/pdf/025/025-losLideresPreguntan.pdf>
- Vedemedia. (31 de 08 de 2017). *Definición de Solidariad*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/solidaridad/>: https://www.google.com.ni/search?dcr=0&ei=Yuj3WdCIEluAmQGT24OQCg&q=http%3A%2F%2Fconceptodefinicion.de%2Fsolidaridad%2F&oq=http%3A%2F%2Fconceptodefinicion.de%2Fsolidaridad%2F&gs_l=psy-ab.12...2388.4732.0.6243.1.1.0.0.0.380.380.3-1.1.0....0...1.1j2.64.psy
- Waissbluth, M. (1990). *Paquete Tecnológico y la Innovacion*. (S. d. chile, Ed.) Santiago: Ediciones Cinda.
- Zacarias, M. (04 de junio de 2015). <https://prezi.com>. Recuperado el 06 de diciembre de 2016, de <https://prezi.com/a1m8cv7x8aud/factores-administrativos-que-influyen-en-la-empresa-lad/>: <https://prezi.com/a1m8cv7x8aud/factores-administrativos-que-influyen-en-la-empresa-lad/>

VII. ANEXOS

Anexo 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Visión	Componentes de la visión	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Servidor Público	¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	¿Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Misión	Componentes de la misión	Encuesta	Servidor Público	¿Qué tanto enfoque tiene las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?

				Encuesta	Empleados	En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía? ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque? ¿Qué tan apropiado están con la misión?
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyentes	¿En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

				Encuesta	Empleados	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores profesionales	Encuesta	Contribuyentes	¿En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?

				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Contribuyentes	¿En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Objetivos	Tipos de objetivos	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?

				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente interno	Tipo de factores internos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
				Encuesta	Servidor Público	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20

						el más importante
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Tipo de factores externos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
				Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos en el año 2016, considerando

						que 1 es el menos importante y 20 el más importante
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Análisis de la Industria	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Servidor Público	¿Qué tanta influencia tuvo durante el año 2016 los siguiente agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?

				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Organizativo dinámico	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Qué tanta influencia tuvo las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Qué tanta influencia tuvo las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano funcional	Encuesta	Contribuyentes	¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?

				Encuesta	Empleados	¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Estructural	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Servidor Público	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
				Entrevista	Gerente Municipal.	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía

Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?
				Encuesta	Servidor Público	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Gerente municipal	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

Anexo no. 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA
UNAN–FAREM
MATAGALPA

Encuesta

Dirigida a: Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Matagalpa de la Sede Central

Objetivo: Elaborar el diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, en el edificio central.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, solicitamos su valiosa colaboración, en brindarnos la información requerida para nuestra investigación.

Al momento de contestar esta encuesta le solicitamos se precisó.

De antemano agradecemos el valioso tiempo y la información que nos ha proporcionado, permitiéndonos cumplir con los objetivos de esta investigación.

I. Datos generales

1-¿Cuánto tiempo tiene usted de ser contribuyente con actividad económica, para esta Alcaldía?

2- ¿Con que frecuencia visita esta Institución?

II. Diagnóstico Organizacional.

1) ¿qué tano enfoque tienen las Actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes Componentes?

	Mucho	Medio	Poco	Nada
Clientes	_____	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____	_____
Mercado	_____	_____	_____	_____
Tecnología	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad Social	_____	_____	_____	_____
Filosofía	_____	_____	_____	_____
Competencia	_____	_____	_____	_____
Imagen pública	_____	_____	_____	_____
Empleados	_____	_____	_____	_____

2) En la Siguiete escala califique los Valores personales de los trabajadores de la Alcaldía.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Puntualidad	_____	_____	_____	_____	_____
Honestidad	_____	_____	_____	_____	_____
Disciplina	_____	_____	_____	_____	_____
Tolerancia	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____
Sinceridad	_____	_____	_____	_____	_____
Prudencia	_____	_____	_____	_____	_____

3) En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud	_____	_____	_____	_____	_____
Cultura de Esfuerzo	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso	_____	_____	_____	_____	_____
Ética	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Adaptabilidad al cambio	_____	_____	_____	_____	_____
Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____
Visión Global	_____	_____	_____	_____	_____

4) En la Siguiete escala califique los Valores Organizacionales de la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia	_____	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Ética Profesional	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso patriótico	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____

5) Califque del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016?, considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

	1	2	3	4	5
Financieros					
Presupuesto					
Ejecución de proyectos					
Administrativos					
Control					
Organización					
Operativos					
Respuesta al proceso					
Tiempo de respuesta					
Procesos					
Estructuras					
Relaciones Formales					
Relaciones Informales					
Humanos					
Liderazgo					

Responsabilidad

--	--	--	--	--

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

	1	2	3	4	5
Factores tecnológicos					
Pagos en Línea					
Compra de equipos					
Factores Políticos					
Diálogo y Consenso					
Acuerdos Legales					
Factores Socio Cultural					
Exigencia del servicio					
Emprendimientos					
Factores Político Legal					
Estabilidad en las tasas					
Exoneraciones					
Factores Económico					
Crecimiento de Pymes					
Generación de empleos					

7) ¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016?

Rápido _____

Moderado _____

Lento _____

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

_____ Relaciones Formales

_____ Relaciones Informales

Anexo No. 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA
UNAN-FAREM
MATAGALPA**

Encuesta

Dirigida a: Trabajadores de la Alcaldía Municipal de Matagalpa de la Sede Central.

Objetivo: Elaborar el diagnóstico Organizacional de la de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, en el edificio central.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, solicitamos su valiosa colaboración, en brindarnos la información requerida para nuestra investigación.

Al momento de contestar esta encuesta, le solicitamos sea objetivo.

De antemano agradecemos el valioso tiempo y la información que nos ha proporcionado, permitiéndonos cumplir con los objetivos de esta investigación.

I. Datos generales

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborara para esta Institución?
- 2) ¿Qué cargo desempeña?

II. Diagnóstico Organizacional.

Marcar la línea que usted considere es su respuesta

1) ¿Hacia cuáles de los siguientes componentes considera usted, está orientada la Visión de la Alcaldía?

	Sí	No
Tendencias	_____	_____
El Negocio	_____	_____
Ventaja Competitiva	_____	_____
Liderazgo	_____	_____

2) En los siguientes Componentes que tanto enfoque tiene la Misión de la Alcaldía

	Mucho	Medio	Nada
Clientes	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Mercado	_____	_____	_____
Tecnología	_____	_____	_____
Responsabilidad Social	_____	_____	_____
Filosofía	_____	_____	_____
Competencia	_____	_____	_____
Imagen pública	_____	_____	_____
Empleados	_____	_____	_____

4) ¿Cómo califica los Valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Puntualidad	_____	_____	_____	_____	_____
Honestidad	_____	_____	_____	_____	_____
Disciplina	_____	_____	_____	_____	_____
Tolerancia	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____
Sinceridad	_____	_____	_____	_____	_____
Prudencia	_____	_____	_____	_____	_____

4) ¿Cómo Califica los valores Profesionales de la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud	_____	_____	_____	_____	_____
Cultura de Esfuerzo	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso	_____	_____	_____	_____	_____
Ética	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Adaptabilidad al cambio	_____	_____	_____	_____	_____
Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____
Visión Global	_____	_____	_____	_____	_____

5) ¿Cómo Califica los Valores Organizacionales de la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia	_____	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Ética Profesional	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso patriótico	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____

6) ¿Cuáles de los siguientes Objetivos han predominado más en las actividades de a la Alcaldía durante el año 2016?

	Sí	No
Objetivos Financieros	_____	_____
Objetivos Sociales	_____	_____
Objetivos Tecnológicos	_____	_____

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

	Mucha	Media	Poca	Nada
Poder Negociador de los Clientes	_____	_____	_____	_____
Poder Negociador de los Proveedores	_____	_____	_____	_____
Entrada de Servicios Sustitutos	_____	_____	_____	_____
Rivalidad Competitiva	_____	_____	_____	_____
Entrada de Nuevos Competidores	_____	_____	_____	_____

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

	Mucha	Media	Poca	Nada
Planeación	_____	_____	_____	_____
Organización	_____	_____	_____	_____
Asesoría (Staff)	_____	_____	_____	_____
Dirección	_____	_____	_____	_____
Control	_____	_____	_____	_____
Reporte	_____	_____	_____	_____
Presupuesto	_____	_____	_____	_____

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

Rápido _____ Moderado _____ Lento _____

12) ¿Qué opina del diseño de estructura de la Organización en la Alcaldía?

Adecuada _____ Inadecuada _____

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

_____ Relaciones Formales
 _____ Relaciones Informales

Anexo N° 3.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN-FAREM
MATAGALPA

Entrevista

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, solicitamos su valiosa colaboración, en brindarnos la información requerida para nuestra investigación.

Dirigida a: Alcalde Municipal, Gerente Municipal.

Objetivo: Elaborar el diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, en el edificio central

- 1) ¿Hacia qué Componentes está orientada la Visión de la Alcaldía?
- 2) ¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la Misión de la Alcaldía?
- 3) ¿Los trabajadores tienen conocimientos de este enfoque?
- 4) ¿Que están apropiados están con la Misión?
- 5) ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
- 6) ¿Cómo califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
- 7) ¿Cómo califica los Valores Organizacionales de la Alcaldía?
- 8) ¿Qué tipo de Objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
- 9) ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?

10) ¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?

11) ¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la Alcaldía?

12) ¿Qué tantas influencias tuvieron las funciones básicas de la Administración en la situación actual de la Alcaldía durante el año 2016?

13) ¿Cómo estuvieron los Procesos de las actividades durante el año 2016?

14) ¿Qué opina del diseño de estructura de la Organización en la Alcaldía?

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

Anexo no. 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA

UNAN-FAREM

MATAGALPA

Guía Observación

Dirigida a: Alcaldía

Objetivo: Elaborar el diagnóstico Organizacional de la de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, en el edificio central

I. Datos generales

Nombre de la Empresa _____

Puesto o Cargo _____

II. Diagnostico Organizacional.

1) ¿Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la Visión de la Alcaldía?

	Sí	No
Tendencias	_____	_____
El Negocio	_____	_____
Ventaja Competitiva	_____	_____
Liderazgo	_____	_____

2) ¿Qué tanto enfoque tiene la Misión de la Alcaldía en los siguientes componentes

	Mucho	Medio	Nada
Clientes	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____
Mercado	_____	_____	_____
Tecnología	_____	_____	_____
Responsabilidad Social	_____	_____	_____
Filosofía	_____	_____	_____
Competencia	_____	_____	_____
Imagen pública	_____	_____	_____
Empleados	_____	_____	_____

3) Calificación de los Valores personales de la Alcaldía

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Puntualidad	_____	_____	_____	_____	_____
Honestidad	_____	_____	_____	_____	_____
Disciplina	_____	_____	_____	_____	_____
Tolerancia	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____
Sinceridad	_____	_____	_____	_____	_____
Prudencia	_____	_____	_____	_____	_____

4) Calificación los valores Profesionales del personal de la Alcaldía

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Aptitud	_____	_____	_____	_____	_____
Cultura de Esfuerzo	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso	_____	_____	_____	_____	_____
Ética	_____	_____	_____	_____	_____
Respeto	_____	_____	_____	_____	_____
Adaptabilidad al cambio	_____	_____	_____	_____	_____
Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____
Visión Global	_____	_____	_____	_____	_____

5) Calificación de los Valores Organizacionales de la Alcaldía?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia	_____	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Ética Profesional	_____	_____	_____	_____	_____
Compromiso patriótico	_____	_____	_____	_____	_____
Solidaridad	_____	_____	_____	_____	_____

6) Observación de los Factores Internos

	Fortaleza	Debilidad
Financieros	_____	_____
Presupuesto	_____	_____
Ejecución de proyectos	_____	_____
Administrativos	_____	_____
Control	_____	_____
Organización	_____	_____
Operativos	_____	_____
Respuesta al proceso	_____	_____
Tiempo de respuesta	_____	_____
Procesos	_____	_____
Estructuras	_____	_____
Relaciones Formales	_____	_____
Relaciones Informales	_____	_____
Humanos	_____	_____
Liderazgo	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____

7) Observación de los Factores externos

	Amenaza	Oportunidad
Factores tecnológicos	_____	_____
Pagos en Línea	_____	_____
Compra de equipos	_____	_____
Factores Políticos	_____	_____
Diálogo y Consenso	_____	_____
Acuerdos Legales	_____	_____
Factores Socio Cultural	_____	_____
Exigencia del servicio	_____	_____
Emprendimientos	_____	_____
Factores Político Legal	_____	_____
Estabilidad en las tasas	_____	_____
Exoneraciones	_____	_____
Factores Económico	_____	_____
Crecimiento de	_____	_____
Pymes	_____	_____
Generación de empleos	_____	_____

6) Desarrollaron los procesos de las actividades durante el año 2016?

Rápido _____

Moderado _____

Lento _____

7) Tipo de relación influyen en la atención al Cliente.

_____ Relaciones Formales

_____ Relaciones Informales

